

# RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2010

## SOMMAIRE

---

Attestation du Président du Directoire	2
Rapport de gestion du Directoire	3
Comptes consolidés	38
Annexe aux comptes consolidés	46
Comptes sociaux	73
Annexe aux comptes sociaux	78
Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise	98
Rapports des Commissaires aux Comptes	127

## **ATTESTATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL**

« J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées ».

Fait à Paris, le 28 mars 2011

Filippo MANTEGAZZA  
Président du Directoire

# 2010

## **RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE**

---

## **RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE**

1. ANNÉE 2010 : CHIFFRES D'AFFAIRES 50,5 M€ ; NET REDRESSEMENT DE L'ACTIVITÉ SUR LE SECOND SEMESTRE, RESISTANCE SUR LES PRIX, BAISSSE DES CHARGES DIRECTES ET DES COÛTS FIXES, MAIS RÉSULTATS FORTEMENT PÉNALISÉS PAR DES CHARGES EXCEPTIONNELLES
2. EVOLUTION DU CAPITAL ET DE LA DÉTENTION DE LA SOCIÉTÉ
3. CHIFFRE D'AFFAIRES ET ACTIVITÉ
4. RESULTAT OPERATIONNEL COURANT
5. RESULTAT OPERATIONNEL
6. COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER
7. CHARGE D'IMPOT
8. RESULTAT NET CONSOLIDE ET RESULTAT NET PART DU GROUPE
9. CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT ET FLUX DE TRESORERIE
10. CAPITAUX PROPRES
11. ENDETTEMENT NET
12. COMPTES SOCIAUX
13. FILIALES ET PARTICIPATIONS
14. INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL
15. DIVIDENDE
16. CONSEQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITE
17. PREVENTION DES RISQUES
18. CONVENTIONS VISEES AUX ARTICLES L225-86 ET SUIVANTS DU CODE DU COMMERCE
19. CONVENTIONS COURANTES SIGNIFICATIVES
20. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE
21. FAITS CARACTERISTIQUES JURIDIQUES INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE SOCIAL
22. ACTIVITE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT
23. REMUNERATIONS, MANDATS OU FONCTIONS EXERCES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX
24. PERSPECTIVES

- **Chiffres d'affaires : 50,5 M€ (+1,7% sur 2009) ; redressement net de l'activité sur la seconde partie de l'année 2010 (+12,1%), confirmé sur les premiers mois de 2011.**
- **Accord d'investissement conclu en juin 2010 avec le fonds d'investissement Argos Soditic : au terme de deux augmentations de capital totalisant 20 M€, le bilan de Solving Efeso a été restructuré, l'emprunt Oceane remboursé à 94%, et Argos Soditic est devenu actionnaire majoritaire, aux côtés des principaux dirigeants de Solving Efeso, à travers un holding de contrôle, Partners in Action.**
- **Les résultats 2010 ont été impactés par des éléments exceptionnels importants : le résultat net part du Groupe ressort en perte de 4,8 M€, après prise en compte de 4,9 M€ de provisions et de dépréciations (dépréciations d'écarts d'acquisition, charges liées au remboursement anticipé de l'Oceane, provisions sur restructurations de filiales, etc.).**
- **Un vigoureux plan de relance a été lancé pour 2011-2013.**

## **1. ANNÉE 2010 : CHIFFRE D'AFFAIRES 50,5 M€.**

### **NET REDRESSEMENT DE L'ACTIVITÉ SUR LE SECOND SEMESTRE, RÉSISTANCE SUR LES PRIX, BAISSÉ DES CHARGES DIRECTES ET DES COÛTS FIXES, MAIS RÉSULTATS FORTEMENT PÉNALISÉS PAR DES CHARGES EXCEPTIONNELLES.**

- **Une sortie progressive de la crise, un net redémarrage de la demande sur la seconde partie de l'année.**

L'année 2010 a été pour Solving Efeso très contrastée en termes d'activité. Le premier semestre a été marqué par un volume d'affaires en retrait, dans un marché encore très impacté par la crise, face à une concurrence agressive en termes de prix. Le second semestre, en revanche, marque une rupture et se caractérise par un net retournement du marché : le groupe a enregistré un taux de croissance fort, en ayant su répondre à une demande réactivée, tant dans les principaux pays occidentaux que dans les pays émergents.

La part relative de ces derniers a progressé, Solving Efeso y accompagnant ses principaux clients dans leur stratégie de développement. Dans les pays occidentaux, les interventions d'amélioration des performances ont retrouvé leur vigueur d'avant la crise, et la demande dans les domaines de la « Supply chain », de la gestion de l'innovation et de la transformation (« Change management »), et du conseil en stratégie de développement a été multipliée.

- **Un chiffre d'affaires en croissance de 12,1% au second semestre, mais seulement de 1,7% sur l'année entière : 50,5 M€ contre 49,6 M€ en 2009.**

L'évolution du chiffre d'affaires est très contrastée sur 2010 : recul de 7,2% au 1<sup>er</sup> semestre, croissance de 12,1% au 2<sup>ème</sup> semestre, soit un pourcentage de progression pour l'année entière de 1,7%. Le 4<sup>ème</sup> trimestre a enregistré une croissance très élevée : près de 17% sur le 4<sup>ème</sup> trimestre 2009. A taux de change constants, le chiffre d'affaires s'inscrit en retrait de 1,3% sur celui de 2009 : le recul de 9,9% au 1<sup>er</sup> semestre n'a pas été totalement compensé par la croissance de 8,7% sur la deuxième partie de l'année.

Le redressement constaté au niveau global sur le second semestre 2010 recouvre des situations différenciées selon les pays.

Les pays européens, l'Amérique du Nord et les pays émergents ont ainsi enregistré de bonnes performances, mais certains pays, comme la Suède et l'Italie ont connu une année décevante, le redémarrage y intervenant beaucoup plus tardivement.

## 1.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL.

### ACCORD D'INVESTISSEMENT AVEC LE FONDS ARGOS SODITIC.

Un accord d'investissement a été signé le 11 juin 2010 avec le fonds d'investissement Argos Soditic débouchant sur une restructuration importante du capital.

Les étapes de cette opération, entièrement finalisée sur l'exercice 2010, ont été les suivantes :

- Le 30 juin 2010, une augmentation de capital réservée de 7,5 M€ a été souscrite par la société Partners in Action, structure créée à cette fin et contrôlée majoritairement par trois fonds d'investissement gérés par Argos Soditic, au prix de 1,40 € par action.
- Une offre publique d'achat (OPA) a été, en application de la réglementation boursière, lancée sur les actions Solving Efeso et sur les Océanes par Partners in Action, au prix de 1,70 € par action et de 10,53 € par obligation Océane. Cette OPA s'est déroulée du 23 juillet au 26 août et du 2 au 15 septembre 2010. A son issue, Partner in Action détenait 65,44 % du capital de Solving Efeso International et 92,06% des Océanes en circulation<sup>1</sup>.
- Cession au profit de Partners in Action de 1 893 840 actions Solving Efeso détenues par les « Partners » (Membres du Directoire et principaux managers du groupe) sur la base de 1,50 € par action. Les Partners ont ensuite investi, dans le cadre d'une augmentation de capital réservée, le produit de cession de leurs actions Solving Efeso apportées à Partners In Action ainsi qu'un montant complémentaire en numéraire de 3 232 000 euros.
- Monsieur Roland Fitoussi, précisément sa société HIP Fénelon, a cédé, conformément à l'accord du 11 juin, 1 700 000 actions Solving Efeso, soit la quasi-totalité des titres qu'il détenait, au prix de 1,70 € par action.
- Les opérations évoqués ci-dessus ont entraîné le changement de contrôle de la société et de ce fait, ouvert la possibilité pour les détenteurs d'Océanes d'en demander le remboursement anticipé, au prix de 10,4983 € si le remboursement était consacré à la souscription de l'augmentation de capital avec maintien de DPS qui a suivi, ou de 10,5371 € pour les porteurs demandant le remboursement en numéraire.<sup>2</sup>
- Une seconde augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription a été lancée et a été souscrite entre le 5 et le 18 octobre 2010:
  - à hauteur de 10,37 M€ par Partners in Action, par transformation de 86,2% des obligations Océanes que cette société détenait (suite à l'OPA) en actions Solving Efeso International, sur la base de 10,4983 € par obligation.
  - à hauteur de 2,16 M€ par le public (2,1 M€) et par la société Raspor (0,06 M€).

Au terme de l'ensemble de ces opérations :

- Le capital de Solving Efeso International s'élève à 8 528 568,28 € pour 22 377 352 actions (contre 3 075 396,38 € pour 8 069 269 actions avant l'accord d'investissement).
- Le capital de Solving Efeso International est détenu à 80% par Partners in Action, cette société étant elle-même détenue à hauteur de 65% par trois fonds d'investissements gérés par Argos Soditic et à 35% par les « Partners » du groupe (Membres du Directoire et principaux managers du groupe).

<sup>1</sup> 1 145 985 obligations sur 1 244 801 en circulation.

<sup>2</sup> Changement de contrôle constaté au BALO du 6 octobre 2010

## 1.2 EN DÉPIT DU NET REDÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ AU DEUXIÈME SEMESTRE, L'ANNÉE 2010 SE TERMINE SUR UNE PERTE DE 4,8 M€ PART DU GROUPE, GÉNÉRÉE À HAUTEUR DE 4,5 M€ PAR DES ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS OU EXCEPTIONNELS.

Le résultat opérationnel courant s'établit sur l'exercice 2010 à 2,2 M€ soit 4,4% du chiffre d'affaires, contre 2,5 M€ en 2009 (5,0% du chiffre d'affaires).

Le rétablissement sur le second semestre est net puisque le résultat opérationnel courant s'est établi à 0,3 M€ sur les six premiers mois de 2010, et à 1,9 M€ sur le second semestre.

Des charges non récurrentes mais comptablement inscrites en charges opérationnelles (provisions sur créances) sont venues pénaliser le résultat opérationnel courant de 0,5 M€.

L'EBITDA (Résultat opérationnel courant augmenté des dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation) s'élève à 3,1 M€ (6,2% du chiffre d'affaires) contre 2,9 M€ en 2009 (5,8% du chiffre d'affaires).

Le poste Autres produits et charges opérationnels, qui enregistre les éléments exceptionnels de l'exercice, s'élève à 3,2 M€, ce montant se décomposant comme suit :

- 2,0 M€ de dotation exceptionnelle pour dépréciation de l'écart d'acquisition sur une filiale ;
- 1,0 M€ de charges et provisions liées à des départs de personnels ;
- 0,2 M€ de charges et provisions diverses.

Après prise en compte de ces éléments exceptionnels, le résultat opérationnel ressort en perte de 1,0 M€, (contre un profit de 2,0 M€ en 2009).

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 1,4 M€, soit le même niveau que celui de 2009. L'emprunt Oceane a été remboursé à 94,3% au 4 novembre 2010. Ce coût inclut 0,6 M€ de retraitement IFRS liés à ce remboursement anticipé (prime de remboursement), qui ont majoré les intérêts financiers effectivement décaissés. Le montant des intérêts financiers hors Oceane s'est élevé en 2010 à 0,3 M€ pour l'ensemble du Groupe, la charge générée par l'emprunt ayant été de 1,1 M€ (0,5 M€ d'intérêts à 5,5% et 0,6 M€ de retraitement IFRS).

La charge d'impôt, qui s'élève à 1,6 M€ est pénalisée par une charge de 0,5 M€ correspondant à l'annulation d'impôts différés actifs rattachés aux retraitements IFRS sur l'emprunt Oceane et sur les actions gratuites attribuées en 2007 et créées en 2009 par prélèvement sur les réserves.

Après prise en compte de la perte sur activités arrêtées ou en cours de cession (0,1 M€), le résultat net consolidé à 100% s'établit en perte de 4,2 M€.

Le résultat net part du Groupe, hors profit revenant aux minoritaires (0,7 M€) ressort en perte de 4,8 M€. Dans ce résultat, la part des éléments non récurrents et exceptionnels est très importante puisqu'elle s'élève à 4,9 M€ :

• Charges non récurrentes inscrites comptablement en charges <sup>3</sup> opérationnelles courantes	(0,5) M€
• Dotation exceptionnelle sur écart d'acquisition d'une filiale <sup>4</sup>	(2,0) M€
• Autres provisions et charges exceptionnelles <sup>4</sup>	(1,2) M€
• Retraitement IFRS sur Oceane <sup>5</sup>	(0,6) M€
• Annulation d'impôts différés sur Oceane et sur actions gratuites <sup>6</sup>	(0,5) M€
• Perte sur activités arrêtées ou en cours de cession <sup>7</sup>	<u>(0,1) M€</u>
<b>Total</b>	<b>(4,9) M€</b>

<sup>3</sup> Poste Dotation aux provisions

<sup>4</sup> Poste Autres produits et charges opérationnels

<sup>5</sup> Poste Coût de l'endettement financier net

<sup>6</sup> Poste Charge d'impôt

<sup>7</sup> Poste Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession

### **1.3 LA RESTRUCTURATION FINANCIÈRE MENÉE EN 2010 GRÂCE À L'ACCORD D'INVESTISSEMENT CONCLU AVEC ARGOS SODITIC A RÉTABLI LA SOLIDITÉ DU BILAN DU GROUPE.**

**AU 31 DÉCEMBRE 2010, LES CAPITAUX PROPRES S'ÉLÈVENT À 34,4 M€, L'ENDETTEMENT FINANCIER NET À 3,4 M€, LE RATIO D'ENDETTEMENT FINANCIER NET SUR CAPITAUX PROPRES À 10%.**

Les capitaux propres sont passés de 21,6 à 34,6 M€ entre fin 2009 et fin 2010, soit une augmentation de 17,8 M€ (augmentations de capital nettes de frais, pour l'essentiel), ramenée à 13,0 M€ après constatation de la perte de l'exercice 2010 (4,8 M€, part du Groupe).

L'endettement financier net consolidé est passé de 16,8 M€ fin 2009 à 3,4 M€ fin 2010, soit une baisse de 13,4 M€. En ce qui concerne la maison mère, l'endettement financier net est passé de 15,8 M€ fin 2009 à 2,2 M€ fin 2010. L'évolution est due pour l'essentiel au remboursement de l'Océane (11,7 M€ en données consolidées) mais aussi à la baisse des emprunts bancaires et financiers (1,6 M€).

Le ratio Endettement financier net/Capitaux propres est passé de 77,7% fin 2009 à 9,9% fin 2010, ce qui illustre la solidité retrouvée du Groupe.

### **1.4 PLAN DE RELANCE ET DE REFONDATION DE SOLVING EFESO POUR 2011-2013.**

Sur la base d'un bilan restructuré et renforcé, les incertitudes fortes que créait la proximité de l'échéance de remboursement de l'Océane ayant été écartées, le Directoire de Solving Efeso a lancé un plan de relance et de refondation pour les trois prochaines années :

Ce plan comporte quatre volets :

- Un volet relatif à l'offre
- Un volet relatif à la gestion des ressources
- Un volet relatif au fonctionnement interne du Groupe
- Un volet relatif à la croissance externe.

#### **Renforcement et adaptation de l'offre aux évolutions du marché**

L'offre « phare » que constitue le WCOM (World Class Operations Management) est destiné à conserver sa position centrale pour le Groupe en demeurant le point d'appui de son développement international et le point de référence pour l'ensemble de ses domaines d'expertise (« Practices »).

C'est avec son offre de WCOM que Solving Efeso va accompagner ses grands clients dans leur développement sur les économies nouvelles en forte croissance.

C'est avec son offre WCOM comme modèle structurant (via le « Toolkit<sup>8</sup> ») que le Groupe va poursuivre la formalisation, étendre et enrichir ses domaines d'expertise que sont la Stratégie, la Supply chain, l'Optimisation des coûts et le Développement Durable.

---

<sup>8</sup> Méthodes et outils de formalisation et de capitalisation des expertises acquises par les équipes du groupe.

### **Meilleure optimisation des ressources**

Le taux d'activité et l'allocation optimale des ressources disponibles aux projets constituent deux variables clés pour le Groupe. Conséquence de la crise, les années 2009 et 2010 se sont traduites dans un certain nombre de sociétés par une baisse des effectifs, en adaptation à la contraction de la demande.

Partout, des mesures strictes ont été mises en place en vue de faire baisser le coût de la sous-activité (« inefficiency ») et d'aboutir à une meilleure affectation des ressources : saturation des ressources permanentes, moindre recours aux sous-traitants, plus grande mobilité des consultants entre sociétés et entre zones géographiques.

Le système de mesure et de gestion de la sous-activité et de l'affectation des consultants a en parallèle été complété et renforcé : la mise sous contrôle de ces variables stratégiques est ainsi plus efficace et plus réactive.

Les effets de ces mesures d'optimisation seront très sensibles dès 2011, sur une année complète.

### **Accélération forte des réformes de fonctionnement**

Trois axes ont été retenus comme prioritaires :

- Le rétablissement progressif des comptes de la maison mère
- La poursuite de l'optimisation de la trésorerie au sein du Groupe
- Une meilleure gestion de la fiscalité, en particulier pour ce qui est de celle de la maison mère.

### **Relance de la croissance externe, par de petites acquisitions**

- L'offre Stratégie qui se situe au cœur historique du Groupe devrait être renforcée par l'arrivée au sein du groupe d'équipes ayant acquis un savoir-faire établi.
- Les grands clients de Solving Efeso expriment une demande forte d'être accompagnés dans leur développement au sein des pays émergents en forte croissance, en vue de s'y implanter avec succès et d'y appliquer les méthodes d'amélioration de la performance qu'ils ont mises en place en Europe. Le Groupe entend répondre à cette demande en s'adjoignant des équipes locales de sensibilité industrielle proche de celle du Groupe, aptes à intégrer rapidement ses méthodes et savoir-faire (WCOM, Supply chain) et à les transposer efficacement en offres locales, adaptées au contexte et aux cultures de ces pays. Les pays cibles sélectionnés sont le Proche-Orient, l'Inde et la Chine.

## **2. ÉVOLUTION DU CAPITAL ET DE LA DÉTENTION DE LA SOCIÉTÉ**

L'année 2010 a été marquée par une profonde évolution de la structure capitalistique de la société.

Deux augmentations de capital ont été réalisées, la première réservée à la structure Partners in Action, créée dans le cadre de l'accord d'investissement du 11 juin 2011 conclu avec Argos Soditic, la seconde ouverte au public avec maintien du DPS.

Le capital s'établit, au 31 décembre 2010, à 8 528 568, 28 € pour 22 377 352 actions.

**AUGMENTATION DE CAPITAL DES 30 JUIN ET 22 OCTOBRE 2010**

Comptes sociaux de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	Au 31/12/2009	Augmentation de capital 30 juin 2010	Augmentation de Capital 23 oct. 2010	Au 31/12/2010
Nombre d'actions	8 069 269	5 357 143	8 950 940	22 377 352
Capital (en euros)	3 075 396	2 041 745	3 411 427	8 528 568
Primes d'émissions et de fusion (en euros)	18 992 074	4 607 138	8 199 746	31 798 958

L'actionnariat au 31 décembre 2010 se présente comme suit, suite à la restructuration menée dans le cadre de l'accord du 11 juin 2011, et aux deux augmentations de capital :

**ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2010**

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
Partners in Action (1)	17 893 739	80,0%	17 893 739	78,9%
Associés du groupe	389 911	1,7%	596 334	2,6%
NextStage SAS (2)	1 716 242	7,7%	1 716 242	7,6%
Auto contrôle (compte de liquidité) (3)	22 234	0,1%	-	-
Public	2 355 226	10,5%	2 472 646	10,9%
	<b>22 377 352</b>	<b>100,0%</b>	<b>22 678 961</b>	<b>100,0%</b>

(1) Société Partners in Action, détenue à 65% par des Fonds Communs de placement à risques (FCPR Argos Soditic V-A, FCPR Argos Soditic V-B, FCPR Argos Soditic V-C) dont Argos Soditic France est société de gestion, et à 35% par les principaux dirigeants et managers du groupe Solving Efeso International ("Partners")

(2) Société agissant pour le compte de FCPI (dont NextStage Développement 2007, NextStage Entreprises 2004 et NextStage Développement 2008). Déclarations AMF 210C0831 du 24 août 2010 et AMF 210C063 du 6 juillet 2010, complétées d'informations portées à la connaissance de la société

(3) Capital autodétenu : compte de liquidité au 31 décembre 2010.

**Capital composé de 22 377 352 actions après création de 5 357 143 actions et de 8 950 940 actions respectivement les 30 Juin 2010 et 22 octobre 2010**

**Nombre de droits de vote : estimation à partir des droits de vote constatés lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 juin 2010 : 9 818 081 droits de vote pour 8 069 269 actions, corrigés au 31 décembre 2010 des droits correspondant aux actions créées et de l'incidence des déclarations AMF.**

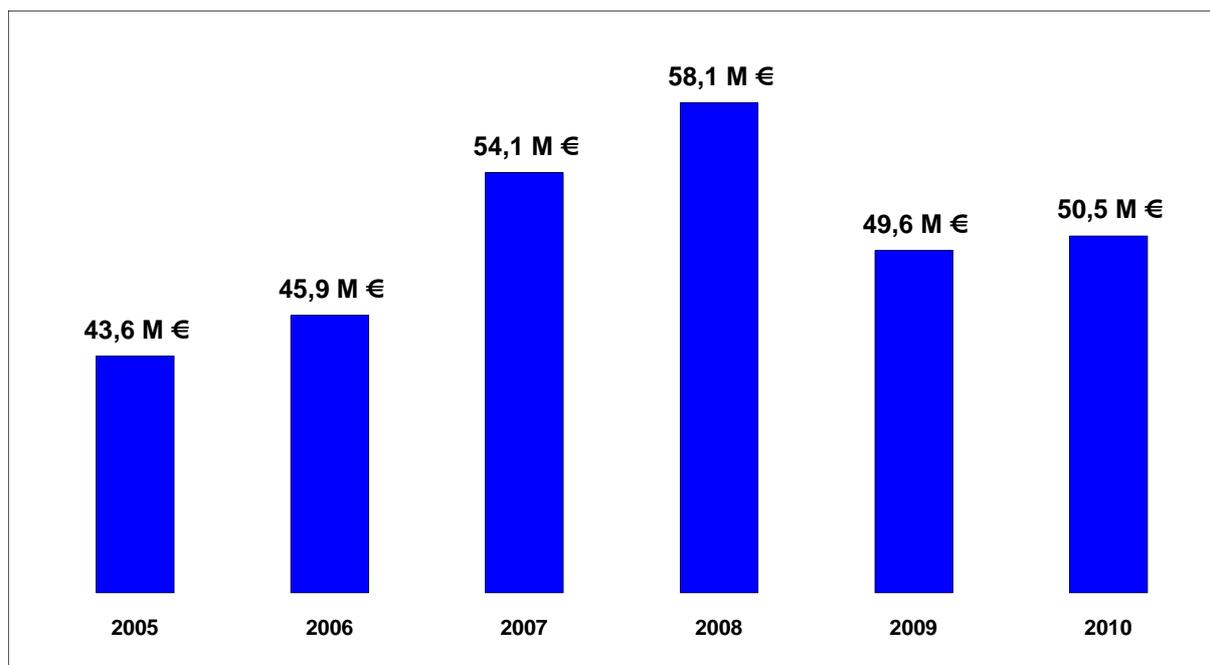
La société Partners in Action détient 80% du capital de Solving Efeso International, elle est elle-même détenue à hauteur de 65% par trois fonds communs de placement à risques gérés par Argos Soditic et de 35% par les « Partners » de Solving Efeso (Membre du Conseil de surveillance, membres du Directoire, principaux dirigeants et managers du Groupe).

La société NextStage SAS, société agissant pour le compte de FCPI (dont NextStage Développement 2007, NextStage Entreprises 2004 et NextStage Développement 2008) a informé la société qu'elle détenait 7,7% de son capital et de ses droits de vote (Déclarations AMF 210C063 du 6 juillet 2010 et AMF 210C0831 du 24 août 2010, complétées d'informations portées à la connaissance de la société).

### 3. CHIFFRE D'AFFAIRES ET ACTIVITÉ

Le chiffre d'affaires consolidé s'est établi en 2010 à 50,5 M€ contre 49,6 M€ en 2009 (+1,7%).

L'évolution du chiffre d'affaires par rapport à 2009 est contrastée entre le premier et le second semestre 2010 : baisse de 7,2% sur la première période, croissance de 12,1% sur la deuxième partie de l'année, avec en particulier une croissance de 16,9% sur le dernier trimestre.

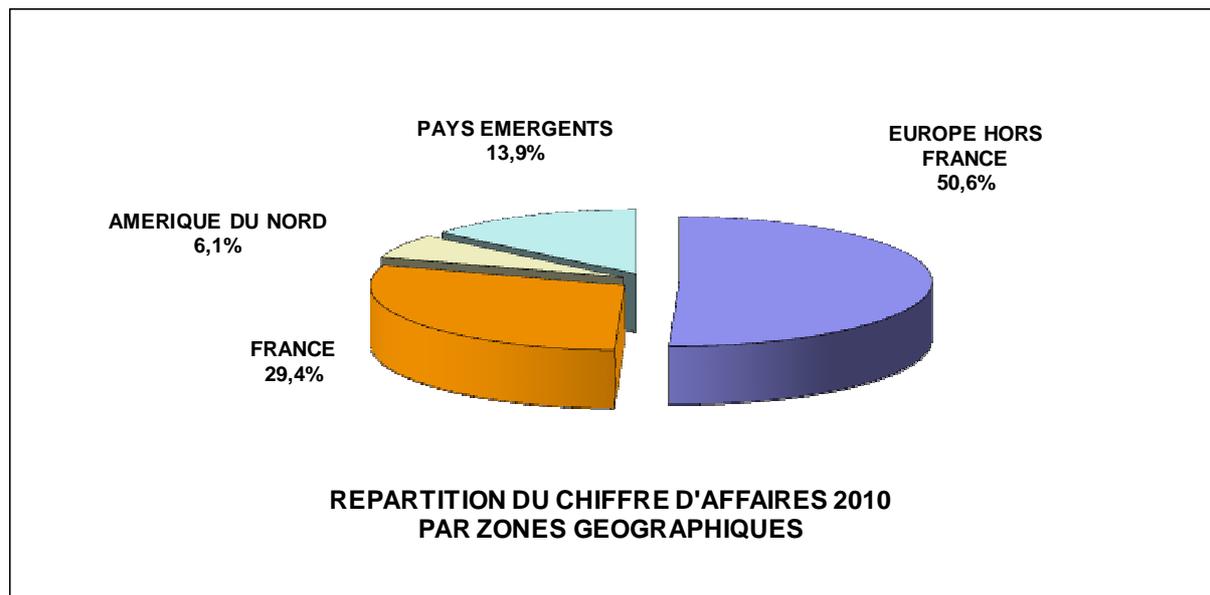


#### CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE

	2010	2009	Variation 2010 / 2009	Variation à taux de change constants
Premier trimestre	11 913	12 819	-7,1%	
Deuxième trimestre	12 927	13 941	-7,3%	
<b>Total premier</b>	<b>24 840</b>	<b>26 760</b>	<b>-7,2%</b>	<b>-9,9%</b>
Troisième trimestre	10 719	10 110	6,0%	
Quatrième trimestre	14 894	12 743	16,9%	
<b>Total deuxième semestre</b>	<b>25 613</b>	<b>22 853</b>	<b>12,1%</b>	<b>8,7%</b>
<b>Total année</b>	<b>50 453</b>	<b>49 613</b>	<b>1,7%</b>	<b>-1,3%</b>

A taux de change constants, le chiffre d'affaires se serait élevé à 48,9 M€, soit une baisse de 1,3% se décomposant en une baisse de 9,9% au premier semestre, presque compensée par une hausse de 8,7% au second semestre.

## Répartition par zones géographiques



### REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 PAR ZONES GEOGRAPHIQUES

	2010		2009	
	EUROS	%	EUROS	%
FRANCE	14 841	29,4%	14 687	29,6%
ITALIE	6 745	13,4%	7 594	15,3%
SUEDE	6 418	12,7%	7 160	14,4%
GRANDE BRETAGNE	4 461	8,8%	3 820	7,7%
PAYS BAS	3 169	6,3%	3 804	7,7%
ALLEMAGNE	2 902	5,8%	2 434	4,9%
ESPAGNE	1 592	3,2%	1 833	3,7%
AUTRES	263	0,5%	415	0,8%
<b>EUROPE HORS FRANCE</b>	<b>25 550</b>	<b>50,6%</b>	<b>27 060</b>	<b>54,5%</b>
<b>AMERIQUE DU NORD</b>	<b>3 065</b>	<b>6,1%</b>	<b>2 200</b>	<b>4,4%</b>
<b>PAYS EMERGENTS</b>	<b>6 997</b>	<b>13,9%</b>	<b>5 665</b>	<b>11,4%</b>
	<b>50 453</b>	<b>100,0%</b>	<b>49 613</b>	<b>100,0%</b>

L'Europe, France incluse, a représenté 80,0% du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010 (84,1% en 2009).

Au sein de cette zone, la France représente 29,4% du total, l'Italie 13,4%, la Suède 12,7%, la Grande-Bretagne 8,8%, l'Espagne 3,2%.

On notera la stabilité de la France entre 2009 et 2010 et la baisse de l'Italie et de la Suède.

Le tableau ci-après donne l'activité des principales filiales.

CHIFFRE D'AFFAIRES DES PRINCIPALES FILIALES 2010			
Milliers euros	C.A. consolidé (1)	Principales filiales (2)	C.A. 2010 (3)
<b>France</b>	<b>14 841</b>	Efeso Consulting SAS Solving France SA	9 209 6 997
<b>Italie</b>	<b>6 745</b>	Solving Efeso Srl Apex Consulting Srl	6 870 1 045
<b>Suède</b>	<b>6 418</b>	Solving Efeso AB (Nordic Countries)	6 836
<b>Pays Bas</b>	<b>3 169</b>	Efeso Consulting BV IMCG BV	1 912 1 563
<b>Grande Bretagne</b>	<b>4 461</b>	Efeso Consulting Ltd UK Solving International UK	2 642 2 758
<b>Allemagne</b>	<b>2 902</b>	Efeso Consulting GmbH	3 052
<b>Espagne</b>	<b>1 592</b>	Solving Efeso Iberia SA	2 233
<b>Europe de l'Est</b>	<b>1 763</b>	Efeso Consulting Zrt	1 948
<b>Autres pays européens</b>	<b>263</b>		
<b>Amérique du Nord</b>	<b>3 065</b>	Solving Efeso Inc.	3 646
<b>Amérique du Sud</b>	<b>2 825</b>	Solving Efeso Consultoria Ltda	2 934
<b>Pays émergents Asie</b>	<b>2 410</b>	Solving International Middle East LLC	1 498
<b>Chiffre d'affaires consolidé (total)</b>	<b>50 453</b>		

(1) Après neutralisation des transactions internes au groupe

(2) Sociétés dont le C.A. est supérieur à 1 million euros

(3) Avant neutralisation des transactions internes au groupe

**France** : A 14,8 M€, le chiffre d'affaires consolidé (hors prestations internes aux sociétés) est resté stable par rapport à 2009. Les deux sociétés françaises ont connu des années très différentes.

Dans la continuité des bonnes performances de 2009, Efeso Consulting SA, spécialisée dans la « practice » WCOM (amélioration de la performance industrielle), réalise une croissance de plus de 14% alors que son marché de référence, le secteur industriel, continue à souffrir des conséquences de la crise.

Solving France a connu un exercice difficile avec un recul de son chiffre d'affaires de 12%. Les bons résultats des activités en stratégie n'ont pu compenser la contreperformance subie sur les marchés banque-assurance.

**Italie** : Les filiales italiennes ont réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 6,7 M€ en recul de 11% par rapport à 2009, ce qui s'explique par la reprise plus lente de l'industrie en Italie, en particulier dans l'automobile.

**Suède** : Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 6,4 M€ en repli de 10%. La Suède est entrée plus tardivement dans la crise et en ressort plus tard également.

**Grande-Bretagne** : Les deux filiales enregistrent 4,5 M€ de chiffres d'affaires, en hausse de 17% grâce au retournement de l'activité de conseil en Supply Chain au second semestre.

**Pays-Bas** : A 3,2 M€, l'activité est en recul de 17% à la fois sur la « practice » WCOM et sur l'activité de conseil en stratégie.

**Allemagne** : L'activité rebondit à 2,9 M€ en hausse de 19%, l'activité d'amélioration de la performance industrielle étant particulièrement dynamique.

**Péninsule Ibérique** : L'activité baisse de 13% par rapport à 2009 à 1,6 M€, en ligne avec les difficultés de l'industrie en Espagne ; à noter, le rebond en fin d'année.

**USA** : La filiale établie en zone nord américaine, travaillant exclusivement sur le WCOM, a réalisé un chiffre d'affaires de 3,1 M€, en hausse de 39% sur 2009 et dépasse le niveau d'activité de 2008.

**Pays Émergents** : L'ensemble des filiales établies dans les pays émergents (Amérique latine, Asie, Pays de l'Est européen) a réalisé un chiffre d'affaires de 7,0 M€ soit 13.9% du chiffre d'affaires consolidé du groupe, en hausse de 23% par rapport à 2009.

### Activité des différents pôles de compétences (« practices »)

La performance des « practices » est hétérogène en 2010.

Le **WCOM** (amélioration de la performance industrielle), qui est la principale activité du groupe, connaît une très légère croissance. Le bon niveau d'activité en France, États-Unis et Allemagne compense le ralentissement au Royaume-Uni, au Pays-Bas, en Italie et en Suède.

La **Supply chain** a doublé son niveau d'activité en particulier au Royaume-Uni et compense les difficultés dans les « practices » Secteur Public en Suède et en France, dans l'immobilier au Moyen-Orient et dans le secteur de la Finance en France.

## 4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant consolidé s'établit en 2010 à 2,2 M€ contre 2,5 M€ en 2009 (-11,3%).

Le résultat opérationnel courant inclut des charges non récurrentes inscrites comptablement en charges opérationnelles courantes à hauteur de 0,5 M€ (provisions sur créances).

Le résultat opérationnel courant inclut également un produit de crédit d'impôt recherche (CIR) de 0,5 M€ en 2010 (0,2 M€ en 2009) et ne contient pas de charge liée à des attributions d'actions gratuites (une charge de 0,2 M€ avait été comptabilisée à ce titre en 2009).

L'EBITDA (résultat opérationnel courant avant dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation) s'élève en 2010 à 3,1 M€, soit 6,2% du chiffre d'affaires, contre 2,9 M€ en 2009 (5,8% du chiffre d'affaires).

### Résultat opérationnel courant (ROC) des principales filiales

RESULTAT OPERATIONNEL COURANT 2010 DES PRINCIPALES FILIALES		
Milliers euros	Principales filiales (1)	R.O.C. (2)
<b>France</b>	Efeso Consulting SAS	2 138
	Solving France SA	-941
<b>Italie</b>	Solving Efeso Srl	452
	Apex Consulting Srl	14
<b>Suède</b>	Solving Efeso AB (Nordic Countries)	23
<b>Pays Bas</b>	Efeso Consulting BV	332
	IMCG BV	57
<b>Grande Bretagne</b>	Efeso Consulting Ltd UK	-171
	Solving International UK	421
<b>Allemagne</b>	Efeso Consulting GmbH	674
<b>Espagne</b>	Solving Efeso Iberia SA	405
<b>Europe de l'Est</b>	Efeso Consulting Zrt	167
<b>Amérique du Nord</b>	Solving Efeso Inc.	543
<b>Amérique du Sud</b>	Solving Efeso Consultoria Ltda	13
<b>Pays émergents Asie</b>	Solving International Middle East LLC	218
<b>Résultat opérationnel courant consolidé (total)</b>		<b>2 208</b>

(1) Sociétés ayant généré un chiffre d'affaires supérieur à 1 million d'euros

(2) R.O.C. avant neutralisation des transactions internes au groupe

On notera, en France, la performance exceptionnelle d'Efeso Consulting SAS (Résultat Opérationnel Courant de 2,1 M€), et en fort contraste, l'importante perte opérationnelle de Solving France.

Hormis Efeso Consulting SAS France, les sociétés les plus contributives ont été, en 2010, Efeso Consulting GmbH (Allemagne), Solving Efeso Inc. (USA), Solving Efeso Consulting Srl (Italie), Solving International UK (Grande-Bretagne) et Solving Efeso Iberia (Espagne).

## 5. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel, après prise en compte des éléments d'exploitation dits non courants, ressort en perte de 1,0 M€ contre un profit de 2,0 M€ en 2009.

Les charges non courantes (poste « Autres produits et charges opérationnels ») totalisent 3,2 M€. Ces charges exceptionnelles se détaillent comme suit :

- Dotation pour dépréciation de l'écart d'acquisition sur la filiale Solving France : 2,0 M€  
Cette dotation correspond à l'enregistrement de la différence entre la valeur de la filiale, telle que résultant d'une projection de ses cash-flows prévisionnels futurs et sa valeur en consolidation (« Impairment test »). L'écart d'acquisition de Solving France est ainsi ramené de 7,8 à 5,8 M€.
- Charges et provisions liées à des départs de personnel 1,0 M€
- Charges et provisions diverses 0,2 M€

## 6. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

Le coût de l'endettement financier net, qui s'élève à 1,4 M€ (soit quasiment le même montant qu'en 2009) a été impacté par les conséquences comptables du remboursement anticipé de l'Oceane.

Le total de 1,4 M€ se décompose ainsi :

- Intérêts réglés sur Oceane au taux nominal de 5,5% 0,5 M€
  - Écritures IFRS sur Oceane, correspondant à la prime de remboursement 0,6 M€
  - Intérêts financiers sur crédits bancaires et dettes financières 0,3 M€
- 1,4 M€

L'emprunt Oceane a été remboursé à 94,25% en octobre-novembre 2010. Restent en circulation 71 542 obligations à échéance 1<sup>er</sup> janvier 2012, soit 0,8 M€ en valeur de remboursement.

## 7. CHARGE D'IMPÔT

La charge d'impôt s'élève, pour 2010, à 1,6 M€ contre 0,6 M€ en 2009.

Ce montant inclut une charge de 0,5 M€ correspondant à l'annulation d'impôts différés actifs rattachés aux retraitements IFRS sur l'emprunt Oceane (prime de remboursement) et aux actions gratuites attribuées en 2007 et créées en 2009.

Les retraitements IFRS sur l'emprunt Oceane, enregistrés lors de chaque clôture depuis 2006 étaient destinés à rendre compte de l'écart entre le taux d'intérêt nominal de 5,5% (versés aux porteurs) et le taux calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ils correspondent à la prise en compte progressive de la prime de remboursement devant être versée aux porteurs lors du remboursement de l'emprunt.

En raison du remboursement anticipé de l'Oceane en octobre-novembre 2010, il a été nécessaire d'ajuster sur la base des valeurs connues de remboursement, les montants des charges financières de l'exercice (voir paragraphe précédent Coût de l'endettement financier) et de reconsidérer en conséquence les impôts correspondants. D'où une charge d'impôt de 0,4 M€ correspondant à l'annulation d'impôts différés actifs constatés entre fin 2006 et l'exercice 2010.

Les actions gratuites attribuées en 2007 ont été créées en 2009 par augmentations de capital prises sur les réserves et non pas achetées sur le marché. Ceci a généré en 2010 l'annulation d'impôt différé actif correspondant aux charges constatées, selon la norme IFRS, sur les exercices 2007 et 2009. Cette annulation se traduit par une charge d'impôt de 0,2 M€.

Le niveau de la charge d'impôt subie par Solving Efeso est considérable, même corrigée des impacts liés aux normes IFRS (0,5 M€ au total) : 1,0 M€ face à un résultat consolidé en perte de 2,4 M€ avant impôt.

Cette situation entièrement préjudiciable résulte de la coexistence persistante de sociétés profitables (imposées dans leurs pays) et de sociétés en déficit fiscal (sociétés françaises, en dépit de l'intégration fiscale existant entre les deux sociétés opérationnelles et la société holding), la compensation ne pouvant pas se faire (absence de consolidation fiscale).

### **Dépenses somptuaires et frais généraux réintégrés**

En vertu des articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des Impôts, nous vous indiquons qu'il n'y a pas eu de dépenses somptuaires ni de réintégration de frais généraux dans le bénéfice imposable.

## **8. RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ ET RÉSULTAT NET PART DU GROUPE**

Le résultat net consolidé ressort en perte de 4,2 M€.

Dans cette perte, le total des éléments à caractère non récurrent ou exceptionnel s'élève à 4,9 M€, comme indiqué en fin de paragraphe 1.1.2.

Le résultat net part du groupe s'établit en perte de 4,8 M€, la part de résultat revenant aux actionnaires minoritaires venant grever la perte consolidée de 0,7 M€.

Cette année encore, un certain nombre de filiales non contrôlées à 100% ont généré des résultats importants, soumis à impôt et revenant en partie à leurs actionnaires-animateurs minoritaires. Les résultats générés par les autres sociétés opérationnelles (contrôlées à 100%) se sont révélés insuffisants et, cumulés avec le déficit enregistré par la société holding, et avec les charges exceptionnelles précédemment recensées, ont abouti à la perte consolidée part du groupe de 4,8 M€.

## 9. CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT ET FLUX DE TRÉSORERIE

La capacité d'autofinancement (avant incidence des retraitements IFRS sur le coût de l'endettement financier net) a été, en 2010, négative de près de 1,0 M€.

Le besoin en fonds de roulement enregistre une variation négative de 2,2 M€ dont 1,2 M€ sur le besoin en fonds de roulement Clients-Fournisseurs, s'expliquant pour l'essentiel par la forte facturation de la fin de l'exercice ainsi que par la résorption des retards de règlement des fournisseurs sur la holding. Le solde est dû à l'évolution des postes Autres actifs et autres passifs courants.

Le flux de trésorerie généré par l'activité (capacité d'autofinancement plus besoin en fonds de roulement) ressort donc en négatif à 3,2 M€.

Le flux de trésorerie lié aux investissements est négatif de 0,8 M€ (acquisition d'intérêts minoritaires essentiellement).

Le flux de trésorerie lié aux opérations de financement traduit les deux opérations essentielles de 2010 : les augmentations de capital qui ont généré un produit net de 18,3 M€ (frais d'émission déduits) et le remboursement des dettes à hauteur de 13,7 M€ au total : dette obligataire Oceane remboursée à 94,25% pour 11,7 M€ et emprunts bancaires de la holding remboursés pour 2,0 M€.

Après prise en compte des distributions de dividendes aux minoritaires (0,4 M€), les opérations de financement dégagent un flux positif de 4,1 M€.

Les effets de change ont eu un impact positif de 0,1 M€ sur les flux de trésorerie.

Au total, la trésorerie nette s'est améliorée au niveau consolidé de 0,2 M€, pour s'établir à 3,1 M€. La trésorerie excédentaire disponible dans les filiales s'est stabilisée à 2,8 M€, au niveau atteint fin 2009 (elle s'élevait en 2008 à 4,8 M€).

### Tableau de financement Ressources-Emplois consolidé

Le tableau ci-après reprend les éléments du tableau des flux de trésorerie nette des comptes consolidés, dans une présentation Ressources-Emplois.

## SOLVING EFESO INTERNATIONAL

### TABLEAU DE FINANCEMENT RESSOURCES - EMPLOIS CONSOLIDE

#### 2010

IFRS

Milliers euros

	31/12/2010	31/12/2009
<b>RESSOURCES</b>		
Capacité d'autofinancement avant coût IFRS de l'endettement financier net		568
Variation du besoin en fonds de roulement : ressource		2 542
Variations de capital des primes d'émission et réserves consolidées	18 267	139
Diminution de la trésorerie nette		1 924
<b>Total Ressources</b>	<b>18 267</b>	<b>5 172</b>
<b>EMPLOIS</b>		
Capacité d'autofinancement avant coût IFRS de l'endettement financier net	952	
Variation du besoin en fonds de roulement : emploi	2 269	
Acquisitions d'immobilisations nettes de cessions	(11)	124
Incidence des variations de périmètre (Investissements nets)	799	1 635
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	408	907
Remboursement de l'emprunt OCEANE	11 697	
Emprunts bancaires : remboursements	2 040	2 050
Incidence des variations des cours des devises	(119)	455
Augmentation de la trésorerie nette	232	
<b>Total Emplois</b>	<b>18 267</b>	<b>5 172</b>

## 10. CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 34,6 M€ au 31 décembre 2010 (y compris la perte de l'exercice), contre 21,6 M€ fin 2009.

La variation nette de 13,0 M€ est la résultante des deux augmentations de capital, des variations des réserves consolidées et des intérêts des minoritaires (17,8 M€ au total) et de la perte de l'exercice (4,8 M€ de perte nette part du groupe)

Les capitaux propres, part du groupe, augmentent de 12,8 M€ pour s'établir à 33,2 M€ et les capitaux propres revenant aux minoritaires, qui représentent la part détenue dans certaines filiales par leurs propres dirigeants opérationnels, augmentent de 0,2 M€, par rapport à fin 2009 (1,45 M€ contre 1,25 M€).

<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
	31/12/2010	31/12/2009
Capitaux propres Part du groupe	33 189	20 361
Capitaux propres Minoritaires	1 452	1 251
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>34 641</b>	<b>21 612</b>

## 11. ENDETTEMENT NET

L'endettement net consolidé obligataire et bancaire s'élève à 3,4 M€ au 31 décembre 2010, contre 16,8 M€ au 31 décembre 2009, soit une diminution de 13,4 M€ s'expliquant ainsi :

- Diminution de 11,7 M€ sur l'emprunt OCEANE (selon les données en consolidation)
- Diminution de 2,2 M€ sur les emprunts bancaires de la société mère
- Augmentation de 1,8 M€ sur les dettes financières diverses, correspondant pour l'essentiel à une avance en compte courant de Partners in Action à Solving Efeso International (1,7 M€)
- Diminution des dettes auprès des banques et établissements financiers des filiales de 0,6 M€
- Trésorerie disponible en augmentation de 0,2 M€ sur la maison mère, la trésorerie positive des filiales restant stable à 2,8 M€.

Fin 2010, l'endettement net représente 9,9% des capitaux propres contre 77,7% à fin 2009

ENDETTEMENT FINANCIER NET			
Milliers euros	31/12/2010	31/12/2009	Variation 2010 / 2009
Emprunts et dettes financières à long terme	0	(12 471)	12 471
Emprunts à court terme	(6 553)	(7 224)	671
<b>Endettement financier brut</b>	<b>(6 553)</b>	<b>(19 694)</b>	<b>13 142</b>
Trésorerie et équivalent de trésorerie	3 125	2 893	232
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>3 125</b>	<b>2 893</b>	<b>232</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>(3 427)</b>	<b>(16 801)</b>	<b>13 374</b>
<b>Total Capitaux Propres</b>	<b>34 641</b>	<b>21 612</b>	<b>13 029</b>
<b>Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres<sup>(1)</sup></b>	<b>9,9%</b>	<b>77,7%</b>	<b>-102,6%</b>

(1) " Gearing "

La ventilation de l'endettement entre société mère et filiales est donnée par le tableau suivant :

ENDETTEMENT FINANCIER NET			
Milliers euros	31/12/2010	31/12/2009	Variation 2010 / 2009
<b>Société mère</b>			
Emprunts et dettes financières à long terme	-	(12 471)	12 471
Emprunts à court terme	(3 293)	(3 388)	95
Trésorerie et équivalent de trésorerie	314	59	255
<b>Endettement financier net Société mère</b>	<b>(2 978)</b>	<b>(15 799)</b>	<b>12 821</b>
<b>Filiales</b>			
Emprunts à court terme	(3 260)	(3 836)	576
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 811	2 834	(23)
<b>Endettement financier net Filiales</b>	<b>(449)</b>	<b>(1 002)</b>	<b>553</b>
<b>Groupe</b>			
<b>Endettement financier net Groupe</b>	<b>(3 427)</b>	<b>(16 801)</b>	<b>13 374</b>

### ***Instruments financiers à terme***

L'emprunt obligataire OCEANE (obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes) 5,5 % - 2006 – 2012 a été remboursé par anticipation en novembre 2010, à hauteur de 94,25%. Cet emprunt a été émis sans droit préférentiel de souscription en octobre 2006 pour une durée de cinq ans (échéance : 1<sup>er</sup> janvier 2012), pour la somme de totale 11 862 954 € (1 244 801 obligations de nominal 9,53 €), il porte intérêt au taux de 5,5% l'an, intérêts payables trimestriellement.

Les obligations restant en circulation sont au nombre de 71 542, pour un montant de 774 084 € (correspondant à un prix de remboursement de 10,82 € par obligation).

## **12. COMPTES SOCIAUX**

### ***Compte de résultat***

**Le chiffre d'affaires** de Solving Efeso International (maison-mère) s'est établi en 2010 à 1,2 M€ contre 1,5 M€ en 2009.

**Le résultat d'exploitation** ressort en perte de 2,6 M€ contre une perte de 2,3 M€ pour l'exercice précédent.

**Les charges d'exploitation** comprennent 1,2 M€ de masse salariale dont 0,6 M€ correspondant à des dommages et intérêts sur litige prudhommal (provisionné en 2009) et 2,3 M€ de services extérieurs.

**Les produits financiers** s'élèvent à 3,2 M€ contre 3,1 M€ en 2009. Ils incluent 2,7 M€ de dividendes.

**Les charges financières** s'établissent à 4,1 M€ contre 1,5 M€ en 2009. Ce montant inclut 2,0 M€ de provision pour dépréciation d'une filiale et 1,6 M€ d'intérêts financiers sur emprunts OCEANE (y compris la prime de remboursement payée lors du remboursement anticipé).

**Le résultat courant avant impôt** ressort en perte de 3,4 M€.

**Le résultat exceptionnel** s'établit en perte de 0,2 M€.

**Le résultat net** ressort en perte de 3,0 M€ contre une perte de 0,4 M€ pour l'exercice précédent, après prise en compte d'un impôt positif de 0,6 M€ (produit de l'intégration fiscale).

### ***Capitaux propres***

#### **Capital**

Le capital a été porté, au cours de l'exercice, de 3 075 396 € à 8 528 568 € par la création de 14 308 083 actions nouvelles.

#### **Prime d'émission et d'apport**

Ce poste passe de 19,0 M€ à 31,8 M€ au 31 décembre 2010.

**Les capitaux propres** s'élèvent au total à 34,0 M€ au 31 décembre 2010, contre 18,8 M€ fin 2009, après prise en compte du résultat négatif de 2010 (3,0 M€), en augmentation de 15,2 M€.

### ***Provisions pour risques et charges***

Les provisions pour risques et charges s'établissent fin 2010 à 0,7 M€ contre 1,7 M€ fin 2009. Cette variation correspond à la reprise de la provision sur prime de remboursement de l'emprunt Océane remboursé par anticipation, à la reprise de provision sur litige prudhommal réglé en 2010 et à diverses autres dotations et reprise sur litiges.

Toutes les reprises sont relatives à des provisions effectivement utilisées au cours de l'exercice.

## Dettes

### Fournisseurs

Le poste fournisseurs s'élève à 1,2 M€ contre 1,9 M€ au 31 décembre 2009, en diminution de 0,7 M€.

En application de l'article D-441-4 du code du commerce, le tableau suivant présente la décomposition au 31 décembre 2010 du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance.

DETTES FOURNISSEURS : DELAIS DE PAIEMENT							
Euros	Dettes échues à la clôture	Échéances à 1 mois	Échéances à 2 mois	Échéances à 3 mois	Échéances à plus de 3 mois	Hors échéance	Total dettes Fournisseurs
Fournisseurs	422 586	23 753	37 866	1 840	207 406		693 451
Fournisseurs factures non parvenues						543 826	543 826
Fournisseurs : total	422 586	23 753	37 866	1 840	207 406	543 826	1 237 277
Fournisseurs d'immobilisations (1)							0
Total à payer	422 586	23 753	37 866	1 840	207 406	543 826	1 237 277

(1) Paiements différés sur achats de participations minoritaires dans des filiales

Les dettes fournisseurs dont l'échéance est connue s'élèvent à 0,7 M€ contre 1,5 M€ au 31 décembre 2009. Les dettes échues à la clôture sont passées entre 2009 et 2010, de 0,8 à 0,4 M€. Il n'y a plus de dette sur titres de participation fin 2010.

Les montants ci-dessus incluent les dettes fournisseurs internes au Groupe. Si l'on exclut ces dernières, le solde du compte fournisseurs (hors groupe) s'élève à 0,9 M€ contre 1,5 M€ au 31 décembre 2009 (données consolidées).

### Emprunt Oceane

Le montant dû sur l'emprunt Oceane s'établit à 0,8 M€ (Nominal : 0,7 M€, plus prime de remboursement inscrite en Provisions pour risques et charge : 0,1 M€).

### Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits

Les emprunts et dettes bancaires s'élèvent à 0,7 M€ contre 2,9 M€ au 31 décembre 2009, en baisse de 2,2 M€.

### Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières non bancaires totalisent 5,8 M€ contre 3,9 M€ fin 2009 et représentent pour l'essentiel des emprunts et avances auprès de diverses filiales ainsi que des apports en compte courant ou assimilés (1,7 M€ d'avance de Partners in Action).

### Endettement net

L'endettement net hors groupe (obligations OCEANE plus emprunts et dettes bancaires et financières à l'égard de tiers extérieurs au groupe moins disponibilités) s'établit dans les comptes sociaux de Solving Efeso International à 2,9 M€ au 31 décembre 2010 contre 15,2 M€ fin 2009 (-12,3 M€).

## 13. FILIALES ET PARTICIPATIONS

Les acquisitions réalisées par le Groupe en 2010 totalisent 0,8 M€, elles correspondent au rachat d'intérêts minoritaires en Suède, au Pays-Bas et en Espagne.

**ACQUISITIONS ANNEE 2010**

Milliers euros	POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2009	ACQUISITIONS (+) OU CESSIONS (-) ANNEE 2010			POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2010
		DATE D'EFFET	MONTANT DE L'INVESTISSE MENT	POURCENTAGE ACQUIS	
SOLVING EFESO AB (Nordic Countries) (Suède) Achat d'intérêts minoritaires Réclassification	72,36%	01/01/2010	413 101	11,32%	83,68%
EFESO CONSULTING BV (Pays Bas) Régularisation sur achat d'intérêts minoritaires	100,00%	01/01/2010	217	-	100,00%
SOLVING EFESO IBERIA SA(Espagne) Achat d'intérêts minoritaires	65,45%	01/01/2010	66	4,55%	70,00%
EFESO HOLDINGS LTD (UK) Réclassification	100,00%	01/01/2010	2		100,00%
<b>TOTAL</b>			<b>799</b>		

## 14. INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

### Répartition du capital et des droits de vote

Conformément aux dispositions de l'article L.233-13 du Code de commerce et compte tenu des informations reçues en application des articles L.233-7 et L.233-12 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-après, au 31 décembre 2010, l'identité des actionnaires possédant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers, de la moitié ou des 2/3 du capital ou des droits de vote.

SEUILS DE DETENTION		
%	Capital	Droits de vote
+ 5 %	NEXTSTAGE (FCPR NextStage)	NEXTSTAGE (FCPR NextStage)
+ 10 %		
+ 15 %		
+ 20 %		
+ 25 %		
+ 30 %		
+ 33 %		
+ 50 %		
+ 67 %	PARTNERS IN ACTION (FCPR Argos Soditic 65% + Dirigeants et Managers de Solving Efeso 35%)	PARTNERS IN ACTION (FCPR Argos Soditic 65% + Dirigeants et Managers de Solving Efeso 35%)

### Avis de franchissements de seuil

#### Franchissements en baisse

- Monsieur Roland Fitoussi et sociétés liées (HIP Fénelon et Sethi) : franchissement en baisse des seuils de 20, 15, 10 et 5% en capital et de 30, 25, 20, 15, 10 et 5% en droits de vote.
- Concert formé par la société Raspor Holding & Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell : franchissement en baisse des seuils de 20, 15, 10 et 5% en capital et en droits de vote
- Raspor Holding & Finanz AG : franchissement en baisse des seuils de 15, 10 et 5% en capital et de 10, et 5% en droits de vote.

## Franchissements en hausse

- Partners in Action (société détenue à hauteur de 65% par trois fonds communs de placement à risques - FCPR Argos Soditic V-A, FCPR Argos Soditic V-B, FCPR Argos Soditic V-C gérés par Argos Soditic France- et de 35% par les principaux dirigeants et managers du groupe) : franchissement en hausse des seuils de 33,50 et 67% en capital et en droits de vote.
- NextStage SAS (société agissant pour le compte de FCPI - dont NextStage Développement 2007, NextStage Entreprises 2004 et NextStage Développement 2008-) franchissement en hausse du seuil de 5% du capital et des droits de vote (Déclarations AMF 210C063 du 6 juillet 2010 et AMF 210C0831 du 24 août 2010).

On se reportera au site AMF pour le détail des franchissements de seuil.

## Déclaration d'intention

Le concert formé par la société Raspor Holding & Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell (Décision et Information AMF n°207C1441, en date du 12 juillet 2007 et AMF n°208C0325) est en vigueur jusqu'au 29 juin 2011, mais il est à noter que les engagements de conservation de titres pris par MM. Jean Veillon et Patrick Liddell ainsi que par les sociétés Raspor et HIP Fénelon sont venus à échéance le 29 juin 2009. De plus, ce pacte a vu sa portée substantiellement modifiée par les opérations menées en 2010 dans le cadre de l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic.

## Évolution du cours de bourse

Le cours de bourse de Solving International était de 1,94 € à la clôture de l'exercice 2009, et de 1,60 € au 31 décembre 2010, soit une baisse de -17,53%, pour un nombre d'actions passé de 8 069 269 à 22 377 352.

COURS DE BOURSE 2010					
Mois	MAX mensuel	MIN mensuel	Cours de clôture fin de mois	Volume mensuel	Nombre d'actions
Décembre 2009	2,17 €	1,81 €	1,94 €	143 400	8 069 269 <sup>(1)</sup>
Janvier 2010	2,28 €	1,90 €	2,03 €	125 776	8 069 269
Février 2010	2,12 €	1,69 €	1,90 €	154 195	8 069 269
Mars 2010	1,99 €	1,79 €	1,94 €	164 338	8 069 269
Avril 2010	2,20 €	1,82 €	2,00 €	130 182	8 069 269
Mai 2010	1,97 €	1,53 €	1,61 €	118 978	8 069 269
Juin 2010	1,72 €	1,41 €	1,69 €	1 141 730	8 069 269 <sup>(2)</sup>
Juillet 2010	1,70 €	1,67 €	1,68 €	474 309	13 426 412
Août 2010	1,80 €	1,60 €	1,68 €	274 255	13 426 412
Septembre 2010	1,89 €	1,62 €	1,89 €	46 778	13 426 412
Octobre 2010	1,86 €	1,41 €	1,42 €	90 576	22 377 352 <sup>(3)</sup>
Novembre 2010	1,54 €	1,39 €	1,52 €	147 741	22 377 352
Décembre 2010	1,70 €	1,47 €	1,60 €	87 997	22 377 352
<b>Année 2010</b>	<b>2,28 €</b>	<b>1,39 €</b>	<b>1,92 €</b> <sup>(4)</sup>	<b>2 956 855</b> <b>246 405</b>	< total < moyenne mensuelle

### Données courantes, non ajustées des augmentations de capital

(1) Augmentation de capital du 29 décembre 2009

(2) Augmentation de capital du 30 juin 2010

(3) Augmentation de capital du 22 octobre 2010

(4) Moyenne de l'année 2010

Source : Euronext

Le tableau ci-après donne l'évolution des cours de bourse, ajustés des augmentations de capital (source : Euronext).

<b>COURS DE BOURSE 2010, AJUSTES DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL</b>					
Mois	MAX mensuel ajusté	MIN mensuel ajusté	Cours de clôture fin de mois ajusté	Volume mensuel	Nombre d'actions
Décembre 2009	2,17 €	1,81 €	1,94 €	143 400	8 069 269 <sup>(1)</sup>
Janvier 2010	2,10 €	1,75 €	1,87 €	125 776	8 069 269
Février 2010	1,95 €	1,56 €	1,75 €	154 195	8 069 269
Mars 2010	1,83 €	1,65 €	1,79 €	164 338	8 069 269
Avril 2010	2,03 €	1,68 €	1,84 €	130 182	8 069 269
Mai 2010	1,82 €	1,41 €	1,48 €	118 978	8 069 269
Juin 2010	1,59 €	1,30 €	1,56 €	1 141 730	8 069 269 <sup>(2)</sup>
Juillet 2010	1,57 €	1,54 €	1,55 €	474 309	13 426 412
Août 2010	1,66 €	1,48 €	1,55 €	274 255	13 426 412
Septembre 2010	1,74 €	1,49 €	1,74 €	46 778	13 426 412
Octobre 2010	1,72 €	1,41 €	1,42 €	90 576	22 377 352 <sup>(3)</sup>
Novembre 2010	1,54 €	1,39 €	1,52 €	147 741	22 377 352
Décembre 2010	1,70 €	1,47 €	1,60 €	87 997	22 377 352
<b>Année 2010</b>	<b>2,10 €</b>	<b>1,30 €</b>	<b>1,65 €</b> <sup>(4)</sup>	<b>2 956 855</b> <b>246 405</b>	< total < moyenne mensuelle

**Données ajustées des augmentations de capital**

(1) Augmentation de capital du 29 décembre 2009

(2) Augmentation de capital du 30 juin 2010

(3) Augmentation de capital du 22 octobre 2010

(4) Moyenne de l'année 2010

Source : Euronext

### Actions propres détenues

Au 31 décembre 2010, la société détenait 22 234 actions dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, représentant 0,10 % du capital, pour une valeur de 35 574 €.

### Programme de rachat d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010 a autorisé la société à racheter ou faire racheter ses propres actions conformément aux dispositions des articles L 225-209 et suivant du code du commerce et du règlement de l'Autorité des Marchés Financiers.

Son descriptif détaillé est disponible sur le site la société (communiqué du 30 juin 2010), ainsi que les comptes-rendus mensuels d'achat et de vente sur actions propres.

### Actionnariat des salariés

Il n'y a pas de participation des salariés au capital social dans le cadre d'un plan d'épargne entreprise.

### **Attribution d'options de souscription d'actions**

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 16 juin 2004 au Directoire selon les articles L.255-177 et suivants du Code de commerce et 174-20 du décret d'application de consentir des options de souscription d'actions nouvelles au bénéfice des cadres, le Directoire du 15 mai 2007 a attribué 25 000 options concernant 21 bénéficiaires au prix de souscription de 6,17 € par action.

Cette attribution de 2007 est la dernière en date.

Il n'a pas été attribué d'options de souscription d'actions en 2010.

Le tableau de suivi des options de souscription d'actions figure en annexe des comptes consolidés.

### **Attribution d'actions gratuites**

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Extraordinaires du 14 décembre 2006 (5<sup>ème</sup> résolution) et du 28 décembre 2007 (5<sup>ème</sup> résolution) au Directoire, en référence aux articles L 225-177 et suivants du Code du Commerce et 174-20 du décret d'application de consentir des options de souscription d'actions nouvelles au bénéfice des cadres, le Directoire a, au cours de l'exercice 2007, distribué 124 500 actions gratuites.

Cette attribution devient définitive à l'issue d'une période de 2 ans, et comporte l'obligation de conservation de 2 ans pour les actions remises.

Les 124 500 actions gratuites ont été effectivement créées lors de l'exercice 2009, donnant lieu à deux augmentations de capital lors de cet exercice, en contrepartie du poste primes d'émissions et de fusions.

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 28 décembre 2007 court jusqu'au 27 février 2011, pour un solde de 97 580 actions, sous réserve de conformité avec les autorisations données lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010.

Il n'a pas été attribué d'actions gratuites au cours de l'exercice 2010.

## **15. DIVIDENDE**

Nous vous proposons de ne pas distribuer de dividende.

Le résultat net de la maison mère est en perte de 3 000 121,25 €.

A ce résultat, il convient d'ajouter le report à nouveau débiteur de 3 467 820,91 €.

Ce qui donne un report à nouveau débiteur de 6 467 942,26 €.

Les comptes ont été examinés par nos Commissaires aux Comptes qui feront connaître le résultat de leurs investigations d'une manière détaillée.

En exécution de l'article 47 de la loi du 12 juillet 1965, nous vous donnons indication du dividende payé au cours des trois exercices précédents.

<b>DIVIDENDES</b>			
<b>Exercice</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Dividende</b>	<b>Crédit d'impôt</b>
2007	6 422 016	Néant	Néant
2008	7 944 769	Néant	Néant
2009	8 069 269	Néant	Néant

## 16. CONSEQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE NOTRE ACTIVITE

Le décret n° 2003-221 du 20 février 2003 pris pour l'application de l'article L.225-102-1 du Code de commerce nous fait obligation d'indiquer dans notre rapport la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de notre activité.

L'effectif total du Groupe au 31 décembre est de 246 personnes, dont 160 consultants et 55 intervenants payés sur facture. L'effectif moyen en équivalent temps plein s'établit à 251 personnes dont 171 consultants et 53 intervenants payés sur facture.

Solving Efeso s'attache à préserver l'intérêt de ses clients dans le cadre de la réglementation du temps de travail.

L'absentéisme est quasi inexistant.

L'activité de Solving Efeso reposant sur des ressources humaines de haut niveau, un niveau de formation soutenu est maintenu, avec plus de 5 % des jours travaillés en formation pour l'ensemble du Groupe.

Par ailleurs, l'activité de Solving Efeso, la prestation de services de conseil, n'a pas d'impact direct ou indirect notable sur l'environnement.

## 17. PREVENTION DES RISQUES

La cartographie des risques, auxquels est confrontée Solving International se présente ainsi :

### Risques liés à l'activité

1. Risques opérationnels ;
2. Risques liés à la concurrence ;
3. Risques pays ;
4. Risques de dépendance à l'égard de collaborateurs clés et des dirigeants ;
5. Risques d'image ou de notoriété ;
6. Risques sur comptes clients ;

### Risques financiers

7. Fiabilité des informations et processus comptables et financiers ;
8. Efficacité et fiabilité des systèmes d'information ;
9. Risque de liquidité ;
10. Risques de taux d'intérêt ;
11. Risques de change ;
12. Risques sur actions auto-détenues ;

## Risques juridiques, réglementaires et fiscaux

13. Conformité aux Lois et Règlements en vigueur
14. Risques sur contrats et autres risques juridiques ;
15. Lutte contre les fraudes, malversation, malveillance, contre la concurrence déloyale ;
16. Risques sur litiges ;
17. Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition en consolidation ;
18. Risques environnementaux ;
19. Couverture des risques ; politique d'assurances.

Une analyse détaillée de ces risques figure dans le Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne, auquel on se reportera.

Est reprise ci-après l'analyse relative au risque de liquidité et de financement, qui présentait une importance particulière jusqu'à l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic en juin 2010.

## Risque de liquidité et de financement

La situation fin 2010 et début 2011 se caractérise par les éléments suivants :

- **Emprunt obligataire OCEANE**

L'emprunt obligataire OCEANE 5,5% 2006 – 2012 a été remboursé par anticipation à hauteur de 94,25 %, le montant restant à rembourser à l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2012 est de 0,8 M€ (71 542 obligations à 10,82 €).

Ce montant a été inclus dans les emprunts à court terme.

- **Emprunts et dettes financières à court terme**

Les emprunts et dettes bancaires et financières s'élèvent à 6,6 M€ au 31 décembre 2010, se répartissant ainsi :

- 0,8 M€ solde de l'emprunt Oceane
- 0,7 M€ d'emprunts bancaires sur la maison mère, Solving Efeso International : emprunt auprès de la Société Générale (ligne de crédit à taux variable)
- 1,8 M€ de dettes financières diverses sur la maison mère (comptes courants d'associés ou assimilés), dont 1,7 M€ d'avance en compte courant de Partners in Action
- 3,2 M€ d'emprunts auprès d'établissements financiers pour l'ensemble des filiales ; ce montant inclut les montants dus au titre de l'affacturage et de mobilisation de créances clients)

- **Endettement net**

L'endettement net consolidé obligataire et bancaire s'élève à 3,4 M€ au 31 décembre 2010, contre 16,8 M€ au 31 décembre 2009, soit une diminution de 13,4 M€.

Fin 2010, l'endettement net représente 9,9% des capitaux propres contre 77,7% à fin 2009.

- **Liquidité et financement**

Les opérations financières menées en 2010 dans le cadre de l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic en juin (augmentations de capital et remboursement anticipé de la quasi-totalité de l'emprunt Oceane) ont rétabli la solidité financière du Groupe. Pour l'exercice 2011, la liquidité et le financement du Groupe sont ainsi assurés. Les efforts engagés parallèlement à la conclusion de cet accord, en vue de réduire le besoin en fonds de roulement et d'optimiser la centralisation de la trésorerie seront poursuivis et amplifiés.

## **18. CONVENTIONS VISEES AUX ARTICLES L225-86 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE**

En vertu des dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce, nous vous demandons de bien vouloir :

1/ Approuver les conventions nouvelles, intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010, régulièrement autorisées par votre Conseil de Surveillance, au cours dudit exercice ;

2/ Prendre acte des conventions antérieures approuvées au titre des exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Vos Commissaires aux Comptes ont été dûment avisés, en vertu des dispositions de l'article D.116 du Décret du 23 mars 1967, de l'ensemble de ces conventions qu'ils décrivent dans leur rapport spécial.

## **19. CONVENTIONS COURANTES SIGNIFICATIVES**

La liste et l'objet des conventions courantes et significatives visées par l'article L.225-87 du Code de commerce ont été communiqués aux membres du Conseil de Surveillance et à vos Commissaires aux Comptes ; par ailleurs, et sur votre demande, les mêmes informations pourront vous être communiquées.

## **20. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE**

Le Conseil de Surveillance du 10 février 2011 a approuvé le projet de transfert de la cotation de l'action Solving Efeso International d'Euronext (C) à Alternext, marché régulé mais non réglementé. Ce projet sera soumis à la prochaine Assemblée Générale prévue le 31 mai 2011.

Aucun autre événement significatif n'est survenu depuis la clôture de l'exercice.

## **21. FAITS CARACTERISTIQUES JURIDIQUES INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE SOCIAL DE SOLVING INTERNATIONAL**

Les augmentations de capital, le remboursement de l'emprunt Oceane ainsi que les modifications de périmètre (achats d'intérêts minoritaires) ont été précédemment détaillés.

## 22. ACTIVITE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Les dépenses de recherche et de développement engagées par Solving Efeso International s'inscrivent dans le cadre de l'outil de capitalisation et de valorisation des connaissances et expériences accumulées au sein du Groupe, dénommé « Toolkit ».

Cet outil est destiné à recueillir, sous une formalisation et selon une méthodologie homogène, l'ensemble des acquis des missions menées par les équipes de consultants, ainsi que les recherches en cours, en vue d'enrichir et d'améliorer les méthodes d'intervention chez les clients.

Il a vocation également à servir de vecteur privilégié pour le travail en commun, partagé, entre les consultants et les équipes des entreprises clientes.

Les travaux de recherche, d'évolution technologique et de gestion des connaissances portent sur l'établissement des méthodologies ou sur leurs enrichissements. Ils sont réalisés par chaque filiale en fonction de ses spécificités ou en travaux de Groupe associant plusieurs filiales. Ces travaux associent fréquemment des universitaires spécialistes des sujets concernés. Les coûts correspondants font l'objet de programmes annuels.

Toutes les dépenses engagées par Solving Efeso en matière de veille technologique, de gestion des connaissances et de recherche ont été imputées en charges de l'exercice.

Solving Efeso n'a pas réalisé dans le courant de l'exercice clos le 31 décembre 2010, de travaux de recherche et développement répondant aux critères d'immobilisation.

Les travaux menés au cours de l'année 2010 ont concerné, essentiellement :

- Solving France :
  - Modélisation du bilan matière
  - Modèle d'aide à la décision pour l'amélioration de la stratégie dans le secteur manufacturier.
- Efeso Consulting France :
  - Projet ergonomie
  - Gestion préventive des équipements
  - Pré-diagnostic synthétique validant les pré-requis pour une fusion entre deux coopératives agricoles
  - Projet de réduction des écarts de fabrication.

Ces travaux, sur Solving France et sur Efeso Consulting France, ont fait l'objet d'un dossier de Crédit d'Impôt Recherche, dont le produit a été inscrit dans les comptes 2010 pour un montant total brut de 519 K€.

- Autres travaux menés au sein de Solving France SA, Efeso SAS (France), Efeso Srl (Italie), Efeso Services Srl (Italie), Solving International UK (Grande Bretagne) pour l'essentiel :
  - Supply chain
  - Extension et adaptation de la méthodologie « WCOM » (World Class Operations Management ou amélioration de la performance industrielle en vue d'atteindre un niveau d'excellence) aux domaines d'activité : Compétitivité par les coûts, Achats, Développement Durable.

## 23. INFORMATIONS RELATIVES AUX REMUNERATIONS ET MANDATS OU FONCTIONS EXERCES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

En application de la loi, nous vous indiquons les rémunérations et avantages de toutes natures versés durant l'exercice à chaque mandataire social et la liste des mandats exercés dans des sociétés par chacun de ces mandataires.

La politique de rémunération des dirigeants formant l'équipe de direction générale est d'attribuer une partie fixe peu élevée et une partie variable constituée par un pourcentage du chiffre d'affaires généré individuellement. Un bonus complémentaire est alloué lorsque la performance commerciale est exceptionnelle.

Il n'y a pas d'avantage particulier alloué, ni d'engagement pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux. Les montants figurant, le cas échéant, sous la désignation « autres avantages » correspondent aux cotisations sociales payées par l'entreprise qui dépassent les limites de déductibilité de l'URSSAF concernant les retraites et la prévoyance.

#### Membres du Conseil de surveillance :

- **Monsieur Roland Fitoussi :**  
**Président**

*Montants dus au titre de 2010*  
 Jetons de présence 45 000 K€  
*Montants versés en 2010*  
 Jetons de présence : néant  
 Administrateur de Solving Efeso Iberia  
 Vice-président du Conseil de Surveillance de SQLI  
 Gérant d'Hip Fénelon  
 Président de Sethi
- **Monsieur Jean Veillon :**  
**Vice-Président**

*Montants dus au titre de 2010*  
 446 K€, dont fixe 250 K€ et variable 216 K€  
*Montants versés en 2010*  
 497 K€, dont fixe 250 K€ et variable 247 K€  
 Président de Solving Middle-East  
 Directeur d'Efeso Consulting Ltd (UK)  
 Directeur de Solving Management Consultant Ltd  
 Administrateur de Solving International Ltd (UK)  
 Administrateur de Solving France SA  
 Membre puis Président du Conseil de Surveillance (depuis le 17 septembre 2010) de Partners in Action SA  
 Gérant de la Société Civile Immobilière Les Épignes
- **Monsieur Richard Armand :**

Démission lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010  
*Montants dus au titre de 2010*  
 Jetons de présence 11 000 K€  
*Montants versés en 2010*  
 Jetons de présence : néant  
 Membre du Conseil de Surveillance de CNIM
- **Monsieur Julian Berger :**

Démission lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010  
 Associé du Cabinet Masotti & Berger  
 Membre du Conseil d'établissement de la Sir James Henderson  
 British School de Milan
- **Monsieur Nicolas Celier :**

Démission lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010  
*Montants dus au titre de 2010*  
 Jetons de présence 11 000 K€  
*Montants versés en 2010*  
 Jetons de présence : néant  
 Président du Conseil de Surveillance d'Optimprocess SA  
 Membre du Conseil de Surveillance de Wendel SA  
 Membre du Conseil de Surveillance d'Oslo Software  
 Membre du Conseil de Surveillance de SOFOC  
 Président de Cherche-Midi Participations SAS  
 Président de Messine Investissements SAS  
 Membre du Conseil de la Financière de Mussy SAS  
 Membre du Conseil de Pakers Mussy SAS

Membre du Conseil de Lamibois SAS  
 Membre du Conseil de I-ces SAS  
 Membre du Conseil d'Oslo Partners Investment SAS  
 Membre du Conseil d'I xeo SAS,  
 Gérant de FKO Invest BV  
 Administrateur de RSO Spa

• **Madame Alessandra Faraone :**

Démission lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010  
 Cooptation lors du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011 (en remplacement de Monsieur Jacques Lebhar)  
 Présidente du Cabinet Studio Faraone  
 Administrateur Unique de Immobiliare 2005 S.r.l.  
 Administrateur d'Efeso Holdings Ltd  
 Administrateur de Efeso Consulting Company Ltd  
 Administrateur de Efeso Consulting Shanghai Co., Ltd  
 Administrateur de Efeso Consulting Zrt  
 Administrateur de Efeso Consulting GmbH  
 Administrateur de Efeso Consulting B.V.  
 Administrateur de Solving Efeso Srl  
 Administrateur de Efeso Consulting Ltd  
 Administrateur de Efeso China Holding Ltd  
 Administrateur de Efeso Russia Ltd  
 Administrateur de Efeso Consuting Ltd Korea

• **Monsieur Jacques Lebhar :**

Démission lors du Conseil de Surveillance du 20 octobre 2010  
*Montants dus au titre de 2010*  
 Jetons de présence 18 000 K€  
*Montants versés en 2010*  
 Jetons de présence : néant  
 Président de Jacques Lebhar Finances SAS  
 Président de LB-P SAS  
 Président de LB-P Asset Management SA  
 Membre du conseil de surveillance de la société ESL & Network Holding (jusqu'en 2009)  
 Ancien Administrateur et Président du Comité d'audit et de contrôle interne de GFI Informatique SA (France) (jusqu'en mai 2009)  
 Ancien Membre du Comité des nominations et des rémunérations de GFI Informatique SA (France)

• **Monsieur Gilles Mougenot :**

Cooptation lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010, en remplacement de Monsieur Nicolas Celier.

2010	Président du Conseil de surveillance de Partners In Action SA (jusqu'au 17 septembre 2010)
2006 à 2010	Président d'Argos Soditic France SAS
2006 à 2010	Président du Comité d'Investissement d'Argos Soditic France SAS
2006 à 2010	Administrateur (2006 - 2009) puis Président du Conseil d'administration d'Argos Soditic Partners (Luxembourg)
2006 à 2010	Administrateur (2006 - 2009) puis Président du Conseil d'administration d'Argos Soditic Italia S.p.A. (Italie)
2006 à 2010	Président du Comité de surveillance de Shop Novation SAS
2006 à 2010	Membre du Conseil de surveillance de Funéraires Développement SAS
2006 à 2010	Gérant de Food Service Network Sàrl (Luxembourg)
2006 à 2010	Manager de Five Islands Advisors LLC (États-Unis)
2006 à 2010	Gérant de Decofi SARL
2006 à 2010	Gérant de Toutsavoir SARL
2006 à 2010	Censeur d'OSEO Sofaris / OSEO Garantie
2007 à 2010	Président (2007) puis Président du Comité de surveillance d'Aérostructures Civiles et Militaires de France SAS
2007 à 2010	Président du Comité de surveillance de Bassano Conseil SAS
2007 à 2010	Président puis Membre du Conseil de surveillance de La Baule

	PLV SAS
2007 à 2010	Membre du Conseil de surveillance d'I-Source Gestion
2008 à 2010	Représentant permanent d'Argos Soditic France au Comité de surveillance de Mertz Conteneurs
2008 à 2010	Président d'Ynerga SAS
2008 à 2010	Président de 3G Investissements SAS
2008 à 2010	Vice-Président du Conseil de surveillance d'Alkaline SA
2008 à 2010	Membre du Comité de surveillance de FPPM L'Européenne de Marbre SAS
2008 à 2010	Membre du Comité d'Investissement de Cap Mezzanine (Maroc)
2009 à 2010	Gérant de Douze Immobilier SARL
2010	Membre du Conseil de surveillance de EDM SAS
2010	Membre du Conseil de surveillance de Buffet Crampon Holdings SAS
2010	Gérant de Decofi (Suisse)
2008 à 2009	Président de Belerga SAS
2006 à 2009	Gérant de SCI Douze
2006 à 2009	Gérant de Topsheet Europe Sarl (Luxembourg)
2006 à 2009	Gérant d'Hotwheels Sarl (Luxembourg)
2007 à 2008	Gérant de Star Packaging Sarl
2007	Administrateur d'Alkan
2006 à 2007	Membre du Comité Stratégique de Dorotennis SAS
2006 à 2007	Administrateur puis liquidateur de Fontech
2006 à 2007	Président de Kokanee Company SAS
2006 à 2007	Président du Conseil de surveillance de Du Pareil Au Même
<b>• Monsieur Louis Godron :</b>	Cooptation lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010, en remplacement de Monsieur Julian Berger.
2010	DGU puis Président du Directoire puis Vice-Président du Conseil de surveillance de Partners In Action SA
2006 à 2010	Directeur Général d'Argos Soditic France SAS
2006 à 2010	Membre du Comité d'Investissement d'Argos Soditic France SAS
2006 à 2010	Administrateur d'Argos Soditic Partners (Luxembourg)
2006 à 2010	Président du Conseil de surveillance de Buffet Crampon Holdings SAS
2006 à 2010	Président du Conseil de surveillance de Buffet Crampon SAS
2006 à 2010	Président (2006 - 2007) puis Membre du Comité de surveillance d'HBE SAS
2007 à 2010	Président (2007) puis Membre du Comité de surveillance d'HB Investissements SAS
2007 à 2010	Président (2007) puis Président du Conseil de surveillance de Dollar Universe SAS
2009 à 2010	Président du Conseil de surveillance de Sysload Software SA
2008 à 2010	Président (2008) puis Président du Comité de surveillance de Maïa SAS
2006 à 2010	Gérant d'One Tech Beyond SARL
2008 à 2010	Membre du Conseil de surveillance d'Alkaline SA
2006 à 2010	Gérant de SCI Xanadu
2006 à 2010	Gérant de SCI Pamplémousses
2006 à 2010	Gérant de SCI Vezin
2006 à 2010	Gérant de SCI Chamarel
2006 à 2007	Président du Comité Stratégique de Dorotennis SAS
2006 à 2008	Président (2006 à 2007) puis membre du Comité Stratégique (2007 à 2008) d'Edelweiss SAS
2006 à 2008	Président du Comité Stratégique d'Eider SAS
2006	Membre du Comité Stratégique de Kokanee Company SAS
2006 à 2007	Président d'HBI SAS
2006 à 2007	Président de Bassano Conseil SAS
2008 à 2010	Gérant de SCI 1667
2010	Membre du Conseil d'Administration de l'AFIC (Association

- |                                     |             |  |
|-------------------------------------|-------------|--|
|                                     |             | Française des Investisseurs en Capital)  |
|                                     | 2006 à 2007 | Membre du Conseil de surveillance de la Financière Findis  |
|                                     | 2006        | Administrateur de Sparco S.p.A. (Italie)   |
| <b>• Monsieur Andrea Oddi :</b>     |             | Cooptation lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010, en remplacement de Madame Alessandra Faraone. |
|                                     |             | <i>Montants dus au titre de 2010</i>   |
|                                     |             | Jetons de présence 10 000 K€   |
|                                     |             | <i>Montants versés en 2010</i>   |
|                                     |             | Jetons de présence : néant   |
|                                     | 2010        | Membre du Conseil de surveillance de Partners In Action SA   |
|                                     | 2006 à 2008 | Administrateur de Pantex Sud (Italie)  |
|                                     | 2008 à 2010 | Administrateur de Pantex International (Italie)  |
|                                     | 2007 à 2009 | Administrateur de Sparco Srl (Italie)  |
|                                     | 2006 à 2008 | Administrateur de GPP S.p.A. (Italie)  |
|                                     | 2010        | Administrateur de Termoindustriale S.p.A. (Italie)   |
|                                     | 2010        | Administrateur d'Oasi (Italie)   |
|                                     | 2010        | Président du Conseil d'administration d'Orsyp Italia Srl (Italie)  |
|                                     | 2009 à 2010 | Administrateur de Bellco S.p.A.  |
|                                     | 2009        | Président du Conseil d'administration d'Argos Soditic Italia S.p.A. (Italie)                                 |
| <b>• Monsieur Jérémie Falzone :</b> |             | Cooptation lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010, en remplacement de Monsieur Richard Armand.   |
|                                     | 2010        | Représentant permanent d'Argos Soditic France au Comité de surveillance de Partners In Action SA             |
|                                     | 2010        | Membre du Comité de Surveillance d'Aérostructures Civiles et Militaires de France SAS                        |
|                                     | 2009 à 2010 | Membre du Comité de Surveillance d'Axyntis SAS   |
|                                     | 2007 à 2010 | Membre du Conseil de Surveillance de Buffet Crampon Holdings SAS   |
|                                     | 2007 à 2010 | Membre du Conseil de Surveillance de Buffet Crampon SAS  |

#### **Ratification de cooptation :**

Messieurs Louis Godron, Gilles Mougenot, Andrea Oddi et Jérémie Falzone ayant été cooptés par le conseil de surveillance de la Société en date du 15 juillet 2010, et Madame Alessandra Faraone ayant été cooptée par le conseil de surveillance en date du 21 janvier 2011, il appartiendra aux actionnaires de se prononcer sur la ratification de ces mandats à la prochaine assemblée générale.

#### **Renouvellement de mandat :**

Le mandat de Madame Alessandra Faraone arrive à échéance à l'issue de la prochaine assemblée générale, en conséquence les actionnaires sont invités à voter son renouvellement pour une durée de six années.

#### **Jetons de présence :**

Les actionnaires sont invités à statuer sur le montant des jetons de présence que nous proposons de fixer à 110 000 € pour l'exercice 2011. A cette somme viendront s'ajouter des jetons de présence supplémentaires, à hauteur de 45 000 €, attribués au Président du Conseil de Surveillance au titre de sa contribution au rétablissement de la structure financière de la société. Soit un total soumis au vote de 155 000 €.

## Membres du Directoire :

- **Monsieur Filippo Mantegazza :**  
**Président**

*Montants dus au titre de 2010*  
549 K€, dont fixe 340 K€ et variable 209 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée.

*Montants versés en 2010*  
1 135 K€, dont fixe 340 K€ et variable 795 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée, dont 676 K€ au titre d'exercices antérieurs.

Président de Solving International Inc.  
Président d'Efeso Holdings Ltd (GB)  
Président d'Efeso Consulting Ltd (GB)  
Président de Solving Efeso Srl (Italie)  
Président d'Efeso Consulting SAS (France)  
Président de Solving Efeso Iberia SA (Espagne)  
Président d'Efeso Consulting Zrt (Hongrie)  
Président de Solving Efeso Consultoria Ltda (Brésil)  
Président d'Efeso Consulting Gmbh (Allemagne)  
Président d'Efeso Consulting BV (Pays-Bas)  
Président de Solving Efeso Nordic Countries AB (Suède)  
Président d'Efeso Consulting Ltd Korea  
Président Président de Solving Efeso Inc (USA)  
Président d'Efeso China Holdings Ltd  
Président d'Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd  
Administrateur de Net-Log Consulting Srl (Italie)  
Administrateur d'Efeso Russia Ltd  
Président du Directoire de Partners in Action SA
- **Monsieur Carlo Baroncelli :**

*Montants dus au titre de 2010*  
242 K€, dont fixe 18 K€ et 224 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée

*Montants versés en 2010*  
311 K€, dont fixe 18 K€, et 215 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée.

Administrateur d'Apex Consulting Srl  
Président de Jitech Snc  
Membre du Directoire de Partners in Action SA
- **Monsieur Angelo Luca Lecchi :**

*Montants dus au titre de 2010*  
228 K€, dont fixe 130 K€ et variable 98 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée

*Montants versés en 2010*  
130 K€, dont fixe 130 K€.

Directeur Général d'Efeso Consulting SAS  
Directeur Général Délégué de Solving France SA  
Membre du Directoire de Partners in Action SA

## 24. PERSPECTIVES

2011 ouvre pour Solving Efeso une ère nouvelle, caractérisée par une solidité financière retrouvée et par un retour offensif à la croissance.

**Solidité financière retrouvée** : avec un bilan restructuré, robuste et un actionnariat renouvelé, solide, Solving Efeso peut désormais concentrer toutes ses énergies sur son développement commercial.

Le Groupe a mis à profit la période de crise pour diminuer sa structure de coûts fixes, mieux adapter ses ressources à la demande, tout en maintenant une politique de prix élevés dans un environnement concurrentiel agressif.

**Poursuite des efforts de croissance** : depuis mi-2010, Solving Efeso redéploie son offre dans l'ensemble de ses domaines d'excellence : la Stratégie, le WCOM (World Class Operations Management ou Optimisation de la Performance Opérationnelle) et de la Supply Chain.

Les clients fidèles de Solving Efeso renouvellent et élargissent leurs demandes d'optimisation de la performance opérationnelle, en particulier dans les économies émergentes ou en croissance forte. Le Groupe les accompagnera, en complétant son maillage actuel d'implantations ciblées dans de nouvelles zones géographiques, en particulier en Asie (Proche-Orient, Inde, Chine). L'offre Supply Chain, renouvelée, rencontre de forts succès commerciaux.

Ces initiatives permettront à Solving Efeso de maintenir le cap de la croissance maîtrisée et rentable, retrouvée sur la deuxième partie de 2010. Solving Efeso a pour objectif de réaliser une croissance de son chiffre d'affaires consolidé supérieure à la croissance attendue sur le marché du conseil, estimée entre 4 et 6% en 2011.

Filippo Mantegazza

Président du Directoire

## SOLVING INTERNATIONAL – RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

### SOLVING EFESO INTERNATIONAL - RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2010 euros	2009 euros	2008 euros	2007 euros	2006 euros
<b>I CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
. Capital social	8 528 568	3 075 396	3 027 946	2 447 587	2 062 651
. Nombre des actions ordinaires existantes	22 377 352	8 069 269	7 944 769	6 422 016	5 412 016
. Nombre des actions à dividende prioritaire existantes (sans droit de vote)					
. Nombre maximal d'actions futures à créer					
par conversion d'obligations	71 542	1 244 801	1 244 801	1 244 801	1 244 801
par exercice de droits de souscription ou actions gratuites	107 245	202 396	350 746	548 551	477 859
<b>II OPERATIONS &amp; RESULTATS DE L'EXERCICE</b>					
. Chiffre d'affaires hors taxes	1 214 145	1 476 019	1 836 588	3 693 993	4 724 990
. Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-3 400 917	-1 509 866	-2 397 779	-4 029 748	-2 097 679
. Impôts sur les bénéfices	-601 773	-595 633	-794 985	-45 937	-929 640
. Participation des salariés due au titre de l'exercice					
. Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-3 000 121	-384 522	-877 871	-7 559 778	-1 534 757
. Résultat distribué (1)	-	-	-	-	-
<b>III RESULTATS PAR ACTION</b>					
. Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	-0,13	-0,11	-0,20	-0,62	-0,22
. Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-0,13	-0,05	-0,11	-1,18	-0,28
. Dividende attribué à chaque action (1)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IV PERSONNEL</b>					
. Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	5	6	8	8	18
. Montant de la masse salariale de l'exercice	982 588	351 764	908 494	1 897 161	2 113 142
. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (cotisations sociales, oeuvres sociales...)	221 880	198 919	437 454	718 341	890 088

(1) Pour l'exercice 2010, proposition du Directoire

**Tableau récapitulatif des délégations et autorisations en cours de validité au 31 décembre 2010 accordées par l'assemblée générale mixte du 29 juin 2010 au Directoire en matière d'augmentation de capital**

Nature		Plafond nominal (a)	Utilisation en 2010 en nominal	Solde disponible au 31/12/2010 en nominal ou en nombre d'actions	Date de la délégation ou de l'autorisation	Durée de l'autorisation donnée au Directoire
Plafond global d'émission de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital	Valeurs mobilières donnant accès à une quotité du capital	15.000.000 € de valeurs mobilières, avec maintien du DPS (c)	-	-	AGM du 29 juin 2010 (8 <sup>ème</sup> résolution)	26 mois
		15.000.000 € de valeurs mobilières avec suppression du DPS et, sans bénéficiaire désigné, par placement privé et/ou offre au public (b) (c)	-	-	AGM du 29 juin 2010 (9 <sup>ème</sup> résolution)	26 mois
		15.000.000 € de valeurs mobilières avec suppression du DPS au profit d'une catégorie de personnes	-	-	AGM du 29 juin 2010 (10 <sup>ème</sup> résolution)	18 mois
	Capital social nominal	4.000.000 € d'actions de la société avec maintien du DPS (c)	3.411.427,01€	588.572,99€	AGM du 29 juin 2010 (8 <sup>ème</sup> résolution)	26 mois
		2.500.000 € d'actions de la société avec suppression du DPS et, sans bénéficiaire désigné, par placement privé et/ou offre au public (b) (c)	-	-	AGM du 29 juin 2010 (9 <sup>ème</sup> résolution)	26 mois
		2.500.000 € d'actions de la société avec suppression du DPS au profit d'une catégorie de personnes	-	-	AGM du 29 juin 2010 (10 <sup>ème</sup> résolution)	18 mois
	2.500.000 € d'actions de la société avec suppression du DPS au profit des fonds V-a, V-b et V-c gérés par la Société Argos Soditic France	2.041.741,13€	458.258,87€	AGM du 29 juin 2010 (15 <sup>ème</sup> résolution)	18 mois	

(a) La 12<sup>ème</sup> résolution de l'AGM du 29 juin 2010 prévoit un plafond global concernant les délégations accordées au directoire par les 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions. **Le montant nominal maximal des augmentations de capital immédiates et/ou à terme susceptibles d'être réalisées en vertu des 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions est de six millions (6.000.000) d'euros. Le montant nominal maximum de titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations stipulées au titre des 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions est de quinze millions (15.000.000) d'euros.**

(b) La 9<sup>ème</sup> résolution de l'AGM du 29 juin 2010 prévoit que le directoire pourra procéder, dans la limite de 20% du capital par an, à une offre visée à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier.

(c) La 11<sup>ème</sup> résolution du procès verbal de l'AGM du 29 juin 2010 prévoit que le directoire peut décider, en cas d'utilisation des délégations qui lui ont été consenties par les 8<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> résolutions, d'augmenter le nombre de titres émis dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.

# 2010

## **COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010**

---

## COMPTES CONSOLIDÉS AU 31/12/2010

### SOLVING EFESO INTERNATIONAL ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE AU 31 DECEMBRE 2010

IFRS

Milliers euros

ACTIF	Note	31/12/2010	31/12/2009
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecarts d'acquisition	2	30 775	32 775
Autres immobilisations incorporelles	3	315	492
Immobilisations corporelles	3	483	694
Actifs financiers disponibles à la vente	3	51	52
Autres actifs non courants	3	535	458
Actifs d'impôts non courants	3	105	845
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>32 265</b>	<b>35 316</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et en-cours			
Clients et comptes rattachés	4	17 218	16 213
Autres actifs courants	4	4 052	3 790
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	3 125	2 893
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>24 395</b>	<b>22 896</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>56 660</b>	<b>58 211</b>

**SOLVING EFESO INTERNATIONAL**  
**ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE**  
**AU 31 DECEMBRE 2010**

IFRS

Milliers euros

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Note	31/12/2010	31/12/2009
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	5		
Capital émis		8 529	3 075
Autres réserves		29 480	17 606
Résultat de l'exercice		(4 820)	(320)
Intérêts minoritaires		1 452	1 251
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>34 641</b>	<b>21 612</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières à long terme	6		12 471
Passif d'impôts non courants	7	41	31
Provisions à long terme	7	1 697	1 538
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 738</b>	<b>14 041</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 290	6 505
Emprunts à court terme	6	6 553	7 224
Autres passifs courants	8	7 437	8 830
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>20 280</b>	<b>22 559</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>56 660</b>	<b>58 211</b>

**SOLVING EFESO INTERNATIONAL**  
**ETAT DU RESULTAT GLOBAL**  
**COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE**  
**2010**

IFRS

Milliers euros

	Note	31/12/2010	31/12/2009
<b>Chiffre d'affaires</b>	10	<b>50 453</b>	<b>49 613</b>
Autres produits de l'activité		452	524
Achats consommés			(19)
Charges de personnel		(18 437)	(20 111)
Charges externes		(29 129)	(26 993)
Impôts et taxes		(201)	(117)
Dotation aux amortissements		(377)	(404)
Dotation aux provisions		(554)	(5)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>2 208</b>	<b>2 488</b>
Autres produits et charges opérationnels	11	(3 208)	(445)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>(1 000)</b>	<b>2 044</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie			
Coût de l'endettement financier brut		(1 427)	(1 433)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	12	<b>(1 427)</b>	<b>(1 433)</b>
Autres produits et charges financiers	13	(22)	44
Charge d'impôt	14	(1 604)	(582)
<b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession</b>		<b>(4 054)</b>	<b>72</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	15	(96)	91
<b>Résultat net</b>		<b>(4 150)</b>	<b>164</b>
<b>Part du groupe</b>		<b>(4 820)</b>	<b>(320)</b>
Intérêts minoritaires		670	484
<b>Résultat net de base par action</b>	16	<b>(0,19)</b>	<b>0,02</b>
<b>Résultat net dilué par action</b>	16	<b>(0,18)</b>	<b>0,02</b>

	31/12/2010	31/12/2009
<b>Nombre d'actions</b>	<b>22 377 352</b>	<b>8 069 269</b>
<b>Nombre d'actions dilué</b>	<b>22 556 139</b>	<b>9 516 466</b>
dont Nombre d'actions en circulation	22 377 352	8 069 269
Conversion des OCEANE	71 542	1 244 801
Exercice des stock-options	107 245	202 396
Attributions d'actions gratuites	-	-

**SOLVING EFESO INTERNATIONAL**  
**ETAT DU RESULTAT GLOBAL**  
**ETAT DES GAINS ET PERTES COMPTABILISES DIRECTEMENT EN CAPITAUX**  
**PROPRES**  
**2010**

IFRS

Milliers euros

	31/12/2010	31/12/2009
<b>Résultat net</b>	<b>(4 150)</b>	<b>164</b>
Ecart de conversion	119	(454)
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>119</b>	<b>(454)</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>(4 031)</b>	<b>(290)</b>
<b>Part du groupe</b>	<b>(4 724)</b>	<b>(922)</b>
Intérêts minoritaires	693	632

## SOLVING EFESO INTERNATIONAL

### TABLEAU CONSOLIDE DES FLUX DE TRESORERIE NETTE

#### 2010

IFRS

Milliers euros

	31/12/2010	31/12/2009
<b>Résultat net consolidé des sociétés intégrées</b>	<b>(4 054)</b>	<b>72</b>
Résultat net des activités abandonnées	(96)	91
Dotations aux amortissements et provisions	3 999	856
Reprises de provisions	(2 146)	(439)
Plus et moins-values de cessions nettes d'impôt	0	0
Retraitement IFRS OCEANE	595	436
Variation nette sur l'exercice des impôts différés	750	(448)
<b>Capacité d'autofinancement avant coût IFRS de l'endettement financier net</b>	<b>(952)</b>	<b>568</b>
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	(2 269)	2 542
<b>(A) Flux de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>(3 220)</b>	<b>3 109</b>
<i>dont flux de trésorerie généré par les activités abandonnées</i>	<i>(0)</i>	<i>(232)</i>
Acquisitions d'immobilisations	(44)	(437)
Cessions d'immobilisations	55	313
Incidence des variations de périmètre	(799)	(1 635)
<b>(B) Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(788)</b>	<b>(1 760)</b>
Variations de capital et primes d'émission	18 260	17
Variation des réserves consolidées	7	121
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(408)	(907)
Emprunts bancaires : augmentations (+) ou remboursements (-)	(13 737)	(2 050)
<b>(C) Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>4 122</b>	<b>(2 818)</b>
Incidence des variations des cours des devises	119	(455)
<b>(D) Effet des Variations des cours de change sur la trésorerie</b>	<b>119</b>	<b>(455)</b>
<b>Variation de trésorerie nette = A + B + C + D</b>	<b>232</b>	<b>(1 924)</b>
Trésorerie nette à l'ouverture	2 893	4 817
Trésorerie nette à la clôture	3 125	2 893
<b>Variation de trésorerie nette</b>	<b>232</b>	<b>(1 924)</b>

*Les montants relatifs au retraitement IFRS des OCEANE ont été isolés*

**SOLVING EFESO INTERNATIONAL - ETAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2010**

IFRS

Milliers euros

Milliers d'euros	GROUPE						MINORITAIRES			TOTAL	
	Capital	Réserves liées au capital	Titres au-détenus	Réserves consolidées	Résultat de la période	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Réserves consolidées	Résultat de la période	Capitaux propres part des minoritaires	Total des capitaux propres
<b>Capitaux propres 31/12/2008</b>	<b>3 028</b>	<b>19 503</b>	<b>37</b>	<b>-1 219</b>	<b>1 077</b>	<b>-1 275</b>	<b>21 151</b>	<b>833</b>	<b>920</b>	<b>1 753</b>	<b>22 904</b>
Résultat net de la période					-320		-320		484	484	164
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						-602	-602	148		148	-454
Résultat global de la période					-320	-602	-922	148	484	632	-290
Opérations sur le capital	47	-30					17				17
Paiements fondés sur des actions		121					121				121
Opérations sur titres auto-détenus			-3				-3				-3
Affectation de résultat				1 077	-1 077			920	-920		
Variation de périmètre				-7			-7	-227		-227	-234
Dividendes versés nets								-907		-907	-907
Autres variations				4			4				4
Total des variations	47	91	-3	1 074	-1 077		132	-214	-920	-1 134	-1 002
<b>Capitaux propres 31/12/2009</b>	<b>3 075</b>	<b>19 594</b>	<b>34</b>	<b>-145</b>	<b>-320</b>	<b>-1 877</b>	<b>20 361</b>	<b>767</b>	<b>484</b>	<b>1 251</b>	<b>21 612</b>
Résultat net de la période					-4 820		-4 820		670	670	-4 150
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						96	96	23		23	119
Résultat global de la période					-4 820	96	-4 724	23	670	693	-4 031
Opérations sur le capital	5 454	12 806					18 260				18 260
Paiements fondés sur des actions											
Opérations sur titres auto-détenus											
Affectation de résultat				-320	320			484	-484		
Variation de périmètre				-714			-714	-84		-84	-799
Dividendes versés nets								-408		-408	-408
Autres variations				7			7				7
Total des variations	5 454	12 806		-1 027	320		17 553	-8	-484	-492	17 061
<b>Capitaux propres 31/12/2010</b>	<b>8 529</b>	<b>32 400</b>	<b>34</b>	<b>-1 172</b>	<b>-4 820</b>	<b>-1 781</b>	<b>33 189</b>	<b>782</b>	<b>670</b>	<b>1 452</b>	<b>34 641</b>

## ORGANIGRAMME AU 31 DECEMBRE 2010

	% Contrôle	% Intérêts	Pays
<b>Solving Efeso International SA</b>			
Efeso Consulting SAS	95,05%	95,05%	France
Solving France SA	100,0%	100,0%	France
Solving Efeso Srl	100,0%	100,0%	Italie
Net -Log Consulting Srl	51,0%	51,0%	Italie
Apex Consulting Srl	100,0%	100,0%	Italie
Solving Efeso Iberia SA	70,0%	70,0%	Espagne
Solving Efeso Portugal Lda	100,0%	70,0%	Portugal
Solving Management Consultants Ltd	100,0%	100,0%	(1) Grande Bretagne
IMCG Investment Management & Consulting Group BV	51,14%	51,14%	Pays-Bas
Solving International Middle East LLC	39,30%	33,78%	(2) Dubai - Emirats Arabes Unis
Efeso Holdings Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Solving International UK Ltd	66,0%	66,0%	Grande Bretagne
Efeso Services Srl	100,0%	100,0%	Italie
Solving Efeso AB (Nordic Countries )	83,68%	83,68%	Suède
Efeso Consulting GMBH	54,90%	54,90%	Allemagne
Efeso Consulting BV	100,0%	100,0%	Pays-Bas
Solving Efeso Suisse	100,0%	100,0%	Suisse
Efeso Consulting Zrt	100,0%	100,0%	(3) Hongrie
Efeso Consulting Ltd Russian Federation	100,0%	100,0%	Fédération de Russie
Solving Efeso Inc.	90,0%	90,0%	USA
Solving Efeso Consultoria Ltda	100,0%	100,0%	(4) Brésil
Efeso China Holdings Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Shanghai Co Ltd	100,0%	100,0%	Shanghai - Chine
Efeso Consulting Company Ltd (Korea)	100,0%	100,0%	Corée
<p>(1) <i>Activité en cours d'arrêt</i></p> <p>(2) <i>Dont 11,33% via IMCG; attribution de 58,19% du résultat</i></p> <p>(3) <i>Dont 75% en direct et 25% via Solving Efeso International</i></p> <p>(4) <i>Dont 90% en direct et 10% via Solving Efeso International</i></p>			
<b>Autres participations</b>			
Innovation Partners (Espagne)	61,01%	Activité en cours d'arrêt	
Management Consultants (Argentine)	51,00%	Société inactive	
Solving International GmbH (Allemagne)	8,00%	Société inactive	
Resolving Strategy Finance Srl (Italie)	3,00%	via Solving Efeso Srl; non consolidée	
European Consulting (Italie)	1,00%	via Solving Efeso Srl; non consolidée	
Bohlin & Strömberg Intresseorganisationer AB (Suède)	30,00%	via Solving Efeso Nordic Countries AB; non consolidée	
Bohlin & Strömberg Företagskonsult (Suède)	100,00%	via Solving Efeso Nordic Countries AB; non consolidée	

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2010 ont été établis conformément aux principes de reconnaissance et d'évaluation requis par les IFRS (International Financial Reporting Standards). Les normes internationales comprennent: les « International Financial Reporting Standards » (IFRS), les « International Accounting Standards » (IAS), les interprétations du « Standing Interpretations Committee » (SIC) et de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (IFRIC).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes aux normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2010. Ces normes et interprétations sont consultables sur : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

Les normes suivantes, les interprétations et les amendements de normes existantes qui ont été publiés, sont obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2010 :

- IAS 27 révisée - *États financiers consolidés et comptabilisation des participations dans les filiales* suite au projet "Business Combinations phase II"
- IFRS 3 révisée - *Regroupements d'entreprises* suite au projet "Business Combinations phase II"
- IAS 39 - *Reconnaissance et évaluation des éléments éligibles à la couverture*
- IFRS 2 - *Paiement fondé sur des actions*
- IFRS 5 - *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*
- IFRIC 12 - *Accords de concession de services*
- IFRIC 15 - *Contrats de construction de biens immobiliers*
- IFRIC 16 - *Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger*
- IFRIC 17 - *Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires*
- IFRIC 18 - *Transfert d'actifs provenant de clients*

Les changements dans les principes comptables induits par l'application d'IFRS 3 révisée et d'IAS 27 révisée sont décrits en II Principes et Méthodes Comptables. L'impact de l'adoption des autres nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes sur les états financiers du Groupe reste limité.

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

- des normes et interprétations publiées par l'IASB, approuvées au niveau européen, mais dont l'application n'est pas obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2010.
  - Amendement d'IAS 32 - *Classement des émissions de droits*
  - IAS 24 - *Information relative aux parties liées*
  - IFRIC 19 – *Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres*
- des nouvelles normes, interprétations et amendements de normes existantes non encore approuvées par l'Union Européenne, notamment :
  - Amendement d'IFRIC 14 - *Paiements anticipés des exigences de financement minimal*

A la date de ce rapport, l'impact de l'éventuelle application de ces normes et interprétations sur les états financiers consolidés est en cours d'évaluation.

La publication des états financiers a été autorisée par le Conseil de Surveillance du 28 mars 2011.

## 1 FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

Dans le cadre de l'accord d'investissement conclu le 11 juin 2010 avec le fonds d'investissement Argos Soditic, Solving Efeso International a procédé à deux augmentations de capital.

La première de 7,5 millions d'euros est réservée à la société Partners in Action et est intervenue le 30 juin 2010. A la suite de cette augmentation de capital réservée, le capital de la société Solving Efeso International était composé de 13 426 412 actions, le capital social de la société s'établissant à 5 117 137 euros. Après imputation des frais liés à l'émission de 851 117 euros, la prime d'émission générée par l'augmentation de capital s'élevait à 4 607 138 euros.

A la suite de cette première augmentation de capital, la société Partners in Action a lancé une offre publique d'achat (actions et obligations OCEANE) du 23 juillet au 15 septembre 2010.

La seconde augmentation de capital a été ouverte à la souscription du 5 au 18 octobre 2010 avec maintien du droit préférentiel de souscription. Son montant final brut s'élève à 12 531 316 euros et se traduit par la création de 8 950 940 actions nouvelles. A la suite du règlement-livraison de cette opération le 27 octobre, le capital social de Solving Efeso International est composé de 22.377.352 actions, le capital social s'établissant à 8 528 568 euros. Après imputation des frais liés à l'émission de 920 143 euros, la prime d'émission générée par l'augmentation de capital s'élève à 8 199 746 euros.

Partners in Action, structure créée pour la réalisation de l'accord conclu avec Argos Soditic, est détenue à hauteur de 35% par les principaux dirigeants et managers de Solving Efeso et de 65% par des fonds d'investissement gérés par Argos Soditic.

AUGMENTATION DE CAPITAL DES 30 JUIN ET 22 OCTOBRE 2010				
Comptes sociaux de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	Au 31/12/2009	Augmentation de capital 30 juin 2010	Augmentation de Capital 23 oct. 2010	Au 31/12/2010
Nombre d'actions	8 069 269	5 357 143	8 950 940	22 377 352
Capital (en euros)	3 075 396	2 041 745	3 411 427	8 528 568
Primes d'émissions et de fusion (en euros)	18 992 074	4 607 138	8 199 746	31 798 958

Le pourcentage de détention dans la société suédoise Solving Efeso AB est passé de 72,36% à 83,68% suite au rachat de divers intérêts minoritaires.

Le pourcentage de détention dans la société suédoise Solving Efeso Iberia est passé de 65,45% à 70,00% suite au rachat de divers intérêts minoritaires.

## 2 PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES

Toutes les sociétés sont consolidées sur la base de leurs comptes annuels arrêtés au 31 décembre couvrant une période de 12 mois. Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique (hormis les instruments financiers estimés à la juste valeur).

### **Principe de préparation des comptes annuels :**

Les comptes consolidés annuels de Solving Efeso International et de ses filiales sont préparés conformément aux règles et principes comptables présentés ci-dessous.

Les informations chiffrées contenues dans cette annexe aux comptes consolidés sont présentées en milliers d'euros.

### **Utilisation d'hypothèses et d'estimations :**

La préparation des états financiers implique que la direction du Groupe ou des filiales procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les informations relatives à ces actifs et passifs, les montants de charges et produits du compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Ces hypothèses concernent principalement :

- Les tests de dépréciation (notamment sur les écarts d'acquisition ou goodwill)
- Les provisions pour départs en retraite
- Les provisions pour stock options.

### **Principe de consolidation :**

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle direct ou indirect par la détention de plus de 50% des droits de vote émis ou dans laquelle il exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Par exception, la participation dans Management Consultants (Argentine) (51%) n'a pas été retenue dans le périmètre de consolidation du fait de son caractère négligeable dans les comptes consolidés. La société est sans activité depuis 2004.

Les soldes bilanciaux et transactions réciproques sont éliminés en totalité dans les sociétés intégrées.

La consolidation est réalisée à partir des comptes individuels arrêtés au 31 décembre 2010.

### **Conversion monétaire (IAS 21) :**

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro.

Les états financiers des filiales utilisant une monnaie différente sont convertis en euro en utilisant :

- le cours officiel à la date de clôture pour les actifs et passifs
- le cours moyen de la période pour les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie.

La monnaie de fonctionnement (devise de facturation) est systématiquement la devise locale.

Les différences de conversion résultant de l'application de ces cours sont enregistrées dans le compte de « Réserves de conversion » dans les capitaux propres consolidés.

### **Transactions en devises étrangères :**

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date des transactions. A la clôture, les montants à payer ou à recevoir libellés en monnaies étrangères sont convertis en euros aux taux de change de clôture. Les différences de conversion relatives aux transactions en devises étrangères sont enregistrées dans le compte de résultat.

Les pertes et gains de change latents, sur prêts intra-groupe, comptabilisés en résultat dans les comptes individuels sont retraités pour être portés en capitaux propres.

#### **Immobilisations incorporelles :**

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées au bilan au coût historique. Elles sont ensuite évaluées au coût amorti, selon le traitement de référence de la norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur la période d'usage ou celle durant laquelle de tels actifs sont protégés par des dispositions légales et réglementaires. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis linéairement mais font l'objet de tests de dépréciation.

De façon générale, la valeur des immobilisations incorporelles amorties est testée (impairment test) dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

#### **Regroupements d'entreprises et variations ultérieures du pourcentage de détention :**

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, le groupe applique IFRS 3 révisée – *Regroupements d'entreprises* et les amendements de IAS 27 révisée – *États financiers consolidés et comptabilisation des participations dans les filiales*.

IFRS 3 révisée introduit un certain nombre de changements dans la comptabilisation des regroupements d'entreprises. Ces changements peuvent avoir un impact sur le montant de l'écart d'acquisition à comptabiliser, le résultat net de la période d'acquisition ainsi que sur les comptes résultats futur.

Les amendements liés à IAS 27 imposent que tout changement du pourcentage d'intérêt dans la filiale contrôlée doit être comptabilisé comme une opération en capital, sans aucun impact sur l'écart d'acquisition ou sur le résultat. De plus, ces amendements introduisent des changements de comptabilisation liés aux pertes générées par les filiales et la perte de contrôle d'une filiale.

Ces changements sont applicables de manière prospective sur les regroupements d'entreprises (y compris les prises de contrôle effectuées en plusieurs étapes) effectués à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. En outre, les nouvelles règles relatives à la comptabilisation des rachats complémentaires des intérêts sans contrôle ou des ventes d'intérêts dans une filiales d'acquisition, s'appliquent pour toutes les opérations effectuées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 (même si le fait générateur du regroupement d'entreprises est antérieur à cette date).

Les impacts qui découlent de ces nouveaux principes sont présentés dans les notes concernées.

#### **Immobilisations corporelles :**

Les immobilisations corporelles sont principalement composées d'agencements divers, matériels et mobiliers de bureau, enregistrées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur supplémentaires, selon le traitement de la norme IAS 16 – Immobilisations corporelles.

Les amortissements sont calculés en mode linéaire selon les durées attendues d'utilisation suivantes :

- Agencements divers : 8 à 10 ans
- Matériels et mobiliers de bureau : 3 à 10 ans.

#### **Dépréciation des actifs à long terme :**

Pour les actifs incorporels et les écarts d'acquisition, le Groupe procède à des tests de dépréciation sur la base des flux de trésorerie actualisés au moins une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés. L'actualisation est réalisée à un taux prenant en compte les taux d'OAT 10 ans (3,350%), un taux de

prime de risque de marché actions zone Euro (10,85%), le taux de croissance à l'infini (1%) et d'un coefficient Beta propre à Solving International de 0,492. La valorisation est déterminée sur la base d'un business plan à 5 ans.

Le taux d'actualisation ressort à 8,69%, il était de 8,77% en juin 2010 et de 7,58% en décembre 2009.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des filiales auxquelles ces actifs peuvent être affectés. Les écarts d'acquisition sont affectés au moment de leur première comptabilisation. L'affectation aux unités génératrices de trésorerie est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une filiale est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur, affectée prioritairement aux écarts d'acquisition, est comptabilisée.

### ***Titres disponibles à la vente***

Les titres disponibles à la vente correspondent aux titres de participation non consolidés. S'agissant d'actions non cotées sur un marché actif et leur juste valeur ne pouvant être estimée de manière fiable, ces titres sont enregistrés à leur coût d'acquisition et font l'objet de tests de dépréciation.

### ***Clients et créances d'exploitation :***

Les provisions pour dépréciation des créances douteuses sont enregistrées lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte.

Les en-cours de services comprenant les travaux effectués non encore facturés ont été reclassés dans les créances clients en factures à établir.

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque leur échéance de règlement est supérieure à un an et que les effets de l'actualisation sont significatifs.

### ***Trésorerie et équivalents de trésorerie :***

Ce poste comprend exclusivement des comptes courants ouverts auprès d'établissements de crédit (les placements à court terme sans risque type SICAV ou FCP monétaires sont classés en actifs financiers à la juste valeur). La variation de juste valeur impacte le résultat consolidé.

### ***Instruments financiers à terme :***

Le groupe Solving Efeso International n'utilise pas d'instruments financiers tels que swaps, options ou contrats à terme, etc.

### ***Obligations convertibles ou échangeables en actions (OCEANE) :***

Conformément à IAS 32, si un instrument financier comprend différentes composantes (instruments financiers dits « hybrides »), l'émetteur doit classer ces différentes composantes séparément selon qu'elles ont des caractéristiques de dettes ou de capitaux propres.

Ainsi, un même instrument doit être, le cas échéant, présenté pour partie en dette et pour partie en capitaux propres. Les options permettant au porteur de convertir une dette en instruments de capitaux propres de l'émetteur doivent être classées en capitaux propres dans le bilan consolidé.

L'allocation du montant nominal de l'instrument hybride entre les différentes composantes doit être effectuée à l'émission, la valeur de la composante « capitaux propres » étant calculée par différence entre le montant

nominal et la composante « dette ». Cette dernière correspond, à l'émission, à la valeur de marché d'une dette sans option de conversion ayant des caractéristiques identiques.

Le 20 octobre 2006, le groupe a émis 1 244 801 obligations convertibles en actions ordinaires pour un montant nominal de 11 862 954 euros, portant intérêt au taux annuel de 5,5 %, payable à terme échu trimestriel. Elles sont remboursables en totalité le 1er janvier 2012 par remboursement au prix de 10,82 euros par obligation, soit 113,54% de la valeur nominale des obligations (9,53 euros).

L'application d'IAS 32 à l'Océane a engendré un impact positif sur les capitaux propres au 20 octobre 2006 de 369 K€. Les dettes financières du groupe sont diminuées en contrepartie du même montant.

L'écart entre le coût nominal de l'Océane au taux de 5,5 % et la charge financière IFRS calculée avec la méthode du taux d'intérêt effectif amène une charge complémentaire impactant le compte de résultat. Cette charge complémentaire est évaluée à 369 K€ dans l'exercice 2010.

### **Actifs et passifs d'impôts différés :**

Les impôts différés correspondant aux différences temporelles existant entre les bases taxables et comptables des actifs et passifs consolidés sont enregistrés en application de la méthode du report variable. Les actifs d'impôts différés sont reconnus quand leur réalisation future apparaît probable à une date qui peut être raisonnablement déterminée.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils se rapportent à une même entité et qu'ils ont des échéances de reversement identiques. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

### **Actions propres :**

Les actions Solving International détenues par la société mère sont comptabilisées à leur coût amorti en réduction des capitaux propres.

Les gains et pertes découlant de la vente des actions propres sont déduits des capitaux propres, nets des effets d'impôt.

### **Plans d'options d'achat et d'option de souscription d'actions :**

Des plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions sont accordés aux dirigeants et à certains salariés du groupe.

Un tableau de suivi des attributions et levées d'option est fourni dans les notes complémentaires à cette annexe.

Les stock options comptabilisées correspondant aux attributions du :

- 1er juillet 2005 (prix d'exercice 4,76 €)
- 11 août 2006 (prix d'exercice 6,59 €)
- 15 mai 2007 (prix d'exercice 6,17 €)

font l'objet d'un étalement sur 4 ans.

Les paramètres appliqués sont :

- volatilité = 0,261
- taux d'intérêt sans risque = 3,50%
- durée de vie de l'option = 4 ans.

Le groupe a appliqué, à ce titre, la méthode de Black et Scholes, un modèle qui prend en compte les facteurs suivants : prix d'exercice de l'option, durée de vie de l'option, prix actuel des actions sous-jacentes, volatilité

attendue des actions sous-jacentes, dividendes attendus des actions, taux d'intérêts sans risque pour la durée de vie de l'option.

Il n'y a eu durant le 2010 ni attribution de nouvelles stock options, ni exercice de stock options existantes.

### **Provisions pour risques et charges :**

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il a une obligation vis-à-vis d'un tiers, lorsque la perte ou le passif est probable et peut être raisonnablement évalué. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable, ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans les engagements.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

### **Engagements de retraites :**

Sur la base des législations et pratiques nationales, les filiales du Groupe peuvent avoir des engagements dans le domaine des plans de retraites et des indemnités de fin de carrière. Les montants payés au titre de ces engagements sont conditionnés par des éléments tels que l'ancienneté, les niveaux de revenus et les contributions aux régimes de retraites obligatoires.

La méthode de calcul des engagements de retraite est la suivante :

- Sont pris en compte tous les personnels quelle que soit leur ancienneté
- Évaluation des engagements portant sur les personnels concernés en fonction de leur âge actuel, de l'application de taux de rotation différenciés par tranche d'âge, jusqu'à l'atteinte de l'âge potentiel de retraite, et de tables de mortalité.

Le taux d'actualisation pris en compte est de 4,68% (taux iBoxx) et le taux de progression des rémunérations retenu est de 2%.

En application de la norme IAS 19 – Avantages au personnel, ces indemnités ont été enregistrées en capitaux propres dans le bilan d'ouverture IFRS du Groupe (01/01/2004) en contrepartie d'une provision pour charges. Les dotations ou reprises ultérieures ont été enregistrées en compte de résultat.

La société a opté pour l'étalement des écarts actuariels sur la durée résiduelle d'activité moyenne prévisionnelle des salariés.

### **Reconnaissance des revenus :**

Les revenus du Groupe sont principalement constitués de prestations de services, facturées mensuellement selon la méthode de l'avancement des travaux.

Comme le préconise la norme IAS 18 – Produits des activités ordinaires -, les taxes sur le chiffre d'affaires propres à certains pays sont déduites du chiffre d'affaires.

### **Résultat par action :**

Le résultat consolidé part du groupe par action est calculé conformément à la norme IAS 33 – Résultat par action.

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du groupe, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment des options de souscription d'actions et les attributions d'actions gratuites en période d'acquisition. L'effet dilutif est calculé selon la méthode

du "rachat d'actions". Suivant cette méthode, les fonds recueillis suite à l'exercice des bons ou des options sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix de marché. Ce prix de marché correspond à la moyenne des cours de l'action Solving International au 31 décembre 2010.

Le nombre théorique d'actions qui seraient ainsi rachetées au prix de marché vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des droits. Le nombre ainsi calculé vient s'ajouter au nombre moyen d'actions en circulation et constitue le dénominateur.

#### ***Tableau de flux de trésorerie :***

Le tableau des flux de trésorerie consolidé est préparé en utilisant la méthode indirecte : celle-ci présente l'état de rapprochement du résultat avec la trésorerie nette générée par les opérations de l'exercice. La trésorerie à l'ouverture et à la clôture inclut les disponibilités et autres instruments de placements (notamment les placements à moins de trois mois et les parts d'OPCVM de trésorerie), sous déduction des découverts bancaires.

#### ***Information sectorielle et répartition géographique :***

Principes de segmentation sectorielle :

L'information sectorielle présentée ci-dessous est basée sur les zones géographiques (zone France, zone Europe hors France, zone Amérique du Nord et zone Pays Émergents), telles que suivies par la direction du Groupe pour l'analyse de la performance opérationnelle.

### 3 INFORMATIONS RELATIVES AU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

#### 1- Définition du périmètre de consolidation

Sont retenues dans le périmètre de consolidation, les sociétés dans lesquelles **SOLVING EFESO INTERNATIONAL** dispose, directement ou indirectement, de plus de 20 % des droits de vote, dans la mesure où elle participe effectivement à leur gestion.

#### 2- Périmètre de consolidation au 31 décembre 2010

Les évolutions du périmètre ont été les suivantes, sur l'année 2010 :

- La participation dans Solving Efeso AB (Nordic Countries) est passée de 72,36% à 83,68%, suite au rachat de divers intérêts minoritaires.
- La participation dans Solving Efeso Iberia SA est passée de 65,45% à 70,00% suite au rachat d'intérêts minoritaires.
- La participation dans Management Consultants Argentine (51%) n'est pas retenue dans le périmètre de consolidation depuis 2004 du fait de son caractère négligeable dans les comptes consolidés.
- Le pourcentage d'intérêt dans Solving International Middle East est de 33,8% du capital et 58,9% des profits. Cette société a été retenue dans le périmètre de consolidation en intégration globale du fait du contrôle exclusif exercé par le Groupe.
- Le pourcentage d'intérêt dans Solving International UK Ltd est de 66,00% du capital. En 2010, la part des profits s'élève à 33,80% suite à l'attribution d'un dividende majoré à certains actionnaires.
- La société espagnole Innovation Partners était toujours en cours de fermeture à la clôture, en raison de délais liés à l'encaissement de créances sur l'administration et aux formalités. La clôture est intervenue le 18 Février 2011.
- La société britannique Solving Management Consultants Ltd sera clôturée courant 2011.

PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 31 DECEMBRE 2010						
Sociétés Siège social	Méthode	% contrôle	% intérêts	Méthode	% contrôle	% intérêts
	31/12/2009	31/12/2009	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2010
<b>Solving Efeso International SA</b> 144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	Mère	100,00%	100,00%	Mère	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Sas</b> Paris - France	IG	95,05%	95,05%	IG	95,05%	95,05%
<b>Solving France SA</b> Paris - France	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving Efeso Srl</b> Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Net-Log Consulting Srl</b> Milan - Italie	IG	51,00%	51,00%	IG	51,00%	51,00%
<b>Apex Consulting Srl</b> Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving Efeso Iberia SA</b> Barcelone - Espagne	IG	65,45%	65,45%	IG	70,00%	70,00%
<b>Solving Efeso Portugal Lda</b> Lisbonne - Portugal	IG	100,00%	65,45%	IG	100,00%	70,00%
<b>Innovation Partners</b> Espagne	IG	61,01%	61,01%	IG	61,01%	61,01%
<b>Solving Management Consultants Ltd</b> Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>IMCG BV</b> s-Herongenbosch - Pays Bas	IG	51,14%	51,14%	IG	51,14%	51,14%
<b>Solving International Middle East LLC</b> Abu Dhabi - Emirats Arabes Unis	IG	39,30%	33,78%	IG	39,30%	33,78%
<b>Efeso Holdings Ltd</b> Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Ltd</b> Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving International UK Ltd</b> Northwich - Grande Bretagne	IG	66,00%	66,00%	IG	66,00%	66,00%
<b>Efeso Services Srl</b> Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving Efeso AB (Nordic Countries)</b> Stockholm - Göteborg - Suède	IG	72,36%	72,36%	IG	83,68%	83,68%
<b>Efeso Consulting GmbH</b> Berlin - Allemagne	IG	54,90%	54,90%	IG	54,90%	54,90%
<b>Efeso Consulting BV</b> s-Herongenbosch - Pays Bas	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving Efeso Suisse</b> Genève - Suisse	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Zrt</b> Budapest - Hongrie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Ltd (Russian Federation)</b> Saint Petersburg Fédération de Russie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving Efeso Inc.</b> New York - Atlanta - USA	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
<b>Solving Efeso Consultoria Ltda (Brazil)</b> Sao Paulo - Brésil	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso China Holdings Ltd</b> Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd</b> Shanghai - Chine	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Company Ltd (Korea)</b> Séoul - Corée	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%

**IG : Méthode de l'intégration globale**

(1) Société en cours de clôture au 31 décembre 2010

(2) Attribution de 58,9% du résultat

(3) Attribution de 33,80% du résultat

## 4 NOTES SUR LE BILAN

### NOTE 1: VARIATIONS DE PERIMETRE

ACQUISITIONS ANNEE 2010					
Milliers euros	POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2009	ACQUISITIONS (+) OU CESSIONS (-) ANNEE 2010			POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2010
		DATE D'EFFET	MONTANT DE L'INVESTISSE MENT	POURCENTAGE ACQUIS	
SOLVING EFESO AB (Nordic Countries) (Suède) Achat d'intérêts minoritaires Reclassification	72,36%	01/01/2010	413 101	11,32%	83,68%
EFESO CONSULTING BV (Pays Bas) Régularisation sur achat d'intérêts minoritaires	100,00%	01/01/2010	217	-	100,00%
SOLVING EFESO IBERIA SA(Espagne) Achat d'intérêts minoritaires	65,45%	02/01/2010	66	4,55%	70,00%
EFESO HOLDINGS LTD (UK) Reclassification	100,00%	02/01/2010	2		100,00%
<b>TOTAL</b>			<b>799</b>		

### NOTE 2 : ECARTS D'ACQUISITION

L'augmentation de la dépréciation des écarts d'acquisition de 2.000 K€ est imputable à la participation Solving France SA, dont la valeur a été minorée, suite à la réévaluation de son écart d'acquisition, par référence aux projections de sa capacité d'autofinancement dans les prochaines années (« impairment test »).

Voir tableau page suivante.

ECARTS D'ACQUISITION 31 DECEMBRE 2010											
Milliers euros	Valeurs brutes				Dépréciations			Valeurs nettes			
	31/12/2009	Plus	Moins	Reclassements	31/12/2010	31/12/2009	Plus	Moins	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2010
EFESO HOLDINGS LTD (UK)	16 032				16 032	-			-	16 032	16 032
SOLVING FRANCE SA	7 818				7 818	-	2 000		2 000	7 818	5 818
SOLVING EFESO Srl (Italie)	2 644				2 644	-			-	2 644	2 644
SOLVING EFESO NORDIC COUNTRIES AB (Suède)	1 606				1 606	-			-	1 606	1 606
EFESO CONSULTING BV (Pays Bas)	907				907	-			-	907	907
SOLVING EFESO INC. (USA)	940				940					940	940
SOLVING INTERNATIONAL UK Ltd	724				724	-			-	724	724
IMCG (Pays Bas)	544				544	-			-	544	544
APEX CONSULTING Srl (Italie)	513				513	-			-	513	513
EFESO FRANCE SAS	382				382	-			-	382	382
EFESO CONSULTING ZRT (Hongrie)	203				203	-			-	203	203
SOLVING EFESO IBERIA SA (Espagne)	169				169	-			-	169	169
SOLVING EFESO PORTUGAL LDA	18				18				-	18	18
SOLVING EFESO SUISSE	102				102	-			-	102	102
SOLVING EFESO AMERICA CONSULTORIA (Brésil)	86				86	-			-	86	86
EFESO CONSULTING GMBH (Allemagne)	65				65	-			-	65	65
NET-LOG CONSULTING SRL (Italie)	22				22	-			-	22	22
INNOVATION PARTNERS (Espagne)	1 901				1 901	1 901			1 901	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>34 676</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>34 676</b>	<b>1 901</b>	<b>2 000</b>	<b>0</b>	<b>3 901</b>	<b>32 775</b>	<b>30 775</b>

### NOTE 3 : ACTIFS NON COURANTS

#### Autres immobilisations incorporelles :

AUTRES IMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2010	31/12/2009	%
Autres immobilisations incorporelles	Concessions, droits et brevets	93	125	-25%
	Autres immobilisations incorporelles	222	368	-40%
	Total	315	492	-36%

#### Immobilisations corporelles :

Les immobilisations corporelles sont principalement composées d'agencements, de matériel de bureau et de matériel informatique.

#### Autres actifs non courants :

AUTRES ACTIFS NON COURANTS				
Milliers euros	Décomposition	30/12/2010	31/12/2009	%
Autres actifs non courants	Prêts	-	-	
	Autres immobilisations financières	535	458	17%
	Total	535	458	17%
Actifs d'impôts non courants	Impôts différés actif	105	845	-88%
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>640</b>	<b>1 303</b>	<b>-51%</b>

#### Actifs financiers disponibles à la vente :

Les actifs financiers disponibles à la vente (autres titres de participation) comprennent :

ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE ( AUTRES TITRES DE PARTICIPATION ) AU 31 DECEMBRE 2010						
Milliers euros	Siège social	Société détentrice	Quote-part de capital détenue	Valeur nette comptable	Capitaux Propres	Résultat
European Consulting *	Italie	Solving Efeso srl (Italie)	1,0%	8	239	32
Resolving Strategy Finance / Projecta Corporate Advisory Spa *	Italie	Solving Efeso srl (Italie)	3,0%	21	668	(708)
Bohlin & Strömberg Intresseorganisationer AB *	Suède	Solving Efeso AB (Suède)	30,0%	3	95	1
Bohlin & Strömberg Företagskonsult AB + Bohlin & Strömberg International AB *	Suède	Solving Efeso AB (Suède)	100,0%	20	22	0
<b>Total</b>				<b>51</b>		

\* Valeur nette comptable : données financières au 31.12.2009

### NOTE 4 : ACTIFS COURANTS

#### Clients :

Le poste clients et comptes rattachés s'établit à 17 218 K€ contre 16 213 K€ au 31 décembre 2009 et 17 757 K€ au 31 décembre 2008 (+6,20% par rapport au 31 décembre 2009 et -3,04% par rapport au 31 décembre 2008). Pour mémoire les ventes du quatrième trimestre s'élèvent à 14 919 K€, contre 12 745 K€ en 2009 et 15 113 K€ en 2008.

Les risques de défaillance d'un des clients du groupe ou d'avoir à provisionner certaines créances clients sont faibles, la clientèle du groupe étant composée de sociétés importantes, grandes entreprises ou administrations.

### Autres actifs courants :

Les autres actifs courants totalisent 4 052 K€ (3 790 K€ au 31 décembre 2009) et sont composés comme suit :

- charges constatées d'avance 468 K€
- créances fiscales et sociales à recevoir 2 631 K€
- retenues de garantie sur contrats d'affacturage 433 K€
- autres créances 520 K€.

AUTRES ACTIFS COURANTS				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2010	31/12/2009	%
Autres actifs courants	Charges constatées d'avance	468	220	113%
	Créances fiscales et sociales	2 631	2 363	11%
	Autres créances	953	1 207	-21%
<b>Total</b>		<b>4 052</b>	<b>3 790</b>	<b>7%</b>

Ces actifs ont tous une échéance inférieure à un an.

### NOTE 5 : AUGMENTATION DE CAPITAL

Le nombre d'actions émises est de 22 377 352. Les actions sont entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,381125 €. Le nombre d'actions auto-détenues s'établit à 22 234 titres au 31 décembre 2010.

AUGMENTATION DE CAPITAL DES 30 JUIN ET 22 OCTOBRE 2010				
Comptes sociaux de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	Au 31/12/2009	Augmentation de capital 30 juin 2010	Augmentation de Capital 23 oct. 2010	Au 31/12/2010
Nombre d'actions	8 069 269	5 357 143	8 950 940	22 377 352
Capital (en euros)	3 075 396	2 041 745	3 411 427	8 528 568
Primes d'émissions et de fusion (en euros)	18 992 074	4 607 138	8 199 746	31 798 958

### NOTE 6 : EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

#### Emprunt obligataire convertible (OCEANE) : contrat et conditions à l'émission

L'emprunt obligataire convertible à 5,5 % a été émis en octobre 2006 pour un montant de 11 863 K€. Cet emprunt OCEANE était composé de 1 244 801 obligations au nominal de 9,53 euros pour une durée de 5 ans (1<sup>er</sup> janvier 2012).

Le contrat d'émission prévoit que l'amortissement anticipé de cet emprunt est possible mais au seul gré du groupe :

- pour tout ou partie des obligations, à tout moment sans limitation de prix, par rachat en bourse ou hors bourse ou par offres publiques ;
- à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009 jusqu'au septième jour ouvré qui précède leur date de remboursement, pour toutes les obligations, au Prix de Remboursement Anticipé majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement d'intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de

remboursement effectif, sous réserve d'un préavis de 30 jours calendaires si le produit (i) du ratio d'attribution d'actions en vigueur et (ii) de la moyenne arithmétique des premiers cours cotés de l'action de la société pendant 10 jours de bourse consécutifs au cours des 20 jours de bourse consécutifs précédant la publication de l'avis de remboursement anticipé excède 120 % de la valeur acquise des obligations ;

- à tout moment, pour la totalité des obligations restant en circulation, si moins de 10 % des obligations émises restent en circulation.

Le taux de marché retenu et la ventilation entre la partie dette et la partie Capitaux Propres à l'origine sont indiqués ci-après :

- taux d'actualisation retenu pour le calcul de la dette : 8,5% ;
- taux d'intérêt effectif : 9,12% ;
- juste valeur de la dette à l'émission : 11 199 K€.

### **OCEANE : remboursement anticipé à hauteur de 94,25% en 2010**

Partners in Action ayant franchi le seuil de 50% du capital par son OPA du 16 Septembre 2010, la clause de changement de contrôle incluse dans le contrat d'émission des Océanes imposait à Solving Efeso International de proposer le remboursement des obligations aux porteurs qui n'auraient pas apporté leurs titres à l'offre. Ceci fut fait à l'issue de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription du 27 Octobre 2010. C'est ainsi que 987 810 Océanes ont été converties en actions au cours de 10,4983 € et 185 449 Océanes remboursées ou converties en compte courant au cours de 10,5371 €. Restent, au 31 Décembre 2010, 71 542 Océanes sur les 1 244 801 titres existants avant l'opération.

Au 31 décembre 2010, les 71 542 titres d'Océane figurent dans les comptes consolidés en dette financière à court terme pour 774 K€.

Les écritures de retraitement IFRS ont été ajustées. L'écart entre le coût nominal de l'Océane au taux de 5,5 % et la charge financière IFRS calculée avec la méthode du taux d'intérêt effectif en application des normes IAS 32/39 amène une charge complémentaire impactant le compte de résultat de 369 K€.

Les charges liées au remboursement anticipé des OCEANE s'élèvent à 229 K€.

### **Endettement financier et « gearing »**

<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>			
<b>Milliers euros</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>	<b>Variation 2010 / 2009</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	0	(12 471)	12 471
Emprunts à court terme	(6 553)	(7 224)	671
<b>Endettement financier brut</b>	<b>(6 553)</b>	<b>(19 694)</b>	<b>13 142</b>
Trésorerie et équivalent de trésorerie	3 125	2 893	232
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>3 125</b>	<b>2 893</b>	<b>232</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>(3 427)</b>	<b>(16 801)</b>	<b>13 374</b>
<b>Total Capitaux Propres</b>	<b>34 641</b>	<b>21 612</b>	<b>13 029</b>
<b>Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres<sup>(1)</sup></b>	<b>9,9%</b>	<b>77,7%</b>	<b>-102,6%</b>

(1) " Gearing "

Les emprunts à court terme sont constitués :

- pour la société mère :
  - du solde de l'emprunt Oceane à échéance au 1<sup>er</sup> janvier 2012 (774 K€)
  - d'une avance en compte courant consentie par Partners in Action pour un montant de 1 667 K€
  - d'une ligne de crédit à taux variable (base : EURIBOR) mobilisable par billets sur 3 mois (735 K€)
- pour les filiales :
  - de lignes de découverts ou d'avances de fonds, consentis par des établissements financiers, avec en contre-garantie cession de portefeuille de factures, sans notification au débiteur.

La trésorerie Actif est constituée d'encaisses disponibles.

<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>			
Milliers euros	31/12/2010	31/12/2009	Variation 2010 / 2009
<b>Société mère</b>			
Emprunts et dettes financières à long terme	-	(12 471)	12 471
Emprunts à court terme	(3 293)	(3 388)	95
Trésorerie et équivalent de trésorerie	314	59	255
<b>Endettement financier net Société mère</b>	<b>(2 978)</b>	<b>(15 799)</b>	<b>12 821</b>
<b>Filiales</b>			
Emprunts à court terme	(3 260)	(3 836)	576
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 811	2 834	(23)
<b>Endettement financier net Filiales</b>	<b>(449)</b>	<b>(1 002)</b>	<b>553</b>
<b>Groupe</b>			
<b>Endettement financier net Groupe</b>	<b>(3 427)</b>	<b>(16 801)</b>	<b>13 374</b>

## NOTE 7 : PASSIFS NON COURANTS

### Détail des provisions à long terme :

<b>PROVISIONS A LONG TERME</b>						
Milliers euros	31/12/2009	Dotations	Reclassement	Reprises provisions non utilisées	Reprises provisions utilisées	31/12/2010
Provisions indemnités de retraites	509	123			164	468
Provisions pour risques et charges	1 029	977			777	1 229
<b>Total Provisions à long terme</b>	<b>1 538</b>	<b>1 100</b>			<b>941</b>	<b>1 697</b>
Provision pour impôts différés	31	10				41
<b>Total Passifs d'impôts non courants</b>	<b>31</b>	<b>10</b>				<b>41</b>
<b>Total Provisions</b>	<b>1 569</b>	<b>1 110</b>			<b>941</b>	<b>1 738</b>

Les **provisions pour indemnités de retraite** sont passées de 509 K€ à 468 K€, se décomposant en une reprise nette de 41 K€ (dotations moins reprises de provisions utilisées)

Pour les sociétés françaises, l'impact de l'accord SYNTEC, calculé au 31/12/2004 (78 K€) et l'impact de la nouvelle contribution patronale, calculée au 31/12/2007 (87 K€) sont étalés sur la durée résiduelle moyenne d'acquisition des droits à la retraite.

Le montant des écarts actuariels (pertes non encore comptabilisées sur les sociétés françaises) s'élève à 116 K€ au 31/12/2010.

Les **provisions pour risques et charges** sont passées de 1 029 K€ à 1 229 K€. Cette variation recouvre une dotation nette de 200 K€, correspondant pour une très large part à l'actualisation de provisions pour risques prudhommaux.

Au total, les provisions à long terme (retraites + risques et charges) passent de 1 538 K€ à 1 697 K€ (+159 K€).

Il n'y a pas eu, en 2010, de reprise sur provisions non utilisées.

## NOTE 8 : AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants, s'élèvent à 7 437 K€ et correspondent à des dettes fiscales et sociales (4 526 K€), à des produits constatés d'avance (810 K€), des dividendes restant dus à des minoritaires (48 K€) et à des dettes au personnel (bonus etc.) et dettes diverses (2 053K€).

AUTRES PASSIFS COURANTS				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2010	31/12/2009	%
Autres passifs courants	Dettes fiscales et sociales	4 526	4 914	-8%
	Dettes sur titres de participation	0	1 124	-100%
	Produits constatés d'avance	810	339	139%
	Dividendes dus aux minoritaires	48	29	67%
	Dettes au personnel	2 005	2 381	-16%
	Dettes diverses	48	43	11%
<b>Total</b>		<b>7 437</b>	<b>8 830</b>	<b>-16%</b>

Les dettes sur titres de participation concernaient essentiellement des rachats de minoritaires qui ont été payés suite à l'augmentation de capital de Juin 2010.

Ces passifs ont tous une échéance inférieure à un an.

## NOTE 9 : EXPOSITION AUX RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX ET DE CHANGE

### *Exposition au risque de liquidité*

La situation au regard du risque de liquidité est décrite au paragraphe « Principaux risques et incertitudes » du Rapport annuel du Directoire.

### *Exposition au risque de taux d'intérêt*

Le groupe Solving Efeso International est exposé au risque de taux d'intérêt à hauteur de son endettement brut à taux variable qui s'élève 5 779 K€ au 31 décembre 2010.

La sensibilité de cette position aux évolutions des taux d'intérêt est de l'ordre de 58 K€ par an pour une variation à la hausse ou à la baisse de 1%.

**RISQUE DE TAUX D'INTERET AU 31 DECEMBRE 2010**

EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE TAUX, AVANT ET APRES OPERATION DE COUVERTURE										
31 DECEMBRE 2010 Milliers euros	Actifs financiers (a)		Passifs financiers (b)		Exposition nette avant couverture (c) = (a) - (b)		Instruments de couverture de taux (d)		Exposition nette après couverture (e) = (c) + (d)	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'1 an		3 125	774	5 779	-774	-2 653			-774	-2 653
De 1 an à 2 ans										
De 2 ans à 3 ans										
De 3 ans à 4 ans										
De 4 ans à 5 ans										
Plus de 5 ans										
<b>Total</b>		<b>3 125</b>	<b>774</b>	<b>5 779</b>	<b>-774</b>	<b>-2 653</b>			<b>-774</b>	<b>-2 653</b>

(a) Trésorerie et équivalents de trésorerie; trésorerie non placée, non rémunérée

(b) Emprunts et dettes financières : emprunt obligataire OCEANE, classé en dette à court terme, emprunts bancaires et auprès d'établissements de crédit à court terme; dettes financières diverses.

(d) Au 31 Décembre 2010, la société n'a pas recours à des instruments de couverture de taux

SENSIBILITE AU RISQUE DE TAUX SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS			
2010	Milliers euros	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation de + 1 % des taux d'intérêt		-58	
Impact d'une variation de - 1 % des taux d'intérêt		58	

Sur la base de l'endettement brut au 31 Décembre 2010

### Exposition au risque de change

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2010 du groupe se serait élevé à taux de change constant, à 48,936 M€ au lieu de 50,453 M€, soit un impact positif des variations de change de 1,517 M€ (3,0%).

Le groupe réalise 62,4% de son chiffre d'affaires et 67,9% de son résultat opérationnel courant (hors holding de tête) en euros. Son exposition nette en devises (actifs courants moins passifs courants) peut être évaluée, après conversion en euros, à 1.693 M€. Une variation de plus ou moins 1% des différents taux de change entraînerait une variation de la position nette de change de plus ou moins 17 K€.

L'exposition au risque de change du groupe et l'exposition au risque de taux d'intérêt font l'objet de développements dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les risques et le contrôle interne, auxquels on se reportera.

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2010 EXPRIMEE EN EUROS								
AU 31 DECEMBRE 2010			ACTIFS COURANTS	PASSIFS COURANTS	ENGAGEMENTS EN DEVISES	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Milliers d'euros			(a)	(b)	(c)	(d) = (a) - (b) +/- (c)	(e)	(f) = (d) - (e)
<b>EURO</b>	<b>EUR</b>	<b>ZONE EURO</b>	<b>15 973</b>	<b>10 124</b>		<b>5 849</b>		<b>5 849</b>
US DOLLAR	USD	USA	773	232		541		541
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	881	467		414		414
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	1 824	1 569		255		255
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	20	10		10		10
FLORINT	HUF	HONGRIE	317	294		22		22
WON	KRW	COREE	0	2		(1)		(1)
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	9	41		(32)		(32)
ROUBLE	RUB	RUSSIE	71	87		(16)		(16)
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	941	708		233		233
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	462	193		269		269

Cours de change au 31 Décembre 2010

(a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants

(b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants

(c) La société n'a pas d'engagements en devises significatifs

(e) La société n'a pas recours à des instruments de couverture

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2010 EXPRIMEE EN EUROS								
AU 31 DECEMBRE 2010			ACTIFS COURANTS	PASSIFS COURANTS	ENGAGEMENTS EN DEVISES	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Milliers d'euros			(a)	(b)	(c)	(d) = (a) - (b) +/- (c)	(e)	(f) = (d) - (e)
<b>EURO</b>	<b>EUR</b>	<b>ZONE EURO</b>	<b>15 973</b>	<b>10 124</b>		<b>5 849</b>		<b>5 849</b>
US DOLLAR	USD	USA	773	232		541		541
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	881	467		414		414
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	1 824	1 569		255		255
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	20	10		10		10
FLORINT	HUF	HONGRIE	317	294		22		22
WON	KRW	COREE	0	2		(1)		(1)
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	9	41		(32)		(32)
ROUBLE	RUB	RUSSIE	71	87		(16)		(16)
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	941	708		233		233
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	462	193		269		269

Cours de change au 31 Décembre 2010

(a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants

(b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants

(c) La société n'a pas d'engagements en devises significatifs

(e) La société n'a pas recours à des instruments de couverture

## 5 NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### NOTE 10 : RÉPARTITION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES ET PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

L'activité du **GRUPE SOLVING EFESO INTERNATIONAL** repose en intégralité sur le secteur du Conseil.

Seule la répartition **comptable** par zone géographique est donc présentée ci-dessous.

REPARTITION PAR ZONES GEOGRAPHIQUES 2010						
Milliers euros	FRANCE (OPERATIONNEL)	EUROPE HORS FRANCE	AMERIQUE DU NORD	PAYS EMERGENTS	HOLDING (FRANCE)	TOTAL
Chiffre d'affaires	14 841	25 550	3 065	6 997	0	50 453
Résultat opérationnel courant	1 197	2 136	543	442	-2 109	2 208
Résultat net	-1 012	723	213	230	-4 303	-4 150
Total bilan	13 751	35 119	159	2 990	4 642	56 660

Données issues de la consolidation

La répartition des résultats ci-dessus résulte des règles d'élimination en consolidation des transactions inter-compagnies, et donne une répartition des résultats par zones géographiques différente de celle donnée par l'analyse des résultats économiques de gestion

## NOTE 11 : DETAIL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2010	31/12/2009	%
Autres produits et charges opérationnels	Produits exceptionnels	464	257	80%
	Dotations aux dépréciations des écarts d'acquisition	(2 000)	-	n/s
	Charges exceptionnelles	(1 672)	(702)	138%
		(3 208)	(445)	622%

Les autres produits et charges opérationnels (à caractère non récurrent) sont concentrés sur la société mère et l'une des deux sociétés opérationnelles françaises (Solving France) en quasi - totalité. Ils correspondent pour l'essentiel à des charges provisionnées, ou constatées sur l'année pour lesquelles les provisions ont été reprises à due concurrence.

L'augmentation de la dépréciation des écarts d'acquisition de 2 000 K€ est imputable à la participation Solving France SA, suite à l'évaluation de l'écart d'acquisition par rapport aux projections de la capacité d'autofinancement.

En outre, le Groupe a constaté ou provisionné des coûts liés à la réorganisation de l'offre de conseil afin d'aligner les ressources aux mutations de la demande tant en terme géographique que de contenu.

## NOTE 12 : COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER - AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2010	31/12/2009	%
Coût de l'endettement financier net	Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	0	0	n/s
	Intérêts versés sur emprunt OCEANE 5,5%	(524)	(629)	-17%
	Charges liées au remboursement OCEANE (IFRS)	(598)	(436)	37%
	Intérêts bancaires autres	(305)	(368)	-17%
	Coût de l'endettement financier brut	(1 427)	(1 433)	0%
	<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(1 427)</b>	<b>(1 433)</b>	<b>0%</b>

(1) Charges sur emprunts (OCEANE et emprunts bancaires)

## NOTE 13 : AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS : DETAIL				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2010	31/12/2009	%
Autres produits et charges financiers	Différences de change	(22)	(65)	-65%
	Dotations aux provisions financières	-	(55)	n/s
	Dotations / Reprises sur provisions éléments immatériels	-	163	n/s
		<b>(22)</b>	<b>44</b>	<b>-152%</b>

**NOTE 14 : IMPÔTS, TAXES ET IMPÔTS DIFFÉRÉS**

IMPÔTS ET IMPÔTS DIFFERES			
Milliers euros	31/12/2010	31/12/2009	%
<b>Compte de résultat</b>			
Charge d'impôt société	-853	-929	-8%
Charges ou produits d'impôts différés	-751	348	-316%
<b>Charge d'impôt : total</b>	<b>-1 604</b>	<b>-582</b>	<b>176%</b>
<b>Bilan</b>			
Déficits reportables activés	81	296	-73%
Impôts différés sur retraitements IFRS	25	549	-96%
<b>Actifs d'impôts non courants : total</b>	<b>105</b>	<b>845</b>	<b>-88%</b>
<b>Passifs d'impôts non courants : total</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>31%</b>

Les impôts différés actifs afférents à des déficits sont enregistrés dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Les déficits activés sont récupérables de façon illimitée en France.

La charge d'impôt s'établit à 1 604 K€ pour un résultat consolidé avant impôt en perte de -2 546 K€.

Ce montant inclut une charge de 524 K€ correspondant à l'annulation d'impôts différés actifs rattachés aux retraitements IFRS sur l'emprunt Oceane et sur les actions gratuites attribuées en 2007.

Les retraitements IFRS sur l'emprunt OCEANE, passés lors de chaque clôture depuis fin 2006 étaient destinés à rendre compte de l'écart entre le taux d'intérêt nominal de 5,5 % (intérêts versés aux porteurs) et le taux calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif et correspondent à la prise en compte progressive de la prime de remboursement devant être versée aux porteurs lors du remboursement de l'emprunt.

Le fait que les actions gratuites attribuées en 2007 et créées en 2009 aient été par augmentation de capital (prélèvement sur réserves) et non achetées sur le marché génère en 2010 l'annulation de l'impôt différé actif correspondant aux charges constatées, selon la norme IFRS, sur les exercices 2007 à 2009. Cette annulation se traduit par une charge de 163 K€.

PREUVE D'IMPOT 2010		
PREUVE D'IMPOT Milliers euros	Base	Impôt
Impôt théorique	(2 546)	848
Déficits non activés	3 590	(1 197)
Résultat des activités arrêtés	(96)	32
Ecart sur situation nette	2 000	(667)
Charges sur Impôts différés	1 748	(582)
Ecart sur taux d'impôts	(559)	187
Différences permanentes		(226)
<b>Charge d'impôt réelle</b>		<b>(1 604)</b>

**Impôts, taxes et versements assimilés :**

La loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009, a instauré la mise en place de la réforme de la taxe professionnelle, renommée CET (Contribution Économique Territoriale). Cette contribution englobe la CVAE (Contribution sur la Valeur Ajoutée) et la CFE (Contribution Foncière des Entreprises). L'avis CNC du 14 janvier

2010 a laissé le soin aux sociétés d'apprécier la qualification de la CVAE (charge opérationnelle ou impôt au sens d'IAS12). Le Groupe a décidé de qualifier d'impôt sur le résultat la composante CVAE de la Contribution Économique Territoriale (CET), nouvel impôt introduit par la Loi de finances pour 2010, afin d'assurer une cohérence avec le traitement de taxes similaires dans d'autres pays étrangers.

#### NOTE 15 : RESULTAT NET D'IMPOT DES ACTIVITES ARRETEES OU EN COURS DE CESSION

Le résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession est imputable à Innovation Partners participation espagnole et à Solving Management Consultants Ltd participation anglaise. La société détient 61,01% du capital de Innovation Partners et 100,00% du capital Solving Management Consultants qui sont inactives. La liquidation d'Innovation Partners a eu lieu le 18 Février 2011, celle de Solving Management Consultants est en cours.

#### NOTE 16 : RESULTAT PAR ACTION

Le résultat net par action et le résultat net dilué par action (part du groupe) au 31 décembre 2010 s'élèvent respectivement à -0,19 et -0,18.

Le numérateur correspond au résultat net part du groupe s'élevant à -4 820 K€ et le dénominateur au nombre d'actions au 31/12/2010 (22 377 352), retraité des actions résultant de la conversion des OCEANE (71 542) et de l'exercice des stock-options (107 245), soit un total de 22 556 139 actions.

#### NOTE 17 : INFORMATIONS DIVERSES

Effectif moyen sur l'exercice, en équivalents temps plein et effectif au 31 décembre 2010.

Effectif moyen sur l'exercice		
	2010	2009
Salariés	198	205
Dont administratifs	27	31
Dont consultants	171	174
Intervenants payés sur factures	53	54
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>259</b>

Effectif en fin d'exercice		
	2010	2009
Consultants	160	196
Intervenants payés sur factures	55	53
Administratifs	31	31
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>280</b>

### ***Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux***

Les rémunérations brutes globales aux organes de Direction et de Surveillance s'établissent à 1 352 K€ en 2010 et les rémunérations effectivement versées (y compris au titre d'exercices antérieurs) à 1 975 K€, selon la décomposition donnée par le tableau page suivante.

Le montant des jetons de présence au titre de 2010 est de 95 K€.

### **NOTE 18: SUIVI DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET DES ACTIONS GRATUITES**

Tableau page suivante.

**REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX**

Rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux			Président du Conseil de Surveillance	Vice - président du Conseil de Surveillance	Membre du Conseil de Surveillance	Président du Directoire	Membre du Directoire	Membre du Directoire	Membre du Directoire										
			Roland Fiboussi	Jean Veillon	Richard Armand (a)	Jacques Lebhar (b)	Alessandra Faraone (c)	Julian Berger (d)	Nicolas Celier (a)	Yves Cannac (e)	Thomas de Bellaigue de Bughas (f)	Gilles Mougnot (g)	Louis Godron (g)	Andrea Oddi (g)	Jérémie Falzone (g)	Filippo Mantegazza	Carlo F. Baroncelli	Bernard Bohnert (h)	Luca Angelo Lecchi (i)
2010	Montants dus	Rémunération fixe		250											210	18		130	
		Rémunération variable		216															
		Rémunération exceptionnelle																	
		Jetons de présence	45		11	18		11					10						
		Avantages en nature Sociétés liées													339	224			98
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>466</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>549</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>228</b>		
2010	Montants versés	Rémunération fixe		250											210	18			
		Rémunération variable		247															
		Rémunération exceptionnelle																	
		Jetons de présence	0		33 (1)	33 (1)		33 (1)	11 (1)										
		Avantages en nature Sociétés liées													925 (2)	215			
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>497</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 135</b>	<b>233</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
2009	Montants dus	Rémunération fixe	120	251											330	18		96	
		Rémunération variable		146											30				
		Rémunération exceptionnelle																20	
		Jetons de présence	28		22	22		22											
		Avantages en nature Sociétés liées									88				204	246			
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>397</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>564</b>	<b>264</b>	<b>116</b>			
2009	Montants versés	Rémunération fixe	120	251											210	18		96	
		Rémunération variable		95 (3)															
		Rémunération exceptionnelle																20	
		Jetons de présence	55 (4)		10 (3)	10 (3)		10 (3)	10 (3)										
		Avantages en nature Sociétés liées									88				97	293			
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>346</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>307</b>	<b>311</b>	<b>116</b>			

- (a) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010  
 (b) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 20 octobre 2010  
 (c) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010. Renomination par cooptation lors du Conseil de Surveillance du 21 Janvier 2011; mandat soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale  
 (d) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 7 juillet 2010  
 (e) Fin de mandat : Assemblée Générale du 29 juin 2009  
 (f) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 26 mai 2009  
 (g) Début de mandat : 15 juillet 2010 par cooptation; mandat soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale  
 (h) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 18 janvier 2010  
 (i) Début de mandat : 26 mars 2010

- (1) Dont 10,8 K€ versés au titre de 2008  
 (2) Dont 676 K€ versés au titre d'exercices précédents  
 (3) Versés au titre de 2008  
 (4) Dont 26,8 K€ versés au titre de 2008

Rémunérations : montants bruts avant impôt  
 Sociétés liées : montants hors taxes

**Suivi des attributions et levées de stock options**

SUIVI DES PLANS D'OPTIONS AU 31 DECEMBRE 2010																		
Options attribuées							Options levées										Options annulées	Options restantes, fin 2010
Date d'attribution	Prix d'exercice en €	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	Levées possibles à compter du	Cessions possibles à compter du	Expiration des options	en 2001	en 2002	en 2003	en 2004	en 2005	en 2006	en 2007	en 2008	en 2009	en 2010		
19.06.98	1,31	3	64 608	20.06.01	20.06.03	19.06.04	21 537	14 358	28 713									
19.06.98	7,37	32	6 400	20.06.01	20.06.03	19.06.04	469	67									5 864	
16.03.99	11,35	13	17 000	16.03.02	16.03.04	15.03.05											17 000	
18.06.99	14,39	3	16 040	18.06.02	18.06.04	17.06.05											16 040	
04.02.00	39,03	24	47 560	04.02.03	04.02.05	03.02.07											47 560	
03.05.00	65,17	4	22 800	04.05.02	04.05.05	04.05.07											22 800	
03.05.00	54,88	16	43 050	04.05.02	04.05.05	04.05.07											43 050	
05.10.00	82,77	7	18 720	06.10.02	06.10.05	06.10.07											18 720	
05.10.00	69,7	18	15 564	06.10.02	06.10.05	06.10.07											15 564	
30.03.01	72,95	44	56 400	31.03.03	31.03.06	31.03.08											56 400	
04.10.01	39,33 <i>dont Direction</i>	10 1	54 600 16 000	05.10.03	05.10.06	05.10.08											54 600	
15.02.02	35,28	12	14 850	16.02.04	16.02.07	16.02.09											14 850	
16.05.02	35,57 <i>dont Direction</i>	5 2	59 000 18 000	17.05.04	17.05.07	17.05.09											59 000	
22.04.03	4,06 <i>dont Direction</i>	61 2	218 700 25 000	23.04.05	23.04.08	23.04.10						10 199	10 000				198 501	
04.06.04	7,84 <i>dont Direction</i>	32 1	158 500 50 000	05.06.06	05.06.09	05.06.11											113 000	
01.07.05	4,76	11	14 000	02.07.07	02.07.10	02.07.12											7 750	
11.08.06	6,59 <i>dont Direction</i>	24 2	49 500 4 500	12.08.08	12.08.11	12.08.13											9 000	
15.05.07	6,17 <i>dont Direction</i>	21 2	25 000 4 000	16.05.09	16.05.12	16.05.14											10 005	
<b><i>dont Direction</i></b>			<b>902 292 113 000</b>				<b>22 006</b>	<b>14 425</b>	<b>28 713</b>			<b>10 199</b>	<b>10 000</b>				<b>709 704</b>	
																	<b>107 245</b>	

OPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2010							
	Date d'attribution	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options	Date d'expiration	Plan N°	Date d'Assemblée	Options exercées en 2010
<b>Filippo Mantegazza</b> Président du Directoire	04.06.04	7,84	5500	40699	P3	25/06/01	-
<b>Carlo Baroncelli</b> Membre du Directoire	04.06.04	7,84	2 500	05/06/11	P3	25/06/01	-
	11.08.06	6,59	2 500	12/08/13	P4	16/06/04	-

### Actions gratuites

Il n'a pas été distribué d'actions gratuites en 2010. Rappelons qu'il avait été distribué 124 500 actions gratuites au cours de l'année 2007. L'attribution est définitive à l'issue d'une période de 2 ans et les actions remises font l'objet d'une obligation de conservation de 2 ans. Les 124.500 actions gratuites attribuées en 2007 ont été créées en 2009 plus aucune action gratuite ne reste à créer au 31/12/2010.

ACTIONS GRATUITES AU 31 DECEMBRE 2010					
	Nombre d'actions gratuites attribuées en 2010	Nombre total d'actions gratuites attribuées lors des exercices précédents	Nombre d'actions restant à créer	Fin de la période d'acquisition	Fin de la période de conservation obligatoire
Vice Président du Conseil de Surveillance	-	15 000	-	16/05/2009	16/05/2011
Président du Directoire	-	30 000	-	16/05/2009	16/05/2011
Président du Directoire	-	60 000	-	29/12/2009	29/12/2011
Salariés du groupe	-	17 000	-	16/05/2009	16/05/2011
Salarié du groupe	-	2 500	-	29/12/2009	29/12/2011
<b>Total</b>	-	<b>124 500</b>	-		

### Rémunération des organes de contrôle

REMUNERATION DES ORGANES DE CONTRÔLE								
Milliers d'euros	CONSTANTIN DELOITTE				G. BIENAIME			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Audit</b>								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	82,2	122,8	66,2%	100,0%	64,4	97,3	74,0%	87,9%
- Filiales intégrées globalement					22,6	13,4	26,0%	12,1%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
- Emetteur	42,0		33,8%					
- Filiales intégrées globalement								
<b>Sous-total</b>	<b>124,2</b>	<b>122,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>87,0</b>	<b>110,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social								
Autres								
<b>Sous-total</b>								
<b>Total</b>	<b>124,2</b>	<b>122,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>87,0</b>	<b>110,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## 6 TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES CONCLUES AVEC LES PARTIES LIÉES

L'arrêté du 29 décembre 2010, portant homologation des règlements n° 2010-02 et 2010-03 afférents aux transactions entre parties liées dans les comptes sociaux et consolidés, crée une obligation de communiquer en annexe des comptes individuels et consolidés la liste des transactions significatives conclues avec les parties liées (selon définition de IAS24), à des conditions anormales de marché.

TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES CONCLUES AVEC DES PARTIES LIEES				
Désignation de la partie liée	Nature du lien	Nature des transactions	Montant des transactions	Autres informations
Partners in Action	Détient 80% du capital de Solving Efeso International	Avance en compte courant	1667 K€	Avance rémunérée au taux des intérêts de compte courant fiscalement déductibles, soit 3,82% pour 2010; intérêts pris en charge 2010 : 11 K€
HIP Fénelon	Société contrôlée par le Président du Conseil de Surveillance	Avance en compte courant	-	Avance de 150 K€ rémunérée au taux Euribor + 1%, soldée au 31 décembre 2010; intérêts pris en charge 2010 : 2 K€
Raspor Holdings & Finanz AG	Société liée au Président du Directoire	Avance en compte courant	-	Avance de 62 K€ rémunérée au taux Euribor + 1%, soldée au 31 décembre 2010; intérêts pris en charge 2010 : 1 K€

## 7 ENGAGEMENTS HORS BILAN

### *Engagements financiers :*

Le groupe **Solving Efeso International** n'utilise pas d'instruments financiers tels que swaps, options, contrats à terme, etc.

## 8 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Le Conseil de Surveillance du 28 mars 2011 a approuvé le projet de transfert de l'action Solving Efeso International d'Euronext (C) vers Alternext. Ce projet sera soumis à l'Assemblée Générale prévue le 31 mai 2011.

# 2010

## **COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2010**

---

# COMPTES SOCIAUX

## BILAN ACTIF

(en €)

Euros	31/12/2010			31/12/2009
	BRUT	AMORT. DEPR.	NET	NET
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Autres immobilisations incorporelles	456 965	456 965	0	2 197
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Autres immobilisations corporelles	414 661	372 596	42 065	53 925
<b>Immobilisations financières (1)</b>				
Participations	36 928 154	4 617 752	32 310 402	34 244 402
Créances rattachées à des participations	85 341		85 341	80 122
Prêts	3 286 219	105 924	3 180 295	2 775 968
Autres immobilisations financières	124 000		124 000	124 000
	<b>41 295 340</b>	<b>5 553 237</b>	<b>35 742 103</b>	<b>37 280 614</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<b>Créances (2)</b>				
Clients et comptes rattachés	997 470	90 501	906 969	1 013 943
Autres créances	6 096 329		6 096 329	3 218 916
<b>Valeurs mobilières de placement</b>				
Actions propres	35 574		35 574	36 047
<b>Disponibilités</b>	314 817		314 817	59 398
<b>Charges constatées d'avance (2)</b>	148 940		148 940	49 097
	<b>7 593 130</b>	<b>90 501</b>	<b>7 502 629</b>	<b>4 377 401</b>
Frais d'émission d'emprunt à étaler				164 479
Primes de remboursement des emprunts				
Ecart de conversion Actif	286 909		286 909	399 515
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>49 175 379</b>	<b>5 643 738</b>	<b>43 531 641</b>	<b>42 222 009</b>
(1) Dont à moins d'un an (brut)			127 011	174 147
(2) Dont à plus d'un an (brut)			622 739	1 179 817

## BILAN PASSIF

(en €)

	31/12/2010	31/12/2009
Euros	NET	NET
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social (dont versé : 8 528 568)	8 528 568	3 075 396
Primes d'émission, de fusion, d'apport	31 798 959	18 992 074
Réserve légale	174 458	174 458
Report à nouveau	-3 467 821	-3 083 299
<b>Résultat de l'exercice (Perte)</b>	<b>-3 000 121</b>	<b>-384 522</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34 034 043</b>	<b>18 774 107</b>
<b>PROVISIONS</b>		
Provisions pour risques et charges	661 909	1 740 815
<b>TOTAL</b>	<b>661 909</b>	<b>1 740 815</b>
<b>DETTES (1)</b>		
Emprunts obligataires convertibles	681 795	11 862 953
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (2)	734 794	2 914 594
Emprunts et dettes financières divers	5 764 925	3 944 731
Fournisseurs et comptes rattachés	1 237 277	1 906 566
Dettes fiscales et sociales	302 259	633 425
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		307 861
Autres dettes	95 000	111 957
<b>TOTAL</b>	<b>8 816 050</b>	<b>21 682 087</b>
Ecarts de conversion passif	19 639	25 000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>43 531 641</b>	<b>42 222 009</b>
<i>(1) Dont à plus d'un an</i>	107 419	13 834 751
<i>(1) Dont à moins d'un an</i>	8 708 631	7 847 336
<i>(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque</i>	2 035	4 073

## COMPTE DE RESULTAT

(en €)

Euros	31/12/2010			31/12/2009
	France	Exportation	Total	Total
<b>Produits d'exploitation</b>				
Production vendue de services	818 185	395 960	1 214 145	1 476 019
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>818 185</b>	<b>395 960</b>	<b>1 214 145</b>	<b>1 476 019</b>
Reprise sur provisions et transferts de charges			1 301	115 173
Autres produits			942	1 497
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			<b>1 216 388</b>	<b>1 592 689</b>
<b>Charges d'exploitation</b>				
Variation de stocks				18 980
Autres achats et charges externes			2 346 023	2 890 753
Impôt, taxes et versements assimilés			35 338	80 422
Salaires et traitements			982 588	351 764
Charges sociales			221 880	198 919
Dotations aux amortissements sur immobilisations			178 536	112 606
Autres charges			99 716	216 264
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>			<b>3 864 081</b>	<b>3 869 708</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			<b>-2 647 693</b>	<b>-2 277 019</b>
<b>Produits financiers</b>				
De participations (1)			2 710 524	1 969 462
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (1)			161 857	67 077
Reprises sur dépréciations et provisions et transfert de charges			399 515	1 033 903
Différences positives de change			1 328	32 348
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>			<b>3 273 224</b>	<b>3 102 790</b>
<b>Charges financières</b>				
Dotations financières aux provisions			2 286 909	30 303
Intérêts et charges assimilées (2)			1 777 210	1 443 965
Différences négatives de change			1 639	23 132
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			3 068	773
<b>TOTAL CHARGES FINANCIERES</b>			<b>4 068 826</b>	<b>1 498 173</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>			<b>-795 602</b>	<b>1 604 617</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>			<b>-3 443 295</b>	<b>-672 402</b>
<b>Produits exceptionnels</b>				
Sur opérations de gestion				10 217
Sur opérations en capital			102 759	3 216 575
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges			2 164 954	451 000
<b>TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			<b>2 267 713</b>	<b>3 677 792</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>				
Sur opérations de gestion			959 409	2 080
Sur opérations en capital			1 166 903	3 262 355
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions			300 000	721 000
<b>TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>			<b>2 426 312</b>	<b>3 985 435</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>			<b>-158 599</b>	<b>-307 643</b>
Impôts sur les bénéfices			-601 773	-595 523
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>			<b>6 757 325</b>	<b>8 373 271</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>			<b>9 757 446</b>	<b>8 757 793</b>
<b>BENEFICE OU PERTE</b>			<b>-3 000 121</b>	<b>-384 522</b>
(1) Dont produits concernant les entités liées			2 872 381	2 036 539
(2) Dont intérêts concernant les entités liées			81 499	400 714

## ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

(Montant en Euros)

<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2009</b>	<b>18 774 107</b>
RESULTAT 2010	-3 000 121
AUGMENTATIONS DE CAPITAL	5 453 172
PRIMES D'EMISSION SUR AUGMENTATIONS DE CAPITAL	14 578 148
AFFECTATION DE COUTS EN PRIMES D'EMISSION	-1 771 263
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2010</b>	<b>34 034 043</b>

## ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2010

Les comptes annuels de Solving Efeso International ont été arrêtés par le Directoire en date du 28 mars 2011 et approuvés par Conseil de Surveillance de cette même date.

Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

Le bilan avant répartition de l'exercice clos le 31/12/2010 présente un total de 43 531 641 Euros.

Le compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, dégage un résultat en perte de 3 000 121 Euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2010 au 31/12/2010.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- Continuité de l'exploitation,
- Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- Indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

### CONVENTION D'INTÉGRATION FISCALE

SOLVING EFESO INTERNATIONAL dite « Société Mère » et ses Filiales Intégrées (Solving France SA et Efeso Consulting SAS) sont des sociétés de droit français, passible de l'impôt sur les sociétés au sens de l'article 233 A du code général des impôts.

La Société Mère s'est constituée auprès de l'administration fiscale seule redevable de l'impôt sur les sociétés, des contributions additionnelles à l'impôt sur les sociétés et de l'impôt forfaitaire annuel dus par les sociétés du groupe.

#### *Principes*

La Convention a pour objet, d'une part de répartir entre la Société Mère et la Filiale Intégrée les impositions dues par le Groupe et, d'autre part, de régir les conséquences nées de la sortie du Groupe de la Filiale Intégrée ainsi que la cessation pure et simple du groupe.

La Filiale intégrée devra constater dans ses comptes pendant toute la durée de l'intégration une charge ou un produit d'impôts sociétés, de contributions et d'IFA analogue à celui qu'elle aurait constaté si elle n'avait pas été intégrée.

La Filiale Intégrée sera redevable envers la Société Mère d'une somme égale à l'impôt qui aurait grevé son résultat de l'exercice si elle avait été imposable distinctement.

#### *Charges ou économies d'impôt réalisées par le groupe*

Les charges ou les économies d'impôt sur les sociétés réalisées par le Groupe seront appréhendées par la Société Mère de la façon suivante :

- Les charges et les économies d'impôt sur les sociétés, de contributions, résultant des ajustements apportés au résultat d'ensemble en application du régime des groupes seront conservées par la Société Mère en charges ou en produits.
- Les économies d'impôt imputable au déficit de la Filiale Intégrée seront provisoirement conservées par la Société Mère et constatées en produits.

## ACTIF IMMOBILISÉ

### *Immobilisations incorporelles*

Le fonds de commerce acquis en 1992 avait été entièrement provisionné au cours de l'exercice 2007.

Les logiciels sont amortis sur 12 mois.

### *Immobilisations corporelles*

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition (Prix d'achat et frais accessoires).

Les immobilisations corporelles ont été considérées comme non décomposables. Bénéficiant des mesures de tolérance, la société a opté pour le maintien des durées d'usage pour l'amortissement des biens non décomposés.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

- |  |            |
|--|------------|
| • Installations générales, agencements et aménagements | 10 ans     |
| • Matériel de bureau et informatique                   | 3 ans      |
| • Mobilier de bureau                                   | 3 à 10 ans |

Ce poste s'établit à 42 065 € en net contre 53 925 € à la fin de l'exercice précédent.

## IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

### *Participations*

Le total des participations en net s'établit à 32 310 402 € contre 34 244 402 € au 31 décembre 2009.

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constatée pour le montant de la différence.

La variation nette résulte des acquisitions et des dépréciations listées ci-après :

### *Espagne*

Acquisition de titres de la société Solving Efeso Iberica auprès d'un actionnaire minoritaire : 4,55 % du capital pour 66 000 € portant la détention à 70,00 % pour un montant total de 610 059 €.

### *Dépréciations*

Les valeurs d'inventaire des participations sont déterminées suivant la méthode des cash flows futurs. Elles sont rapprochées de la valeur brute et une provision est constituée en cas d'écart.

Les titres de la société Innovation Partners (Espagne) sont dépréciés à 100 % depuis la clôture 2007 pour un montant de 2 548 412 €.

Les dépréciations antérieurement constituées sur Solving GMBH (Allemagne) et Solving Management Consultant (Argentine) ont été maintenues (dépréciation à 100 %) à hauteur de respectivement 14 254 € et 55 086 €.

Au cours de l'exercice 2010, il a été procédé à l'opération suivante :

- Dotation d'une provision pour dépréciation des titres de Solving France pour un montant de 2 000 000 €.

### **Créances rattachées à des participations**

Il s'agit de dividendes à recevoir qui s'établissent à 44 641 € pour Solving Efeso Consultaria Ltda et une créance sur Solving International Middle East Mgt LLC pour 40.700 €.

### **Prêts**

Le total des prêts s'élève à 3.180.295 € net des dépréciations contre 2.775.968 € au 31 décembre 2009.

Les prêts sont constitués d'avances de trésorerie aux filiales.

Les mouvements de l'exercice pour un net de 404.327 € correspondent :

- à des apports de trésorerie pour +457 854 €
- à des remboursements de trésorerie pour -37 928 €
- à des variations nettes d'intérêts pour -15 599 €

La provision sur l'avance à la filiale argentine a été maintenue pour 105 924 €, cette filiale n'ayant plus d'activité depuis 2004.

### **Autres immobilisations financières**

Il s'agit des dépôts de garantie pour un total de 124 000 € identique au 31 décembre 2009.

## **ACTIF CIRCULANT**

### **Clients et comptes rattachés**

Ce poste s'établit à 906.969 € net de dépréciations contre 1.013.943 € au 31 décembre 2009.

Les provisions pour créances douteuses s'élèvent à 90.501 €.

Un montant total de 898.654 € a été repris en 2010.

### **Autres créances**

Les créances diverses s'établissent à 6 096 329 € contre 3 218 916 € au 31 décembre 2009 soit une augmentation de 2 877 413 €.

### **Valeurs Mobilières de Placement**

SOLVING EFESO INTERNATIONAL détient des titres en propre dans le cadre d'un contrat de liquidité autorisé par l'Assemblée Générale du 29 juin 2009, pour 22 234 actions valorisées au cours moyen de décembre 2010, soit 1,60€, pour un total de 35 574 €.

### **Disponibilités**

Les disponibilités s'élèvent à 314 817 € en fin d'exercice, contre 59 398 € au 31 décembre 2009.

### **Charges constatées d'avance**

Ces charges s'élèvent à 148 940 € contre 49.097 € au 31 décembre 2009.

### **Frais d'émissions d'emprunts**

Ces frais à étaler sur la durée de l'emprunt obligataire Oceane, s'élevant à 164 479 € au 31 décembre 2009 ont été totalement amorti sur 2010.

### **Écarts de conversion actif**

Les charges et les produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écart de conversion ». Les pertes latentes de change non compensées font l'objet d'une provision en totalité.

Ces écarts sont relatifs à des opérations en devises sur prêts, avances et comptes clients.

Les écarts de conversion actifs totalisent 286 909 € contre 399 515 € au 31 décembre 2009.

## **CAPITAUX PROPRES**

### **Capital**

Le capital a été porté, au cours de l'exercice, de 3 075 396 € à 8 528 568 € soit une variation de 5 453 172 € constituée par la création de 14 308 083 actions portant le nombre total d'actions à 22 377 352.

### **Prime d'émission et d'apport**

La prime d'émission et d'apport a été portée de 18 992 074 € à 31 798 959 € soit une variation de 12 806 885 €, correspondant aux :

- Prime d'émission des deux augmentations de capital pour 14 578 148 €.
- Frais relatifs aux deux augmentations de capital imputés sur les primes d'émissions pour 1 771 263 €.

### **Report à nouveau**

Ce poste, après enregistrement de la perte de 2009 de -384 522 €, est porté de -3 083 299 € à -3 467 821 €.

### **Capitaux propres total**

Au total, les capitaux propres s'élèvent à 34 034 043 € au 31 décembre 2010, contre 18 774 107 € au 31 décembre 2009, soit une augmentation de 15 259 936 € correspondant aux :

- Augmentations de capital pour +5 453 172 €.
- Primes d'émission pour +14 578 148 €.
- Dépenses imputés sur les primes d'émission pour -1 771 263 €.
- Le résultat négatif de 2010 pour -3 000 121 €.

## PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'élève à un total de 661 909 € correspondant aux montants suivants :

- Provision pour risques et charges : 375 000 €
- dont une provision constituée en vue de rendre compte de la valeur de remboursement de l'emprunt Oceane à l'échéance, évaluée à la clôture de l'exercice pour un montant total de 75 000 € et une provision pour litiges de 300 000 €.
- Provision pour perte de change intragroupe : 286 909 €.

## DETTES

### *Emprunts obligataire OCEANE*

L'emprunt obligataire Oceane a été émis le 20 octobre 2006 pour un montant brut de 11 862 953 € correspondant à 1 244 801 obligations d'une valeur nominale de 9,53 €.

Suite aux différents remboursements effectués en 2010, le nombre de titres restants au 31 décembre 2010 est de 71 542 obligations au cours de 9,53 €, soit un montant en principal de 681 795 €.

Une provision pour prime de remboursement de 75 000 € a été constituée dans les comptes sociaux au poste Provisions pour risques et charges. La différence entre le montant de 756 795 € (681 795 + 75 000) et le montant dû à l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2012 (774 084 €, soit 71 542 obligations à rembourser à auteur de 10,82 € par obligation) s'élève à 17 289 €. Ce montant sera constaté dans les comptes sociaux de l'exercice 2011, à la différence des comptes consolidés, dans lesquels la dette Oceane a été comptabilisée pour le montant final du remboursement à intervenir le 1<sup>er</sup> janvier 2012, soit 774 084 €.

### *Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits*

Les emprunts et dettes bancaires s'élèvent à 734 794 € contre 2 914 594 € au 31 décembre 2009, en baisse de 2 179 800 €.

### *Emprunts et dettes financières divers*

Les emprunts et dettes financières non bancaires totalisent 5 764 925 € et incluent pour l'essentiel des emprunts à diverses filiales et les intérêts courus correspondants, pour un total de 784 780 €, des dépôts de garantis perçus pour 107 419 €, et des avances en comptes courants et les intérêts courus pour un total de 4 872 726 €.

### *Risque de liquidité*

On se rapportera aux rapports du Président du Directoire (rapport de gestion) et du Président du Conseil de Surveillance (rapport sur le contrôle interne) pour la description de la situation de la société en 2010 et début 2011, en ce qui concerne le risque de liquidité.

### *Fournisseurs et comptes rattachés*

Le poste fournisseurs s'élève à 1 237 277 € contre 1 906 566 € au 31 décembre 2009, soit une baisse de 669 289 €.

On se reportera plus loin au tableau indiquant la ventilation par délais de paiement, des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice.

### *Dettes fiscales et sociales*

Les dettes fiscales et sociales s'élèvent à 302 259 € contre 633 425 € au 31 décembre 2009, soit une baisse de 331 166 €.

### Autres dettes

Ce poste s'élève à 95 000 € au 31 décembre 2010, ce montant inclut essentiellement les jetons de présence.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires est établi sur la base de facturations mensuelles ou trimestrielles.

Il inclut par ailleurs la facturation des prestations de services réalisées par la Société Mère du Groupe en faveur d'un certain nombre de filiales.

Le total de 1 214 145 € se décompose ainsi :

- France 818 185 €
- Étranger 395 960 €

## STOCK OPTIONS

- Nombre d'actions pouvant être émises par le jeu de souscription 107 245
- Options levées durant l'exercice : 0
- Options consenties durant l'exercice : 0
- Options consenties cumulées depuis l'origine : 902 292
- Options annulées depuis l'origine : 709 704
- Options exercées depuis l'origine : 85 343.

## TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES CONCLUES AVEC LES PARTIES LIÉES

L'arrêté du 29 décembre 2010, portant homologation des règlements n° 2010-02 et 2010-03 afférents aux transactions entre parties liées dans les comptes sociaux et consolidés, crée une obligation de communiquer en annexe des comptes individuels et consolidés la liste des transactions significatives conclues avec les parties liées (selon définition de IAS24), à des conditions anormales de marché.

TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES CONCLUES AVEC DES PARTIES LIEES				
Désignation de la partie liée	Nature du lien	Nature des transactions	Montant des transactions	Autres informations
Partners in Action	Détient 80% du capital de Solving Efeso International	Avance en compte courant	1667 K€	Avance rémunérée au taux des intérêts de compte courant fiscalement déductibles, soit 3,82% pour 2010; intérêts pris en charge 2010 : 11 K€
HIP Fénelon	Société contrôlée par le Président du Conseil de Surveillance	Avance en compte courant	-	Avance de 150 K€ rémunérée au taux Euribor + 1%, soldée au 31 décembre 2010; intérêts pris en charge 2010 : 2 K€
Raspor Holdings & Finanz AG	Société liée au Président du Directoire	Avance en compte courant	-	Avance de 62 K€ rémunérée au taux Euribor + 1%, soldée au 31 décembre 2010; intérêts pris en charge 2010 : 1 K€

## CHANGEMENT DE MÉTHODE

Aucun changement de méthode n'est intervenu par rapport au précédent exercice.

## IMMOBILISATIONS

Euros	Valeur brute début d'exercice	Augmentations Acquisitions	Diminutions Par virement	Valeur brute fin d'exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Autres postes d'immobilisations incorporelles	456 965			456 965
<b>Total I</b>	<b>456 965</b>			<b>456 965</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Installations générales, agencements et aménagement divers	113 708			113 708
Matériel de bureau et informatique, mobilier	300 953			300 953
<b>Total II</b>	<b>414 661</b>			<b>414 661</b>
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations et Créances rattachées	36 942 276	71 219		37 013 495
Prêts et autres immobilisations financières	3 005 892	480 905	76 578	3 410 219
<b>Total III</b>	<b>39 948 168</b>	<b>552 124</b>	<b>76 578</b>	<b>40 423 714</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)</b>	<b>40 819 794</b>	<b>552 124</b>	<b>76 578</b>	<b>41 295 340</b>

## AMORTISSEMENTS

IMMOBILISATIONS AMORTISSABLES Euros	Valeur en début d'exercice	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties / Reprises	Valeur en fin d'exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Autres immobilisations incorporelles	88 891	2 196		91 087
<b>Total I</b>	<b>88 891</b>	<b>2 196</b>		<b>91 087</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Installations générales, agencements et aménagement divers	80 248	4 408		84 656
Matériel de bureau et informatique, mobilier	280 487	7 453		287 940
<b>Total II</b>	<b>360 735</b>	<b>11 861</b>		<b>372 596</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II)</b>	<b>449 626</b>	<b>14 057</b>		<b>463 683</b>

MOUVEMENTS DES CHARGES A REPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	Montant net début exercice	Augmentations	Dotations de l'exercice aux amortissements	Montant net en fin d'exercice
Frais d'émission d'emprunt à étaler	164 479		164 479	

## PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS INSCRITES AU BILAN

Euros	Montant au début de l'exercice	Augmentations Dotations de l'exercice	Diminutions Reprises de l'exercice	Montant à la fin de l'exercice
<b>Provisions pour risques et charges</b>				
Provisions pour risques et charges	1 341 300	300 000	1 266 300	375 000
Provisions pour pertes de change	399 515	286 909	399 515	286 909
<b>Total I</b>	<b>1 740 815</b>	<b>586 909</b>	<b>1 665 815</b>	<b>661 909</b>
<b>Dépréciations</b>				
Dépréciations immobilisations incorporelles	365 878			365 878
Dépréciations titres de participation	2 617 752	2 000 000		4 617 752
Dépréciations autres immobilisations financières	105 924			105 924
Dépréciations comptes clients	989 155		898 654	90 501
Autres dépréciations				
<b>Total II</b>	<b>4 078 709</b>	<b>2 000 000</b>	<b>898 654</b>	<b>5 180 055</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II)</b>	<b>5 819 524</b>	<b>2 586 909</b>	<b>2 564 469</b>	<b>5 841 964</b>

	<i>Exploitation</i>	0	0
<i>Dont dotations et reprises :</i>	<i>Financières</i>	2 286 909	399 515
	<i>Exceptionnelles</i>	300 000	2 164 954

## ÉTAT DES CRÉANCES ET DES DETTES

ETAT DES CREANCES Euros	Au 31/12/2010		
	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
<b>De l'actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	85 341	44 641	40 700
Prêts (1) (2)	3 286 219	78 426	3 207 793
Autres immobilisations financières	124 000	3 944	120 056
<b>De l'actif circulant</b>			
Clients douteux ou litigieux	104 123		104 123
Autres créances clients	893 347	893 347	
Personnel et comptes rattachés	1 524	1 524	
Taxe sur la valeur ajoutée	230 311	230 311	
Impôts sur les sociétés	520 216	1 600	518 616
Groupe et associés (2)	5 309 882	5 309 882	
Débiteurs divers	34 396	34 396	
Charges constatées d'avance	148 940	148 940	
<b>Total</b>	<b>10 738 299</b>	<b>6 747 011</b>	<b>3 991 288</b>

(1) Dont prêts accordés en cours d'exercice	480 905
(1) Dont remboursements obtenus en cours d'exercice	76 578
(2) Prêts et avances consenties aux associés personnes	0

ETAT DES DETTES Euros	Au 31/12/2010			
	Montant brut	A 1 an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles (1)	681 795	681 795		
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit : (1)				
- à un an maximum à l'origine	2 035	2 035		
- à plus d'un an à l'origine	732 759	732 759		
Emprunts et dettes financières diverses (1) (2)	892 199	784 780	107 419	
Fournisseurs et comptes rattachés	1 237 277	1 237 277		
Personnel et comptes rattachés	98 742	98 742		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	120 537	120 537		
Taxe sur la valeur ajoutée	28 229	28 229		
Autres impôts, taxes et versements assimilés	54 751	54 751		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupe et associés (2)	4 872 726	4 872 726		
Autres dettes	95 000	95 000		
<b>Total</b>	<b>8 816 050</b>	<b>8 708 631</b>	<b>107 419</b>	

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice	130 796
(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice	13 073 827
(2) Emprunt, dettes contractés auprès des associés personnes physiques	0
(2) Dépôts et cautionnements reçus de filiales (loyers)	107 419

## DÉLAIS FOURNISSEURS : DÉLAIS DE PAIEMENT

En application de l'article D. 441-4 du code du commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition, à la date du 31 décembre 2010, du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance.

Euros	DETTES ECHUES A LA CLOTURE	ECHEANCES A 1 MOIS	ECHEANCES A 2 MOIS	ECHEANCES A 3 MOIS	ECHEANCES A PLUS DE 3 MOIS	HORS ECHEANCE	TOTAL DETTES FOURNISSEURS
Fournisseurs	422 586	23 753	37 866	1 840	207 406		693 451
Fournisseurs FNP Factures non parvenues						543 826	543 826
<b>Fournisseurs : Total</b>	<b>422 586</b>	<b>23 753</b>	<b>37 866</b>	<b>1 840</b>	<b>207 406</b>	<b>543 826</b>	<b>1 237 277</b>
Fournisseurs d'immobilisations							
<b>Total à payer au 31/12/2010</b>	<b>422 586</b>	<b>23 753</b>	<b>37 866</b>	<b>1 840</b>	<b>207 406</b>	<b>543 826</b>	<b>1 237 277</b>
Rappel total à payer au 31/12/2009	810 479	44 063	670 557	0	307 861	381 466	2 214 427

## ÉLÉMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

ELEMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN  Euros	Montant concernant les entreprises au 31/12/2010		Montant des dettes ou des créances représentées par des effets de commerce
	Liées	Avec lesquelles la société a un lien de participation	
<b>BILAN ACTIF</b>			
<b>Immobilisations financières</b>			
Participations	36 928 154		
Créances rattachées à des participations	85 341		
Prêts	3 286 219		
<b>Total Immobilisations</b>	<b>40 299 714</b>		
<b>Créances</b>			
Créances clients et comptes rattachés	893 346		
Autres créances	5 309 882		
<b>Total Créances</b>	<b>6 203 228</b>		
<b>Ecart de Conversion Actif</b>			
Ecart de Conversion Actif	286 909		
<b>Total Ecart de Conversion Actif</b>	<b>286 909</b>		
<b>BILAN PASSIF</b>			
<b>Dettes</b>			
Emprunts et dettes financières divers	3 980 160		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	288 138		
<b>Total Dettes</b>	<b>4 268 298</b>		
<b>Compte de Résultat</b>			
Produits de Participation	2 710 524		
Autres produits financiers	161 857		
Charges financières	81 499		

## REMUNERATION DES DIRIGEANTS

Euros	Montant au 31/12/2010
Rémunérations allouées aux membres : Des organes d'administration Des organes de direction Des organes de surveillance	
La rémunération des organes de direction n'est pas communiquée car cela conclurait indirectement à donner une rémunération individuelle	

## EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié	Personnel mis a disposition
Cadres	4	
Agents de maîtrise et techniciens	0	
Employés	1	
Ouvriers	0	

## ENGAGEMENTS FINANCIERS

ENGAGEMENTS FINANCIERS DONNES Euros	Détail	Montant Au 31/12/2010
<b>Avals et Cautions</b>		<b>1 400 000</b>
Lettre d'intention à la Société Générale au profit de Solving France SA pour 300 K€	300 000	
Lettre d'intention à la Banque Nordea au profit de Solving Efeso AB (Nordic Countries) pour un équivalent de 1 100 K€	1 100 000	
Dont concernant des filiales 800 K€	1 400 000	
<b>Engagements en matière de pensions, retraites, et assimilés</b>	127 805	<b>127 805</b>
La méthode de calcul des engagements de retraite est la suivante : - Sont pris en compte tous les personnels quelle que soit leur ancienneté - Les engagements sont évalués sur les personnels concernés en fonction de leur âge actuel, de l'application du taux de rotation différencié par tranche d'âge jusqu'à l'atteinte de l'âge potentiel de retraite et de tables de mortalité - Le taux d'actualisation retenu pour 2010 est de 4,68 % (I Boxx) et le taux de progression des rémunérations retenu est de 2%, - La société a opté pour l'étalement des écarts actuariels sur la durée résiduelle d'activité moyenne prévisionnelle des salariés.		
<b>Autres engagements donnés</b>		
1-Contrats de location et autres contrats : loyers restant à courir • à un an : 71 255 € • à plus d'un an : 126 005 €	197 260	
2-Loyers des locaux : loyers et charges locatives restant à courir • à un an : 660 576 € • à plus d'un an : 330 288 €	990 863	
3-Obligation Océane : prime de remboursement restant à courir • à un an : 17 290 €	17 290	
<b>Total Autres engagements donnés</b>		<b>1 205 413</b>
<b>Droits Individuels à la Formation dûs aux salariés</b>		<b>486 h</b>

ENGAGEMENTS FINANCIERS REÇUS Euros	Détail	Montant Au 31/12/2010
<b>Avals et Cautions</b>		
<b>Autres engagements reçus</b>	150 000	
Clauses de retour à meilleure fortune de Solving France au profit de Solving Efeso International dans (i) la subvention de 150 000 € accordée en 2009 à Solving France (ii) l'abandon de créance de 1 000 000 € consenti à Solving France en 2010	1 000 000	
<b>Total Autres engagements</b>		<b>1 150 000</b>

## FONDS COMMERCIAL

Eléments constitutifs du fonds commercial Euros	Montants des éléments				Montant des dépréciations
	Achetés	Réévalués	Reçus en apport	Global	
Fonds de commerce acheté en 1992 et entièrement déprécié	365 878			365 878	365 878
<b>Total</b>	<b>365 878</b>			<b>365 878</b>	<b>365 878</b>

## ECARTS DE CONVERSION EN MONNAIES ETRANGERES

Nature des écarts Euros	Ecart Actif Montant	Diff. comp. Par couv. De Change	Provision pour perte de change	Ecart Passif Montant
<b>Sur créances rattachées à des participations</b> Dividendes Solving Brésil / BRES/ EBR en BRL				18 267
<b>Sur Prêts</b> Avance Solving Efeso Inc / EF009/EUS en USD Intérêts sur Avance Solving Efeso Inc / EF009/EUS en USD	270 857 2 188		270 857 2 188	
<b>Sur Dettes financières diverses</b> Emprunt SMC SLTD / SMC en GBP Intérêts sur Emprunt SMC SLTD / SMC en GBP	11 399		11 399	194
<b>Sur Dettes d'exploitation</b> Fournisseur SMC SLTD / SMC en GBP Fournisseur Bill Acker en GBP	2 465		2 465	1 178
<b>Total</b>	<b>286 909</b>	<b>0</b>	<b>286 909</b>	<b>19 639</b>

## COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Différentes catégories de titres	Valeur nominale	Nombre de titres			
		Au début de l'exercice	Créés pendant l'exercice	Remboursés pendant exercice	En fin d'exercice
Actions	0,381125 €	8 069 269	14 308 083		22 377 352

## VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Au 31/12/2010 Euros	France	Etranger	Total
Prestations de services	818 185	395 960	1 214 145
<b>Total</b>	<b>818 185</b>	<b>395 960</b>	<b>1 214 145</b>

## VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Au 31/12/2010 Euros	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat courant	-3 443 295		
Résultat exceptionnel	-158 599		
Résultat comptable après IS	-3 601 894	601 773	-3 000 121

## ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT

ACCROISSEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT Euros	Montant au 31/12/2010
<b>Provisions réglementées</b>	
<b>Autres</b>	
Ecart actif 2010	286 909
<b>Total</b>	<b>286 909</b>

ALLEGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT Euros	Montant au 31/12/2010
<b>Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation</b>	
Provision pour litiges	300 000
<b>Autres</b>	
Organic 2010	3 072
Ecart Passif 2010	19 639
Provision Non déductible: prime de remboursement Océane	75 000
<b>Total</b>	<b>397 711</b>

SITUATION DE LA SOCIETE EN TANT QUE SOCIETE SEULE AU 31/12/2010	
<i>Déficits reportables</i>	20 759 825
<i>Moins-values à long terme</i>	4 566 930

SITUATION DE LA SOCIETE EN TANT QUE SOCIETE MERE TETE DE L'INTEGRATION FISCALE	
<i>Déficits reportables</i>	14 992 810
<i>Moins-values à long terme</i>	2 581 828

## DÉTAIL DES PRODUITS À RECEVOIR

Euros	31/12/2010	31/12/2009
<b>Autres immobilisations financières</b>		
Intérêts sur prêt Solving Iberica/IBER/N°6		723
Intérêts sur prêt Solving SMC LTD GBP/SLTD/N°11		1 400
Intérêts sur prêt Solving SMC LTD €/LTD/N°11		18 197
Intérêts sur prêt Efeso Consulting SRL/CN006/N°21	26 535	44 865
Intérêts sur prêt Efeso Consulting INC/EF009/N°29	51 891	28 840
<b>TOTAL</b>	<b>78 426</b>	<b>94 025</b>
<b>Autres créances</b>		
Fournisseurs - RRR à obtenir	34 395	34 587
Divers - Ras Italie a recevoir		25 817
Interets sur compte courant EFESO Holding /EF001	80 557	
Interets sur compte courant EFESO Services SRL/CN007/EIT	390	
<b>TOTAL</b>	<b>115 342</b>	<b>60 404</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>193 768</b>	<b>154 429</b>

## DETAIL DES CHARGES À PAYER

Euros	31/12/2010	31/12/2009
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>		
Intérêts courus sur ouvertures de crédits	3 592	39 687
Intérêts courus sur comptes bancaires à payer	2 000	677
<b>TOTAL</b>	<b>5 592</b>	<b>40 364</b>
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>		
Intérêts Solving Iberica/IBER/N°6		253
Intérêts Solving IMCG/IMCG/N°18	6 294	3 965
Intérêts Efeso BV/EF017/N°28		4 656
Intérêts Solving GMBH/EF005/N°33	736	592
Intérêts Solving SMC LTD GBP/SLTD/N°11	27 463	7 776
Intérêts CCT Raspor		1 373
Intérêts CCT HIP		15 985
Intérêts CCT Aptimum		7 876
Intérêts CCT Efeso France/N°23		3 826
Intérêts CCT PIA	10 640	
Intérêts CCT SOLVING LTD UL / LTUK/ SUK	622	
Intérêts CCT SOLVING SUISSE / SYCH/SUI	1 142	
<b>TOTAL</b>	<b>46 897</b>	<b>46 302</b>
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>		
Fournisseurs factures non parvenues	543 826	569 435
<b>TOTAL</b>	<b>543 826</b>	<b>569 435</b>
<b>Dettes fiscales et sociales</b>		
Provision congés payés	10 260	29 954
Primes à payer	58 000	59 000
Frais à payer	5 500	
Charges sociales sur congés à payer	4 105	11 982
Charges sur primes et jetons à payer	28 900	61 600
Autres Charges à payer	106	
Impôts divers et taxes sur les salaires à payer	19 705	133
Taxe d'apprentissage	3 514	4 798
Organic	3 072	3 045
Formation professionnelle	4 139	5 390
Etat Charges à payer	24 321	28 607
<b>TOTAL</b>	<b>161 622</b>	<b>204 509</b>
<b>Autres dettes</b>		
Jetons de présence	95 000	109 800
<b>TOTAL</b>	<b>95 000</b>	<b>109 800</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>852 937</b>	<b>970 410</b>

## DÉTAIL DES CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Euros	31/12/2010	31/12/2009
Charges constatées d'avance sur Charges d'exploitation	148 940	49 097
<b>TOTAL</b>	<b>148 940</b>	<b>49 097</b>

## DÉTAIL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES

Euros	31/12/2010	31/12/2009
<b>Sur opérations de gestion</b>		
Pénalités amendes fiscales et contrôle fiscal	60 755	1 891
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		189
Créances irrécouvrables	898 654	
<b>TOTAL</b>	<b>959 409</b>	<b>2 080</b>
<b>Sur opérations en capital</b>		
Perte sur titres Solving Iberica/IBER / N°6		79 200
Perte sur titres Solving Belgium/BELG/N°1		54 735
Perte sur titres Solving Brazil/BRES/N°3		15 201
Perte sur titres Solving I&M/INDU/N°5		227 759
Perte sur titres Solving Inter Inc /INC / N°8		323 602
Perte sur titres EFESO AB / EF007 / N°5		2 188 078
Perte sur cession de titres Solving Groupe		78 780
Charges Exceptionnelles diverses (KBC / TAXE S/ SALAIRES / RAS)	166 903	295 000
Charges Exceptionnelles Solving France/SFR	1 000 000	
<b>TOTAL</b>	<b>1 166 903</b>	<b>3 262 355</b>
<b>Dotations aux amortissements et provisions</b>		
Dotations aux provisions pour litiges et risques	300 000	515 000
Dotations aux provisions pour prime de remboursement Océane		206 000
<b>TOTAL</b>	<b>300 000</b>	<b>721 000</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 426 312</b>	<b>3 985 435</b>

## DÉTAIL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS

Euros	31/12/2010	31/12/2009
<b>Sur opérations de gestion</b>		
Remise gracieuse majoration URSSAF		10 217
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>10 217</b>
<b>Sur opérations en capital</b>		
Prix de vente Solving Iberica Levati / IBER / N6		198 594
Prix de vente Solving Brésil / BRES / N°3		10 633
Prix de vente Solving Int INC / INC / N°8		812 103
Prix de vente EFESO AB / EF 007 / N ° 25 Boni valorisation titres	63 215	2 188 078
Autres produits exceptionnels	39 544	7 167
<b>TOTAL</b>	<b>102759</b>	<b>3 216 575</b>
<b>Reprises sur provisions, transferts de charges</b>		
Reprises sur provisions pour litiges et risques	682 300	245 000
Reprise sur provisions pour prime de remboursement Oceane	584 000	
Reprise sur provisions pour créances clients irrécouvrables	898 654	206 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 164 954</b>	<b>451 000</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 267 713</b>	<b>3 677 792</b>

## LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Euros	Capital social	Capitaux propres hors capital (RAN, réserves, résultats non affectés)	Quote-part du capital détenue, en pourcentage	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals données par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
<b>A - RENSEIGNEMENTS DETAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>										
<b>1 - Filiales (plus de 50% du capital détenu)</b>										
INNOVATION PARTNERS (INNO/N12/INP) 108-110 via Augusta 08006 Barcelone Espagne	60 102		61,01	2 548 412	0					
SOLVING EFESO IBERIA (IBER/ESP) 108-110 via Augusta 08006 Barcelone Espagne	26 400		70,00	610 059	610 059				321 851	105 408
EFESO HOLDING LTD LONDRES (EF001/EHD) 45/47 Marylebone Lane Londres W1V2HA GB	184 000	1 524 320	100,00	17 026 492	17 026 492	5 101 502		0	427 646	1 065 000
EFESO CONSULTING SAS (EFR/N23/EFR) 10 12 Square Adanson 75005 PARIS	40 000		95,05	467 284	467 284				1 203 266	1 132 996
SOLVING EFESO Srl ( CN006/N21/EIT ) Via Vincenzo Monti 47 20123 MILANO	300 000	982 103	100,00	6 282 177	6 282 177	1 398 705		6 870 262	11 966	380 000
SOLVING MANAG CONSULTANTS LTD (SLTD/N11/SMC) 25 Moorgate EC2R-6AY Londres Angleterre	11 617		100,00	15 381	15 381				-14 241	
SOLVING FRANCE (SYNA/N4/SFR) 144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	203 206		100,00	8 713 248	6 713 248				-495 382	240 000
SOLVING IMCG (IMGC/N18/SNL) 8C-9 Veermarktde AE'S-HERTOGENBOSCH Nederland	15 882	707 279	51,14	853 771				1 566 455	50 665	
<b>2 - Participations (de 10 à 50% du capital détenu)</b>										
<b>B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>										
<b>1 - Filiales non reprises en A :</b>										
<b>a) françaises</b>										
<b>b) étrangères</b>										
SOLVING GMBH (NON CONSOLIDÉE) Charlottenbrunner Str. 43a, 14193 Berlin				14 254	0					
MANAGEMENT CONSULTANTS (NON CONSOLIDÉE) 1070 Cerrito 2° piso Buenos aires Argentine				55 086	0	105 924				
SOLVING EFESO CONSULTORIAL T DA (BRES/N3/EBR) 201 avenue San Gabriel Sao Paulo Brésil	186 272		10,00	102 489	102 489	44 641		3 084 871	-38 386	
SOLVING INT.MIDDLE EAST MGT LLC (EMIR/N13/SME) Cert technology Park block-A Abu Dhabi-United Arab	88 730		28,00	9 500	9 500			1 495 309	176 656	
EFESO CONSULTING HUNGARY ZRT (EF006/N32/EHU) Borbélyu. 5-7 1132 BUDAPEST	17 989	136 705	25,00	230 000	230 000			1 930 235	136 705	27 120
<b>2 - Participations non reprises en A :</b>										
<b>a) françaises</b>										
<b>b) étrangères</b>										

# 2010

## **RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE CONTRÔLE INTERNE ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

---

# **RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE CONTRÔLE INTERNE ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

- 1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**
  - 1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE
  - 1.2. COMITÉS
  - 1.3. REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DU CONSEIL
  - 1.4. LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTOIRE PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE
  
- 2. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**
  - 2.1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL
  - 2.2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES
  - 2.3. AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE
  
- 3. PROCÉDURE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ**
  - 3.1. DÉFINITION ET COMPOSANTES
  - 3.2. DIRECTOIRE
  - 3.3. ORGANISATION ADMINISTRATIVE, ÉLABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE
  - 3.4. CONTRÔLE DE GESTION
  - 3.5. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES
  
- 4. ADHÉSION AU CODE AFEP MEDEF**
  
- 5. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**
  
- 6. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX**
  - 6.1. PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX
  - 6.2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2010
  
- 7. PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3**

## 1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### 1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance a connu une évolution importante en 2010, suite à l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic.

Sur le premier semestre 2010, (jusqu'au Conseil du 15 juillet), le Conseil de Surveillance était composé de sept membres dont trois membres indépendants selon la définition du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008 : « Personne qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

L'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic le 10 juin prévoit que le Conseil de Surveillance doit être composé de 7 membres au moins et 11 membres au plus, dont 4 représentant les fonds d'investissements gérés par Argos Soditic.

Au 31 décembre 2010, le Conseil est composé de six membres, un septième membre ayant été coopté le 21 janvier 2011.

Le tableau ci-après rend compte de la composition du Conseil à ce jour, et des diverses mouvements qui se sont déroulés au second semestre 2010 et début 2011.

CONSEIL DE SURVEILLANCE					
Conseil de Surveillance	Fonction	Date de nomination : Assemblée Générale du	Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le :	Date de fin de mandat	Observations
Roland Fitoussi	Président	AG du 22 décembre 2000	31 décembre 2011		
Jean Veillon	Vice Président	AG du 29 juin 2007	31 décembre 2012		
Alessandra Faraone	Membre	Cooptée lors du CS du 21 janvier 2011	31 décembre 2010		En remplacement de M. J. Lebhar
Gilles Mougenot	Membre	Coopté lors du CS du 15 Juillet 2010	31 décembre 2012		En remplacement de M. Nicolas Celier
Louis Godron	Membre	Coopté lors du CS du 15 Juillet 2010	31 décembre 2012		En remplacement de M. Julian Berger
Andrea Oddi	Membre	Coopté lors du CS du 15 Juillet 2010	31 décembre 2012		En remplacement de Mme Alessandra Faraone
Jérémie Falzone	Membre	Coopté lors du CS du 15 Juillet 2010	31 décembre 2011		En remplacement de M. Richard Armand
Jacques Lebhar	-	Coopté le 13 janv. 2005, AG du 15 juin 2005	31 décembre 2010		Démission lors du CS du 20 octobre 2010
Richard Armand	-	AG du 22 décembre 2000	31 décembre 2011		Démission lors du CS du 15 Juillet 2010
Julian Berger	-	AG du 29 juin 2007	31 décembre 2012		Démission lors du CS du 7 Juillet 2010
Nicolas Celier	-	AG du 29 juin 2007	31 décembre 2012		Démission lors du CS du 15 Juillet 2010
Alessandra Faraone	-	AG du 29 juin 2007	31 décembre 2012		Démission lors du CS du 15 Juillet 2010

Composition à l'issue du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011  
 Les cooptations seront présentées à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale  
 AG : Assemblée Générale  
 CS : Conseil de Surveillance

Le Conseil ne comprend plus à ce jour de membres indépendants, les trois membres indépendants ayant démissionné en 2010 pour permettre l'entrée de quatre membres représentant le fonds d'investissement ARGOS SODITIC, dont il est rappelé qu'il détient (via trois fonds communs) 65% du capital de Partners in Action, société contrôlant 80% du capital de Solving Efeso International.

Suite à cette évolution du capital, les règles de majorité au sein du Conseil ont été adaptées. Les décisions du Conseil devront être prises à la majorité qualifiée des 5/7<sup>ème</sup> de ses membres.

En cas d'absence de majorité qualifiée, une nouvelle réunion du Conseil de Surveillance doit se tenir dans les 48 heures pour délibérer sur le même ordre du jour, à la majorité simple.

Afin de prendre en compte ces aménagements, il sera ainsi proposé à la prochaine Assemblée Générale de modifier les statuts en ce sens.

Le Conseil est présidé par Monsieur Roland Fitoussi et Monsieur Jean Veillon en assure la Vice-présidence, sans changement par rapport à la situation antérieure.

Monsieur Roland Fitoussi détenait directement et via les deux sociétés HIP Fénelon et Sethi 22,0% du capital de Solving Efeso International et 30,5% des droits de vote préalablement à l'Assemblée Générale du 29 juin 2010 et à l'augmentation de capital réservée du 30 juin 2010 (7,5 M€). Conformément à l'accord conclu avec Argos Soditic, Monsieur Roland Fitoussi a cédé 1 700 000 actions à Partners in Action, soit plus de 95% des titres qu'il détenait.

L'entrée au capital d'Argos Soditic s'est accompagnée d'une redéfinition des règles de gouvernance, en ligne avec les bonnes pratiques adoptées au sein du secteur du capital investissement (« Private Equity »). Ces bonnes pratiques, codifiées, prônent une rigueur et une transparence identiques à celles qui s'appliquent aux sociétés cotées.

Solving Efeso International envisage le transfert de la cotation de ses titres d'Euronext C vers Alternext, ce projet devant être soumis à l'Assemblée Générale du 31 mai 2011. Les sociétés cotées sur Alternext, sont soumises à des règles allégées, notamment en termes de gouvernement d'entreprise.

Dans ce contexte, la société considère que la composition et le fonctionnement du Conseil de Surveillance tels que résultant de l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic, ne nécessitent pas de nouvel aménagement et sont conformes à l'esprit des règles de bonne pratique des sociétés cotées.

**CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Conseil de Surveillance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Observations	Nombre d'actions détenues dans la société	Autres mandats (extérieurs à la société) en cours ou exercés au cours des 5 dernières années
Roland Fitoussi Président Né le 18 juillet 1944  144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	AG du 22 décembre 2000	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011		53 884 Détenion directe et sociétés liées (HIP Fénélon & Sethi)	<u>Autres mandats en cours</u> SQLI HIP Fénélon Sethi  <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> - Vice-président du Conseil de Surveillance Gérant Président
Jean Veillon Vice Président Né le 15 septembre 1951  144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	AG du 29 juin 2007	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012		15 000	<u>Autres mandats en cours</u> Partners in Action SA Société Civile Immobilière Les Épignes  <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> - Membre puis Président du Conseil de Surveillance (depuis le 17 septembre 2010) de Partners in Action SA Gérant
Alessandra Faraone Membre Née le 14 février 1958  Via Abbondio Sangiorgio 12 20145 Milan (Italie)	Cooptée lors du CS du 21 janvier 2011	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2010	En remplacement de M. Jacques Lebhar	100	<u>Autres mandats en cours</u> Cabinet Studio Faraone Immobilare 2005 S.r.l.  <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> - Présidente Administratrice Unique
Gilles Mougenot Membre Né le 27 décembre 1956  14 rue de Bassano 75116 Paris	Coopté lors du CS du 15 Juillet 2010	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012	En remplacement de M. Nicolas Celier	3	<u>Autres mandats en cours</u> Argos Soditic France SAS Argos Soditic France SAS Argos Soditic Partners (Luxembourg) Argos Soditic Italia S.p.A. (Italie) Shop Novation SAS Funéraires Développement SAS Food Service Network Sarl (Luxembourg) Five Islands Advisors LLC (Etats-Unis) Decof SARL Toutsavoir SARL OSEO Sofaris / OSEO Garantie Aérostructures Civiles et Militaires de France SAS La Baule PLV SAS I-Source Geston Mertz Conteneurs Ynerga SAS 3G Investissements SAS Alkaline SA FPPM L'Européenne de Marble SAS Cap Mezzanine (Maroc) Douze Immobilier SARL EDM SAS Buffet Crampon Holdings SAS Decof (Suisse) <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> 2010 Partners In Action SA 2007 à 2010 Bassano Conseil SAS 2008 à 2009 Belerga SAS 2006 à 2009 SCI Douze 2006 à 2009 Topsheet Europe Sarl (Luxembourg) 2006 à 2009 Hotwheels Sarl (Luxembourg) 2007 à 2008 Star Packaging Sarl 2007 Alkan 2006 à 2007 Dorotennis SAS 2006 à 2007 Fontèch 2006 à 2007 Kokanee Company SAS 2006 à 2007 Du Pareil Au Même Président Président du Comité d'Investissement Administrateur (2006 - 2009) puis Président du Conseil d'administration Administrateur (2006 - 2009) puis Président du Conseil d'administration Président du Comité de surveillance Membre du Conseil de surveillance Gérant Manager Gérant Gérant Censeur Président (2007) puis Président du Comité de surveillance Président puis Membre du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance Représentant permanent d'Argos Soditic France au Comité de surveillance Président Président Vice-Président du Conseil de surveillance Membre du Comité de surveillance Membre du Comité d'Investissement Gérant Membre du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance Gérant Président du Conseil de surveillance de Partners In Action SA (jusqu'au 17 septembre 2010) Président du Comité de Surveillance Président Gérant Gérant Gérant Administrateur Membre du Comité Stratégique Administrateur puis liquidateur Président Président du Conseil de surveillance

**CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Conseil de Surveillance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Observations	Nombre d'actions détenues dans la société	Autres mandats (extérieurs à la société) en cours ou exercés au cours des 5 dernières années
Louis Godron Membre Né le 21 octobre 1966  14 rue de Bassano 75116 Paris	Coopté lors du CS du 15 Juillet 2010	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012	En remplacement de M. Julian Berger	3	<u>Autres mandats en cours</u> Partners In Action SA Argos Sodiatic France SAS Argos Sodiatic France SAS Argos Sodiatic Partners (Luxembourg) Buffet Crampon Holdings SAS Buffet Crampon SAS HBE SAS HB Investissements SAS Dollar Universe SAS Sysload Software SA Maia SAS One Tech Beyond SARL Alkaline SA AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital) SCI Xanadu SCI Pamplémousses SCI Vezin SCI Chamarel SCI 1667 <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> 2006 à 2007 Dorotennis SAS 2006 à 2008 Edelweiss SAS 2006 à 2008 Eider SAS 2006 Kokanee Company SAS 2006 à 2007 HBI SAS 2006 à 2007 Bassano Conseil SAS 2006 à 2007 Financière Findis 2006 Sparco S.p.A. (Italie)
Andrea Oddi Membre Né le 5 octobre 1944  Piazza Castello 2 20121 Milan (Italie)	Coopté lors du CS du 15 Juillet 2010	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012	En remplacement de Mme Alessandra Faraone	3	<u>Autres mandats en cours</u> Partners In Action SA Panlex International (Italie) Termodindustriale S.p.A. (Italie) Oasi (Italie) Orsyp Italia Srl (Italie) Bellico S.p.A. <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> 2006 à 2008 Panlex Sud (Italie) 2007 à 2009 Sparco Srl (Italie) 2006 à 2008 GPP S.p.A. (Italie) 2009 Argos Sodiatic Italia S.p.A. (Italie)
Jérémie Falzone Membre Né le 6 avril 1980  14 rue de Bassano 75116 Paris	Coopté lors du CS du 15 Juillet 2010	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011	En remplacement de M. Richard Armand	3	<u>Autres mandats en cours</u> Aérostructures Civiles et Militaires de France SAS Axyntis SAS Buffet Crampon Holdings SAS Buffet Crampon SAS Partners In Action SA <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u>

**CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Conseil de Surveillance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Observations	Nombre d'actions détenues dans la société	Autres mandats (extérieurs à la société) en cours ou exercés au cours des 5 dernières années
Jacques Lebhar Ancien membre Né le 18 avril 1946	Coopté le 13 janv. 2005, AG du 15 juin 2005	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2010	Démission lors du CS du 20 octobre 2010	N/A	<u>Autres mandats en cours</u> JLF Jacques Lebhar Finances SAS LB-P SAS LB-P Asset Management SA <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> J. juin 2009 ESL & Network Holding J. mai 2009 GFI Informatique SA Président Président Président Membre du Conseil de Surveillance Administrateur, Président du comité d'audit et de contrôle interne, Membre du comité des nominations et des rémunérations
Richard Armand Ancien membre Né le 23 janvier 1938	AG du 22 décembre 2000	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011	Démission lors du CS du 15 Juillet 2010	N/A	<u>Autres mandats en cours</u> - <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> CNIM Membre du Conseil de surveillance
Julian Berger Ancien membre Né le 5 janvier 1960	AG du 29 juin 2007	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012	Démission lors du CS du 7 Juillet 2010	N/A	<u>Autres mandats en cours</u> Cabinet Masotti & Berger Sir James Henderson British School de Milan Associé Membre du Conseil d'établissement <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u>
Nicolas Celler Ancien membre Né le 31 août 1943	AG du 29 juin 2007	Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012	Démission lors du CS du 15 Juillet 2010	N/A	<u>Autres mandats en cours</u> Optimprocess SA Wendel SA Oslo Software SOFOC Cherche-Midi Participations SAS Messine Investissements SAS Financière de Mussy SAS Pakers Mussy SAS Lambois SAS I-ces SAS Oslo Partners Investment SAS Ixeo SAS FKO invest BV <u>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</u> Président du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance Président Président Membre du Conseil Membre du Conseil Membre du Conseil Membre du Conseil Membre du Conseil Membre du Conseil Gérant
Composition à l'issue du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011 Les cooptations seront présentées à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale AG : Assemblée Générale CS : Conseil de Surveillance					

## 1.2. COMITÉS

Le Conseil de Surveillance ne comporte pas en son sein de comité spécialisé. C'est le Conseil dans son ensemble qui traite des problématiques liées aux rémunérations, à l'arrêté des comptes et à l'audit.

Il est rappelé que Solving Efeso International envisage le transfert de sa cotation en bourse d'Euronext C vers Alternext (projet soumis au vote de l'Assemblée Générale du 31 mai 2011). Sur ce marché, n'existe pas d'obligation de mettre en place, au sein du Conseil de Surveillance, des comités spécialisés (audit et rémunérations).

### **Rémunérations**

Le Conseil examine les rémunérations attribuées au Directoire (Président et, le cas échéant, membres du Directoire) ainsi que les rémunérations versées, le cas échéant, aux membres du Conseil de Surveillance dans le cadre de contrats de travail dont peuvent bénéficier ces membres antérieurement à leur nomination au Conseil. Dans ce cas, le membre concerné n'assiste pas aux délibérations et ne prend pas part au vote du Conseil.

### **Audit**

Jusqu'en juin 2010, le Conseil disposait en son sein d'un comité d'audit composé de deux membres indépendants, Messieurs Richard Armand et Nicolas Celier. Ce comité s'est réuni 3 fois en 2010, pour l'arrêté des comptes 2009 et pour l'examen des procédures comptables et financières au sein du Groupe. Suite au renouvellement du Conseil, sur le second semestre, ce comité s'est trouvé dissout, et c'est le Conseil dans son ensemble qui délibère des sujets relatifs à l'arrêté des comptes, à l'audit et au contrôle interne. Lorsqu'il advient qu'un des membres du Conseil est directement impliqué et concerné par un des thèmes abordés, ce membre n'assiste pas aux délibérations et ne prend pas part au vote.

## 1.3. REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DU CONSEIL

Le Conseil a pris acte de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil de Surveillance.

Le Conseil comprend une femme en son sein, Madame Alessandra Faraone. La situation de Madame Alessandra Faraone a évolué au cours de l'exercice 2010 et début 2011 : démission lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010 et cooptation lors du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011

A l'avenir, les prochaines nominations au Conseil de Surveillance rechercheront à obtenir une représentation équilibrée entre hommes et femmes. Au cours de l'exercice 2011, le Conseil veillera à inscrire à l'ordre du jour de l'une de ses réunions un débat sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

## 1.4. LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTOIRE PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'accord d'investissement signé avec Argos Soditic en juin 2010 a reprécisé les limitations apportées aux pouvoirs du directoire par le conseil de surveillance. Il est ainsi proposé à la prochaine assemblée générale de modifier les statuts de la Société en ce sens.

Les décisions suivantes concernant Solving Efeso International et ses filiales doivent être soumises à l'autorisation préalable du conseil de surveillance :

- Toute opération de croissance externe dont le montant global excède 500.000 € ;
- L'approbation et la modification du budget annuel ;
- Tout investissement non compris dans le budget annuel et excédant un montant global de 500.000 € ; et toute dépense non comprise dans le budget annuel et excédant un montant global de 500.000 € (à l'exclusion du recrutement de consultants) ;

- Toute création de filiale ou tout accord de joint-venture ;
- Tout accord ou acte de disposition ou de cession, à titre gratuit ou onéreux, d'actifs essentiels de la Société et/ou de ses filiales et qui excéderait un montant global de 500.000 €;
- La conclusion de tout emprunt ou toute émission d'obligations qui ne serait pas incluse dans le budget annuel et la conclusion de tout engagement hors-bilan dont le montant excéderait 1.000.000 €;
- L'octroi de toute sûreté affectant les actifs de la Société et/ou de ses filiales en dehors de son activité normale ;
- Toute décision qui entraînerait la modification des statuts de la Société et/ou de ses filiales, incluant sans limitation aucune, le changement de leur forme sociale, de leur mode de gouvernance, de leur objet social et/ou de leur activité ;
- Toute opération d'augmentation ou de réduction de capital, toute émission de valeurs mobilières de quelque catégorie que ce soit, toute opération de fusion, apport partiel d'actifs ou de scission concernant une société du groupe ;
- Toute décision qui serait relative au changement de lieu de cotation des titres de la Société, incluant le changement de place de cotation ou le retrait de la cote ;
- Toute modification de la rémunération des principaux membres de l'équipe de management de la Société;
- Tout nouvel accord ou toute modification des termes d'un accord avec l'un des principaux membres de l'équipe de management de la Société (en ce compris, son contrat de travail) à l'exception des recrutements et ruptures de contrats envisagés dans le budget annuel ;
- La mise en œuvre ou la modification de tout plan de participation, d'intéressement, de stock-option ou d'attribution d'actions gratuites.

Ces ajustements dans les statuts de Solving Efeso International seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2011.

## **2. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

### **2.1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL**

Le Conseil de Surveillance a comme principe de se réunir formellement au moins quatre fois par an, deux de ces réunions étant consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels, en présence du Président du Directoire et du Directeur financier. Les autres réunions formelles sont consacrées à l'examen des sujets de gouvernance : rémunérations des dirigeants (Directoire et dirigeants de filiales), audit et contrôle interne, stratégie, politique d'investissement et de croissance externe, etc.

### **2.2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES**

En 2010, le Conseil de Surveillance n'a pas consacré de séance spécifique formelle au thème des rémunérations des mandataires sociaux et des principaux dirigeants de filiales. Le sujet a cependant fait l'objet des discussions hors conseils entre administrateurs ainsi qu'entre les administrateurs représentant Argos Soditic et le Président du Directoire, dans la mesure où l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic contient des dispositions ou recommandations relatives au sujet des rémunérations au sein de Solving Efeso.

On se reportera au § 6.1 pour l'exposé des principes et règles arrêtées par le Conseil de Surveillance pour la détermination des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux.

### 2.3. AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE

Le comité d'audit constitué de deux membres indépendants du Conseil de Surveillance s'est réuni 3 fois au premier semestre 2010. Il a émis des observations et des recommandations sur l'organisation financière et comptable, sur les procédures de contrôle au sein du Groupe et a examiné les comptes annuels 2009. Ce comité a ensuite été dissout suite au renouvellement du Conseil de Surveillance.

## 3. PROCÉDURE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Dans le cadre de la rédaction du présent Rapport, Solving Efeso International a suivi les recommandations des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne tels qu'exposés dans le Cadre de Référence, et dans le Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites, publiés en juillet 2010 par l'AMF.

### 3.1. DÉFINITION ET COMPOSANTES

#### *Définition*

Le contrôle interne en vigueur chez Solving Efeso International est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société, en vue :

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

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, à la prévention et à la maîtrise des risques liés aux activités de la société ;
- la pertinence et la fiabilité des informations comptables et financières afin de refléter avec sincérité l'activité et la situation financière de la société.

Le contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixée la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

### **Composantes du dispositif de contrôle interne**

La composante d'ensemble du descriptif de contrôle interne incombe au Directoire. Le dispositif arrêté fait l'objet d'une communication aux membres du personnel en vue de sa mise en œuvre par ces derniers.

Il appartient au Directoire de rendre compte au Conseil de Surveillance (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que de besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

Le dispositif de contrôle interne, qui est adapté aux caractéristiques de chaque société, doit prévoir :

- **une organisation comportant** une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- **la diffusion en interne d'informations pertinentes**, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- **un système** visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- **des activités de contrôle proportionnées** aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;
- **une surveillance permanente** du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement. Cette surveillance, qui peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la société lorsqu'elle existe, peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

Le Directoire apprécie les conditions dans lesquelles il informe le Conseil de Surveillance des principaux résultats, examens et mises sous contrôle ainsi exercés.

Le groupe Solving Efeso International a mis en œuvre une organisation et un système d'information adaptés à son activité de conseil implantée sur plusieurs pays, plusieurs sites et au travers de plusieurs entités juridiques.

Le présent rapport présente les points clés du contrôle interne au sein du groupe Solving Efeso International, à savoir :

- les pouvoirs du Directoire et les délégations données par celui-ci ;
- l'organisation administrative de la société, en particulier concernant l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable ;
- le contrôle interne.

## **3.2. DIRECTOIRE**

### **Pouvoirs et Délégations**

Solving Efeso International comporte une société mère et 24 filiales et sous-filiales.

La société mère est régie par un Directoire et un Conseil de Surveillance. Les filiales sont dirigées, selon leur forme juridique, par un Président ou un Gérant, avec pour les plus importantes, un Directeur Général Délégué. En tant que mandataire social, le Président ou Gérant a des responsabilités très complètes. Elles sont encadrées afin d'être en particulier conformes aux pouvoirs du Directoire et aux limitations apportées par le Conseil de Surveillance.

Dans les plus importantes filiales, existe un Responsable en charge de la comptabilité, de la facturation et du contrôle de gestion. Dans les petites filiales, ce rôle est tenu par le Président, le Gérant ou le Directeur Général assisté d'un comptable ou d'un responsable administratif.

Le Directoire s'appuie sur la direction financière et du contrôle de gestion pour superviser l'ensemble des processus administratifs, comptables et de reporting concourant à l'établissement des comptes rendus réguliers faits par les filiales.

Des réunions de gestion ou « Board meetings » sont prévues mensuellement ou trimestriellement pour chaque filiale, ceci en fonction de sa taille et de ses spécificités (marché, risque pays, nature des clients, etc.). Y participent un ou plusieurs membres du Directoire, le comité de direction de la société, le Directeur financier et le Responsable du contrôle de gestion du Groupe.

Dans ces réunions, sont passés en revue notamment les éléments de chiffre d'affaires, le carnet de commandes (back-log), la stratégie de la société, l'évolution des postes de coûts, les propositions commerciales en cours, les problématiques de personnels, les relations avec le reste du groupe, l'évolution de la trésorerie.

### **3.3. ORGANISATION ADMINISTRATIVE, ÉLABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE**

La direction financière et du contrôle de gestion groupe joue un rôle d'animation et de coordination des fonctions administratives et financières. Elle établit les documents du reporting de gestion mensuel qui est examiné lors des réunions de gestion ou « Board meetings ». L'établissement des situations comptables, des déclarations fiscales et sociales, est confié dans un grand nombre de cas, à un cabinet d'expertise comptable externe. Il en est de même de la consolidation des comptes, confiée à un cabinet extérieur.

#### **Procédures :**

Les principales procédures en application au sein du groupe recouvrent :

- La gestion des missions.
- Les achats, notamment les achats de sous-traitance et les achats de moyens généraux.
- Les conditions de ventes.
- La prise en compte des commandes et des accords clients.
- L'imputation des jours consultants sur les missions.
- Les fonctions et responsabilités des « Managers » au sens large (responsable de projets, de départements).
- Les notes de frais (prise en compte, approbation, refacturation).
- L'utilisation des véhicules.

#### **Cycle de vente au client :**

- Reconnaissance du chiffre d'affaires : cette reconnaissance s'appuie sur les propositions adressées aux clients par les Managers (Vice-présidents) et sur les relevés de temps passés par les consultants qui déterminent le montant facturable.
- Suivi des délais de règlement : il est assuré par le service de facturation qui alerte le Responsable, si besoin est le Manager de plus haut niveau, en cas de non-respect des délais.
- Risque client : il est évalué par le Vice-président en charge du client et simultanément par le Comité de Direction du pays.

### **Cycle achat fournisseur :**

Les achats les plus importants concernent les prestations de journées de consultants extérieurs. Ils font l'objet de contrats ou d'accords préalable, le cas échéant d'accord cadres, et d'un suivi mensuel de réalisation.

Les autres achats concernent essentiellement des fournitures administratives et de services qui sont centralisées au service administratif de chaque filiale et sont déclenchés sur instructions du Président de la société.

### **Paie du personnel :**

La paie est mensuelle pour tout le personnel, les salaires étant définis pour l'année. Dans un grand nombre de filiales, le traitement administratif des paies et les déclarations sociales ont été confiés à des prestataires extérieurs (cabinet comptable ou sociétés spécialisées). Le personnel extérieur est payé sur factures mensuelles. Celles-ci sont contrôlées par le chef de projet qui emploie ce personnel et vise les jours passés, tandis que le service de facturation utilise le taux journalier convenu entre le Président de filiale et le consultant extérieur.

## **3.4. CONTRÔLE DE GESTION**

Chacune des sociétés établit un reporting mensuel selon un modèle et des procédures standardisées pour l'ensemble du groupe.

Ce reporting utilisé depuis plusieurs années par les filiales spécialisées en amélioration de la performance industrielle World Class Manufacturing WCM (« filiales Efeso »), a été généralisé et appliqué en 2008 à l'ensemble des sociétés opérationnelles du groupe et repose sur les principes suivants :

- Affectation détaillée et contrôlée des jours de travail de l'ensemble des personnels (consultants, chefs de projets, managers, dirigeants) par projet ou par activité.
- Valorisation des jours travaillés en fonction de coûts standards précis, établis personne par personne (ou par catégorie selon le cas).
- Mise en évidence du coût de la sous-activité éventuelle au moyen de ces coûts standards : « Inefficiency » correspondant au nombre de jours non affectés sur mission et non facturables.
- Établissement de ratios d'affectation et de productivité, de tarifs moyens, etc.
- Activité commerciale, prospection : reporting détaillé listant les contacts, les propositions en cours et les qualifiant en termes de probabilité de réalisation, valorisation en vue d'établir le carnet de commandes prévisionnel pondéré.

Ce reporting mensuel est consolidé au niveau groupe et fait l'objet d'une réunion formelle de présentation et de discussion au niveau direction générale.

Chaque trimestre, les sociétés établissent une situation financière comptable (compte de résultat, bilan), qui est rapprochée du reporting de gestion. Certaines petites filiales n'établissent ces situations comptables que semestriellement, pour l'instant.

Le groupe produit des comptes consolidés semestriels. Ces comptes consolidés et les comptes sociaux correspondants sont audités deux fois par an, les autres filiales une fois par an (à l'exception de certaines très petites filiales).

### **Juridique :**

Les contrats clients sont établis par chaque filiale assistée de conseils ou juristes locaux en fonction des législations propres au pays. Ces contrats clients respectent les directives du groupe (prestations libellées en termes de moyens ; facturation mensuelle ; attention particulière aux clauses de facturation supplémentaire sur résultat...).

Les contrats avec les fournisseurs (locaux, sous-traitants, ...) sont établis sous la responsabilité du Président local qui est informé des usages du groupe et dont la limite d'engagement est fixée dans les statuts, les conventions ou les pactes d'actionnaires.

Une charte d'éthique et une charte de communication encadrent les pratiques de toutes les équipes dans les pays pour ce qui est des relations à établir avec les clients et avec la communauté économique en général.

#### **Trésorerie :**

L'évolution de la trésorerie de chaque filiale est suivie par le directeur financier du groupe, qui met en place un système de pilotage de la trésorerie du groupe par consolidation des besoins et ressources de toutes les unités.

La situation des comptes bancaires des filiales est suivie régulièrement : hebdomadairement ou mensuellement pour les autres. Le système de remontée quotidien des soldes bancaires est en cours de généralisation au niveau groupe.

La situation des comptes clients des filiales est examinée plusieurs fois par an, lors des réunions de reporting. Au cours de ces « Boards » sont passés en revue les facteurs ayant une incidence sur les besoins de trésorerie : évolution du résultat d'exploitation, décaissements prévus (dividendes, impôts, ...), financements bancaires.

Les liquidités disponibles dans chaque filiale sont, le cas échéant, placées en produits de trésorerie et excluent les placements à risques. Les dividendes sont payés par chaque filiale aussitôt que les fonds nécessaires sont disponibles. Un système de centralisation des excédents est en cours de mise en place en vue d'optimiser la trésorerie groupe.

Les emprunts moyen et long termes sont contractés directement par la société mère. Les filiales ont délégation pour couvrir leurs besoins ponctuels de trésorerie par du découvert, la mobilisation de leurs comptes clients ou l'affacturage.

La société ne réalise pas d'opérations spéculatives sur les taux ou les devises.

La sécurité physique (accès aux locaux, télésurveillance, protection des moyens de paiement) est prise en compte dans chaque société.

### **3.5. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES**

Solving Efeso International a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

On trouvera, ci-après, la liste des risques recensés, avec en particulier les risques relatifs à l'information financière et la gestion des risques financiers (Risques financiers : points 7 à 12 ci-après), ainsi que les risques identifiés comme les plus importants à la date de rédaction du présent rapport.

#### **Facteurs de risques et réponses en termes de contrôle interne**

La cartographie des risques auxquels le groupe Solving Efeso International est susceptible d'être confronté, telle qu'elle a été établie par les organes de direction, est la suivante :

#### **Risques liés à l'activité**

1. Risques opérationnels ;
2. Risques liés à la concurrence ;
3. Risques pays ;
4. Risques de dépendance à l'égard de collaborateurs clés et des dirigeants ;

5. Risques d'image ou de notoriété ;
6. Risques sur comptes clients ;

### **Risques financiers**

7. Fiabilité des informations et processus comptables et financiers ;
8. Efficacité et fiabilité des systèmes d'information ;
9. Risque de liquidité ;
10. Risques de taux d'intérêt ;
11. Risques de change ;
12. Risques sur actions auto-détenues ;

### **Risques juridiques, réglementaires et fiscaux**

13. Conformité aux Lois et Règlements en vigueur
14. Risques sur contrats et autres risques juridiques ;
15. Lutte contre les fraudes, malversation, malveillance, contre la concurrence déloyale ;
16. Risques sur litiges ;
17. Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition en consolidation ;
18. Risques environnementaux ;
19. Couverture des risques ; politique d'assurances.

La société a répondu de façon détaillée aux deux questionnaires figurant dans le cadre de référence AMF du contrôle interne (« Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites »). Ces réponses reprennent les développements ci-après ; elles ont été soumises, comme le présent rapport du Conseil de Surveillance, à l'examen des Commissaires aux comptes.

### **Risques liés à l'activité**

#### **1 - Risques opérationnels**

Dans l'exercice de son activité de prestation de services de conseil, Solving Efeso International est exposée à des risques opérationnels liés à l'exécution des prestations sur lesquelles elle s'est engagée, en termes de qualité, telle que perçue par son client, de délais et de respect du budget, tels que définis contractuellement.

Les engagements pris par Solving Efeso International vis-à-vis de ses clients consistent à respecter les objectifs contractuels (voir ci-après en 6 les risques sur la rédaction des contrats). La sanction en cas de défaillance d'exécution peut se traduire par le non-renouvellement du contrat ou par le non-paiement partiel voire total des prestations. Il est très rare que soit prévu le versement de pénalités. Même si la négociation puis l'exécution de chaque contrat font l'objet de procédures de prévention et de contrôle rigoureuses de la part de Solving Efeso International et de ses filiales, il n'est pas possible d'exclure totalement les risques de contestation, de retard ou refus de règlement, et de non-renouvellement. Solving Efeso International et les différentes sociétés qui composent le groupe mettent en œuvre pour se prémunir le plus efficacement possible de ces risques, des méthodologies de conduite de projets et des procédures de validation de la qualité des prestations fournies, aussi bien lors du lancement qu'en cours d'intervention et au stade des restitutions et de l'acceptation du service par le client.

La signature des contrats lorsqu'ils s'écartent des standards, est soumise à une procédure formelle d'approbation, comportant une revue juridique et une évaluation des risques liés aux engagements pris et aux conditions d'exécution. Le niveau d'approbation dépend de l'importance du contrat, de sa complexité et de la nature des risques potentiellement encourus sur le projet. Lorsque certains seuils ou niveaux de risques sont atteints, les procédures groupe prévoient que l'accord du Comité de direction de la filiale, auquel participe au moins un membre du Directoire du groupe, soit requis. Les négociations commerciales les plus importantes, les éventuels accords-cadres, les propositions de partenariat à caractère global ou stratégique ainsi que les contrats présentant des engagements ou des risques d'exécution, doivent être portés à la connaissance des organes de direction de la filiale et autorisés par la Direction du groupe, à l'initiative soit du dirigeant de la filiale, soit du membre du Directoire faisant partie du Comité de direction de la filiale.

Le suivi de l'exécution des projets est soumis à un certain nombre de méthodes de conduite et de procédures formalisées. Ces méthodologies et procédures font partie intégrante du savoir-faire reconnu des équipes du groupe Solving et constituent un aspect primordial de leurs offres commerciales.

Elles mettent en jeu, notamment, les points suivants :

- Intervention d'experts,
- Contrôles contradictoires de qualité aux étapes clés des interventions, de l'identification des problèmes aux conclusions ; les dirigeants de « practices<sup>9</sup> » jouent un rôle clé dans ces contrôles,
- Comptes-rendus formalisés de ces points de contrôle et des échanges contradictoires avec le client,
- Capitalisation formalisée des expériences acquises en termes de méthodes et de connaissance des secteurs
- Échange d'expériences entre pays et entre « practices », favorisant la « fertilisation croisée », la créativité et l'adaptation constante des approches aux évolutions des marchés et de la concurrence.

Les responsables de projet bénéficient de formations spécifiques en vue de développer leurs compétences notamment en matière de conduite de projets complexes.

Les risques de dépassement des temps alloués sur un projet sont particulièrement importants pour tous les projets négociés sur la base de forfaits. Dès la phase de négociation, ce type de contrat fait l'objet d'une attention particulière, et entre bien évidemment dans la catégorie des contrats sensibles, soumis à approbation formelle des organes de direction du groupe.

Lors de leur exécution, les projets facturés partiellement ou totalement au forfait, font l'objet d'un suivi renforcé. Le groupe utilise à cet égard des procédures et des outils de gestion et de contrôle des allocations de ressources, qui donnent une assurance raisonnable que les risques ci-dessus sont correctement gérés.

L'expérience acquise par les dirigeants et les responsables de projets, ainsi que la qualité des consultants, permettent une bonne identification de ces risques, dès leurs premiers signes d'apparition, à partir des indicateurs de temps passé par catégorie de consultants et par période prévus dans les outils de suivi, puis la mise en œuvre de mesures correctrices.

Des règles strictes de flexibilisation et d'adaptation permanente des ressources aux besoins font par ailleurs partie des procédures de gestion fondamentales du groupe et s'imposent à tous ses membres.

## **2 - Risques liés à la concurrence**

Solving Efeso International fait face sur son marché à des concurrents nombreux pouvant de plus s'accroître du fait de l'arrivée sporadique de petites structures présentant une offre agressive en termes de tarifs mais se révélant peu pérennes.

L'accès aux grands comptes, l'obtention dans certains très grands groupes d'un référencement sur la liste des cabinets de conseil agréés, reposent sur de sérieuses références professionnelles et sur des offres de services

---

<sup>9</sup> *Savoir-faire et capitalisation d'expérience organisés en offres pour les clients, servis souvent par des consultants spécialisés.*

de très haute qualité. Les références accumulées par Solving Efeso International, sa pérennité, sont autant d'atouts pour le groupe dans le maintien de son positionnement concurrentiel.

### **3 - Risques pays**

Solving Efeso International est peu exposé au risque pays. En effet, le groupe exerce l'essentiel de ses activités dans les pays de la Communauté Européenne et en Amérique du Nord. La part de son chiffre d'affaires réalisé dans des pays émergents (Hongrie, Brésil, Corée, etc.) est relativement limitée (11,4% en 2010) et concerne de plus des groupes internationaux de bonne surface financière.

### **4 - Risques de dépendance à l'égard de collaborateurs clés et des dirigeants**

Comme toute société, le succès de Solving Efeso International dépend du maintien de ses relations avec ses collaborateurs clés et avec ses dirigeants. Leur départ ou leur indisponibilité prolongée pourrait affecter le groupe. Afin de pallier ce risque, le groupe s'est attaché à bâtir depuis sa création une équipe soudée et structurée et à associer ses collaborateurs clés et dirigeants à la croissance de l'entreprise. On se référera notamment aux développements sur les rémunérations et sur les plans d'options de souscription d'actions.

### **5 - Risques d'image ou de notoriété**

Solving Efeso International et les différentes sociétés du groupe peuvent, à l'occasion d'interventions dans des sociétés en situation particulière, ou au sein d'environnements sensibles, se voir exposées, de façon collatérale, à l'attention des médias et subir des critiques évoquant leur responsabilité dans des décisions à fort impact social ou politique, par exemple.

La prévention de ce type de risques, sur lesquels Solving Efeso International a peu de prise, est délicate. Le groupe tente de se prémunir par trois types de précautions, dont deux déjà évoquées :

- Qualité des prestations, via des méthodologies et des procédures de contrôle Qualité ;
- Propositions et contrats limitant de manière formelle ses responsabilités ;
- Discrétion et confidentialité des interventions menées, ces obligations qui s'adressent aussi bien à Solving Efeso International qu'à ses clients, figurant comme partie intégrante des propositions et contrats.

### **6 - Risques sur comptes clients**

Les clients de Solving International et de ses filiales sont en quasi-totalité des grandes entreprises ou des administrations. Cette clientèle présente par ailleurs, une bonne dispersion en termes de secteurs et de pays. Le portefeuille de clients représente pour 2010 plus de 300 références actives.

Le délai moyen d'encaissement des créances client est de l'ordre de 3 mois, avec des disparités fortes entre pays.

Comme toutes les entreprises, le groupe Solving International ne peut écarter le risque d'impayés. Cependant la solidité financière des grands et moyens comptes constituant son chiffre d'affaires limite sensiblement le risque qu'une défaillance éventuelle de l'un d'entre eux ait un impact important sur les résultats du groupe.

Les procédures de suivi des propositions commerciales (phase de prospection), d'information et d'autorisation préalable des organes de direction des filiales ou, dans certains cas, du groupe, pour la conclusion de contrats ; la recherche de renseignement commerciaux sur la solvabilité et la pérennité de futurs clients tendent de plus à prémunir Solving le plus en amont possible contre ce type de risques.

## **Risques financiers**

### **7 - Fiabilité des informations et processus comptables et financiers**

Solving Efeso International dispose d'un système comptable et financier organisé par pays et par société, ou groupe de sociétés dans un même pays.

Les entités du groupe disposent, en la matière, de ressources dédiées volontairement restreintes en interne. Le recours à la sous-traitance auprès de cabinets locaux spécialisés pour la production des états comptables et financiers est généralisé.

Cette organisation décentralisée présente un certain nombre d'avantages, en termes de coût, d'indépendance, de qualité des prestataires spécialisés et enfin, de flexibilité.

Elle peut présenter aussi certains risques de manque de cohérence entre les systèmes selon les entités et les pays, ou encore de différences dans les contrôles de cohérence et de véracité.

Dans le but de réduire ces risques, et de résorber ces divergences, le groupe dispose d'un outil de contrôle de gestion homogène étendu à l'ensemble des filiales. Ce système repose sur les procédures et documents de reporting utilisés depuis de nombreuses années par les filiales spécialisées en WCOM<sup>10</sup>. Toutes les filiales utilisent maintenant un dispositif intégré, couvrant le suivi et le contrôle des affectations sur contrats, des temps passés, des prix de revient prévisionnels (sur base de coûts standards) et des facturations. Ce dispositif intègre de plus, des prévisions de commandes et d'affectation des consultants, pondérées par probabilité de concrétisation et régulièrement mises à jour.

Outre de système de gestion, qui sert de support et de contrôle aux processus strictement comptables, fréquemment sous-traités à des cabinets extérieurs, des audits ponctuels sont mis en œuvre dans les filiales.

### **8 - Efficacité et fiabilité des systèmes d'information**

Le système d'information du groupe Solving Efeso International est décentralisé, recouvrant son organisation par pays et par société, ou groupe de sociétés.

Les différentes entités du groupe utilisent des documents de restitution aux clients qui sont normalisés, avec cependant les adaptations rendues nécessaires par la diversité des problématiques traitées.

Les documents de reporting à la direction générale du groupe sont standardisés, les indicateurs font l'objet de définitions normées, afin d'assurer la comparabilité des données et résultats.

La mise en place d'un système d'information mieux coordonné et d'outils de reporting et de gestion s'est poursuivie en 2010. L'efficacité et la fiabilité des systèmes d'informations seront encore renforcées dans les prochaines années, en en réponse à la dispersion des activités du groupe entre pays et filiales, et de l'insuffisante homogénéité des systèmes informatiques. Le programme d'amélioration défini en ce sens, est en application progressive sur plusieurs exercices.

L'exercice 2011 sera notamment consacré à faire évoluer le système informatique servant de support aux outils de reporting et de contrôle de gestion.

### **9 - Risques de liquidité**

La situation de Solving Efeso au regard du risque de liquidité a enregistré un bouleversement total au cours de l'année 2010, en raison de la conclusion de l'accord avec Argos Soditic, en juin.

Le Groupe est en effet passé d'une situation difficile, dans la perspective de l'échéance de remboursement de l'emprunt Oceane de 13,5 M€ au 1<sup>er</sup> janvier 2012, menace renforcée par des tensions très fortes de trésorerie court terme, à une situation restaurée : l'emprunt Oceane a été remboursé par anticipation à 94,25%, deux augmentations de capital ont été souscrites, dont l'une servant en large part à éteindre la dette Oceane.

---

<sup>10</sup> World Class Operations Management : optimisation de la performance industrielle

La liquidité et le financement du groupe sont ainsi, à la clôture de l'exercice 2010 et à la date de rédaction du présent rapport, assurés par les 12 prochains mois.

RISQUE DE LIQUIDITE AU 31 DECEMBRE 2010							
	Passifs financiers au 31/12/2010	Passifs financiers à moins d'un an 31/12/2011	Passifs financiers de 1 à 2 ans 31/12/2012	Passifs financiers de 2 à 3 ans 31/12/2013	Passifs financiers de 3 à 4 ans 31/12/2014	Passifs financiers de 4 à 5 ans 31/12/2015	TOTAL
Emprunt obligataire OCEANE	774	774					774
Emprunts bancaires et assimilés	5 779	5 779					5 779
Dettes de location financement	-	-	-	-	-	-	-
Banques créditrices	-3 125	-3 125					-3 125
Instruments dérivés	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Passifs Financiers nets</b>	<b>3 427</b>	<b>3 427</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 427</b>

#### a. Emprunt obligataire Oceane

L'emprunt obligataire Oceane 5,5% 2006-2012 a été remboursé par anticipation à hauteur de 94,25% en octobre-novembre 2010. Sur un total de 1 244 801 obligations émises :

- 987 810 obligations détenues suite à l'OPA par Partners in Action, ont été transformées en actions Solving Efeso International, sur la base de 10,4983 € par obligation.
- 158 175 obligations détenues également par Partners in Action suite à l'OPA, ont été remboursées et portées en compte courant, sur la base de 10,5371 € par obligation.
- 27 274 obligations détenues par des porteurs autres que Partners in Action ont été remboursées par anticipation à ces porteurs, sur la base de 10,5371 € par obligation.

Restent en circulation 71 542 obligations qui seront remboursées le 1<sup>er</sup> janvier 2012 sur la base de 10,82 € par titre, soit une dette de 774 K€, classée en dette à court terme.

#### b. Emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières s'élèvent, au 31 décembre 2010, à 6 553 K€ se décomposant comme suit :

- Oceane (solde classé en dette à court terme) 774 K€
- Dette bancaire Solving Efeso International 735 K€
- Dettes bancaires filiales 3 260 K€
- Compte courant consenti par Partners in Action à Solving Efeso International 1 667 K€
- Dettes diverses (société mère) 117 K€

Les emprunts bancaires sur la société mère et sur les filiales sont des lignes à taux variable correspondant :

- au solde d'un emprunt à moyen terme contracté par la maison mère (Société Générale, dernière échéance juillet 2011)
- aux emprunts à court terme de diverses filiales en France, en Italie et en Suède, correspondant notamment à la mobilisation de créances clients par affacturage.

#### c. Banques créditrices

La trésorerie disponible au 31 décembre 2010 s'élève au total à 3 125 K€, dont 314 K€ sur la société mère et 2 811 K€ répartis sur 19 filiales (soit un solde moyen de 148 K€ par filiale créditrice).

## 10 - Risques de taux d'intérêt

Les emprunts bancaires contractés par Solving Efeso International et ses filiales sont à taux variable, calculés sur la base EURIBOR 3 mois.

Le taux EURIBOR 3 mois s'est élevé en 2010 à 0,81% en moyenne (0,67% au 1<sup>er</sup> semestre et 0,95% au 2<sup>nd</sup> semestre), contre 1,23% pour l'année 2009.

Les obligations Oceane portent coupon à 5,5% l'an, taux fixe, intérêts payés trimestriellement à terme échu.

La situation financière consolidée, exposée au risque de taux se présente ainsi, au 31 décembre 2010.

RISQUE DE TAUX D'INTERET AU 31 DECEMBRE 2010										
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE TAUX, AVANT ET APRES OPERATION DE COUVERTURE										
31 DECEMBRE 2010 Milliers euros	Actifs financiers (a)		Passifs financiers (b)		Exposition nette avant couverture (c) = (a) - (b)		Instruments de couverture de taux (d)		Exposition nette après couverture (e) = (c) + (d)	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'1 an		3 125	774	5 779	-774	-2 653			-774	-2 653
De 1 an à 2 ans										
De 2 ans à 3 ans										
De 3 ans à 4 ans										
De 4 ans à 5 ans										
Plus de 5 ans										
<b>Total</b>		<b>3 125</b>	<b>774</b>	<b>5 779</b>	<b>-774</b>	<b>-2 653</b>			<b>-774</b>	<b>-2 653</b>

(a) Trésorerie et équivalents de trésorerie; trésorerie non placée, non rémunérée

(b) Emprunts et dettes financières : emprunt obligataire OCEANE, classé en dette à court terme, emprunts bancaires et auprès d'établissements de crédit à court terme; dettes financières diverses.

(d) Au 31 Décembre 2010, la société n'a pas recours à des instruments de couverture de taux

La sensibilité de cette situation à l'évolution des taux est la suivante :

SENSIBILITE AU RISQUE DE TAUX SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS			
2010	Milliers euros	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation de + 1 % des taux d'intérêt		-58	
Impact d'une variation de - 1 % des taux d'intérêt		58	

Sur la base de l'endettement brut au 31 Décembre 2010

Rapportée au montant de 1 427 K€ correspondant en coût de l'endettement financier net en 2010, une variation des taux de 1% génère un impact à la hausse, ou à la baisse, de 4,1% (et de 7,4% si l'on exclut les écritures IFRS liées à l'emprunt Océane, soit 641 K€). Le Groupe ne dispose d'aucune couverture de taux à ce jour.

## 11 - Risques de change

Solving Efeso International publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2010 de l'ordre de 62,4% de son chiffre d'affaires et 67,9% de son résultat opérationnel courant (hors holding) en euros.

A taux de change constants, le chiffre d'affaires 2010 se serait élevé à 48 936 K€ contre 50 453 K€ en données courantes, soit un impact positif des variations de change de 1 517 K€ (3,0%).

Une partie significative des actifs, passifs, des ventes et des résultats est ainsi exprimée dans des devises autres que l'euro : Livre Sterling, US Dollar, Couronne Suédoise, Réal Brésilien, Dirham Émirien, etc.

De ce fait, le groupe subit les effets des fluctuations de ces devises lors de la conversion en euros dans ses comptes consolidés.

Les ventes des filiales et leurs dépenses (liées pour l'essentiel à la rétribution des équipes de consultants) sont exprimées dans la devise du pays. Pour cette raison, Solving Efeso International estime que son exposition locale aux fluctuations de devises (risque de change de transaction) est limitée.

Lors de la préparation de ses comptes consolidés, Solving Efeso International utilise les taux de change de fin de période pour la conversion des données du bilan et les taux de change moyens de la période (calculés en prenant la moyenne du taux de change à la fin de chaque mois pendant la période) pour la conversion des données du compte de résultat et de la variation de la trésorerie.

Conformément aux pratiques comptables du groupe, les différences engendrées par la conversion en euros des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient, le cas échéant, vendus ou liquidés.

L'évolution du cours de change des devises dans lesquelles travaillent les sociétés du Groupe est donnée par le tableau suivant :

COURS DE CHANGE														
1 EURO =	DEVISE	BILAN			COMPTE DE RESULTAT			UNE UN ITE DE DEVISE = EN EUROS	BILAN			COMPTE DE RESULTAT		
		2010	2009	2010 / 2009 %	2010	2009	2010 / 2009 %		2010	2009	2010 / 2009 %	2010	2009	2010 / 2009 %
		AU 31 DECEMBRE 2010	AU 31 DECEMBRE 2009		MOYENNE ANNEE 2010	MOYENNE ANNEE 2009			AU 31 DECEMBRE 2010	AU 31 DECEMBRE 2009		MOYENNE ANNEE 2010	MOYENNE ANNEE 2009	
USA	USD	1,3362	1,4406	-7,2%	1,3257	1,3948	-5,0%	USD	0,74839 €	0,69416 €	7,8%	0,75432 €	0,71695 €	5,2%
UK GRANDE BRETAGNE	GBP	0,8608	0,8881	-3,1%	0,8578	0,8909	-3,7%	GBP	1,16171 €	1,12600 €	3,2%	1,16577 €	1,12246 €	3,9%
SWEDEN SUEDE	SEK	8,9655	10,2520	-12,5%	9,5373	10,6191	-10,2%	SEK	0,11154 €	0,09754 €	14,3%	0,10485 €	0,09417 €	11,3%
SWITZERLAND SUISSE	CHF	1,2504	1,4836	-15,7%	1,3803	1,5100	-8,6%	CHF	0,79974 €	0,67404 €	18,7%	0,72448 €	0,66225 €	9,4%
HUNGARY HONGRIE	HUF	277,95	270,42	2,8%	275,48	280,33	-1,7%	HUF	0,00360 €	0,00370 €	-2,7%	0,00363 €	0,00357 €	1,8%
KOREA COREE	KRW	1 499,06	1 666,97	-10,1%	1 531,82	1 772,90	-13,6%	KRW	0,00067 €	0,00060 €	11,2%	0,00065 €	0,00056 €	15,7%
CHINA CHINE	CNY	8,822	9,835	-10,3%	8,971	9,528	-5,8%	CNY	0,11335 €	0,10168 €	11,5%	0,11147 €	0,10495 €	6,2%
RUSSIA RUSSIE	RUB	40,820	43,154	-5,4%	40,263	44,138	-8,8%	RUB	0,02450 €	0,02317 €	5,7%	0,02484 €	0,02266 €	9,6%
BRAZIL BRESIL	BRL	2,2177	2,5113	-11,7%	2,3314	2,7674	-15,8%	BRL	0,45092 €	0,39820 €	13,2%	0,42893 €	0,36135 €	18,7%
UAE EMIRATS ARABES UNIS	AED	4,8687	5,2959	-8,1%	4,87825	5,1238	-4,8%	AED	0,20539 €	0,18883 €	8,8%	0,20499 €	0,19517 €	5,0%

Source : Banque de France

L'exposition au risque de change de Solving International est la suivante, au 31 décembre 2010, exprimée devise par devise :

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2010 EXPRIMEE DEVISE PAR DEVISE								
AU 31 DECEMBRE 2010			ACTIFS COURANTS	PASSIFS COURANTS	ENGAGEMENTS EN DEVISES	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Milliers de devises			(a)	(b)	(c)	(d) = (a) - (b) +/- (c)	(e)	(f) = (d) - (e)
EURO	EUR	ZONE EURO	15 973	10 124		5 849		5 849
US DOLLAR	USD	USA	1 034	310		723		723
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	758	402		356		356
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	16 351	14 069		2 282		2 282
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	25	13		13		13
FLORINT	HUF	HONGRIE	87 972	81 794		6 178		6 178
WON	KRW	COREE	208	2 291		-2 082		-2 082
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	77	363		-286		-286
ROUBLE	RUB	RUSSIE	2 889	3 555		-666		-666
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	2 086	1 570		516		516
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	2 265	947		1 318		1 318

- (a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants  
 (b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants  
 (c) La société n'a pas d'engagements en devises significatifs  
 (e) La société n'a pas recours à des instruments de couverture

Cette même exposition, exprimée en contrevaleurs euros, est la suivante :

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2010 EXPRIMEE EN EUROS								
AU 31 DECEMBRE 2010			ACTIFS COURANTS	PASSIFS COURANTS	ENGAGEMENTS EN DEVISES	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Milliers d'euros			(a)	(b)	(c)	(d) = (a) - (b) +/- (c)	(e)	(f) = (d) - (e)
EURO	EUR	ZONE EURO	15 973	10 124		5 849		5 849
US DOLLAR	USD	USA	773	232		541		541
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	881	467		414		414
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	1 824	1 569		255		255
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	20	10		10		10
FLORINT	HUF	HONGRIE	317	294		22		22
WON	KRW	COREE	0	2		-1		-1
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	9	41		-32		-32
ROUBLE	RUB	RUSSIE	71	87		-16		-16
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	941	708		233		233
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	462	193		269		269

Cours de change au 31 Décembre 2010

- (a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants  
 (b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants  
 (c) La société n'a pas d'engagements en devises significatifs  
 (e) La société n'a pas recours à des instruments de couverture

Une variation de 1% en hausse ou en baisse, des différents taux de change, générerait une variation de la position nette de change de plus ou moins 17 K€.

RISQUE DE CHANGE : IMPACT D'UNE VARIATION DE 1% DU COURS DE LA DEVISE						
AU 31 DECEMBRE 2010			Impact sur le résultat avant impôt		Impact sur les capitaux propres avant impôt	
Milliers euros			Hausse de 1%	Baisse de 1%	Hausse de 1%	Baisse de 1%
US DOLLAR	USD	USA	(5)	5		
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	(4)	4		
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	(3)	3		
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	(0)	0		
FLORINT	HUF	HONGRIE	(0)	0		
WON	KRW	COREE	0	(0)		
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	0	(0)		
ROUBLE	RUB	RUSSIE	0	(0)		
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	(2)	2		
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	(3)	3		
<b>Total</b>			<b>(17)</b>	<b>17</b>		

Sur ce total, la sensibilité la plus importante est due à la zone dollar (dollar US et dirham Émirats Arabes Unis : 48% du total), suivie par la livre sterling (24%), la couronne suédoise (15%) et le real brésilien (14%).

## 12 - Risques sur actions auto détenues

Au 31 décembre 2010, la société détient 22 234 actions en propre dans le cadre du contrat de liquidité de son titre de bourse.

Ces 22 234 actions représentent 0,1% du total et une valeur de 35 574 €.

## **Risques juridiques, réglementaires et fiscaux**

### **13 - Conformité aux lois et règlements en vigueur**

Solving Efeso International et les différentes sociétés du groupe exercent leur activité dans le strict respect des Lois et Règlements en vigueur dans chacun des pays, et dans le respect des règles déontologiques les plus rigoureuses.

### **14 - Risques sur contrats clients et autres risques juridiques**

Les contrats conclus par Solving Efeso International s'analysent en obligations de moyens. Si l'obligation de résultat ne figure jamais expressément parmi les engagements contractuels, il n'en demeure pas moins que la société se doit de répondre aux attentes de son client en lui procurant les méthodes et directives propres à dégager des résultats opérationnels concrets et mesurables, se conformant en cela à sa stratégie de différenciation et à son positionnement.

Solving Efeso International a accès dans le cadre de ses activités à certaines informations et données confidentielles de ses clients. A ce titre, le groupe s'engage formellement vis-à-vis de ces derniers à conserver le caractère confidentiel de ces informations et données, étant entendu que la confidentialité absolue fait partie des impératifs garants de son positionnement et de sa pérennité.

Clauses de prime sur résultat ou « success fees » : les risques liés à cette nature de contrats font l'objet d'une attention particulière. Ces clauses sont rédigées de façon à décrire très précisément les indicateurs du résultat, à exclure autant que possible les appréciations qualitatives sujettes à interprétation ou controverse, de façon à ce que le déclenchement de la prime sur résultat soit sans discussion.

Les contrats dépassant un seuil significatif et comportant une rémunération variable en fonction du résultat atteint, entrent bien évidemment dans la catégorie des contrats sensibles, soumis à examen et à approbation formelle des organes de direction du groupe.

Ces mêmes précautions s'appliquent aux interventions dites de « due diligence », qui incluent un avertissement qui précise les conditions d'intervention de Solving Efeso International, et limite ses responsabilités.

Dans les conditions de vente figurant dans les propositions aux clients et signées conjointement avant démarrage, figure un paragraphe limitant les responsabilités, en particulier le texte : « aucune partie vis-à-vis de l'autre ne peut être tenue pour responsable de négligence ni d'aucune perte, dommage, coûts ou dépenses d'aucune nature du fait de l'autre partie ni directement ni par les conséquences de la mission sans limitation pour toute perte de chiffre d'affaires, profit, niveau d'activité ou goodwill ».

### **15 - Lutte contre les fraudes, malversations, malveillances, contre la concurrence déloyale**

Solving Efeso International a mis en place des systèmes de protection de ses locaux et des outils informatiques ou techniques visant à protéger son système d'information et les données qui lui sont confiées, qu'elle utilise ou produit et à en assurer la confidentialité. Des procédures internes de séparation des pouvoirs entre décision et exécution, et de contrôle, viennent compléter ces dispositifs techniques. Sans annuler les risques de fraudes, malversations ou malveillances, ces dispositions donnent une assurance raisonnable que ces risques sont maîtrisés.

Les risques de concurrence déloyale encourus par Solving Efeso International sont a priori faibles.

### **16 - Risques sur litiges**

Des risques sur litiges existent sur des différends : litiges prud'homaux sur plusieurs sociétés du Groupe et litige sur une acquisition ancienne, qui a donné lieu à un procès gagné en appel, mais sur lequel le vendeur a lancé en 2010 une nouvelle action, en cours.

Sur l'ensemble des litiges en cours, le groupe adopte une attitude de prudence en provisionnant de façon raisonnable les risques évalués par ses conseils, dès leur survenance. La société n'est cependant pas à l'abri de risques se révélant plus lourds que ce qui a été primitivement évalué.

### **17 - Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition**

On se reportera à l'annexe des Comptes consolidés, Principes et méthodes comptables (Dépréciation des actifs à long terme) et note 2 (Écarts d'acquisition).

### **18 - Risques environnementaux**

Solving International et les différentes sociétés du groupe ne sont a priori pas exposées à ce type de risques, en raison de la nature même de leur activité.

### **19 - Couverture des risques - Politique d'assurances**

Le groupe a conclu des assurances à l'échelon de la maison mère et à l'échelon des filiales.

Solving Efeso International, maison mère, a conclu pour son compte propre et celui de ses filiales françaises :

- Les contrats habituels « Dommages »
- Une assurance « Responsabilité Civile Professionnelle »
- Une assurance « Responsabilité Civile Exploitation ».

Les filiales, pour leur part, ont conclu des assurances « Dommages », et des assurances liées aux législations en vigueur. A la connaissance de Solving Efeso International, les montants garantis sont conformes aux pratiques en vigueur dans son domaine d'activité.

Le montant des primes d'assurance payés par l'ensemble des filiales du groupe s'élève à 240 K€ en 2010 (dont société mère 41 K€).

Aucun sinistre significatif n'a été déclaré sur l'exercice.

Il faut remarquer qu'à l'exception des assurances « Dommages », les assurances liées à l'activité professionnelle n'ont pas eu à être activées dans les dernières années.

### **Programme 2011**

Les efforts déployés par les équipes et par le management en vue de sortir de la crise (actions commerciales, actions marketing, mesures de restructuration dans certaines sociétés) ont mobilisé les énergies du Groupe en 2010, au même titre que les efforts liés à la restructuration capitalistique menée sur l'exercice et aux opérations financières nécessaires à leur réalisation (augmentations de capital, OPA).

L'année 2011 sera de ce fait consacrée à reprendre et à mettre en œuvre le programme pluriannuel d'amélioration des systèmes de gestion, d'information et de contrôle du Groupe, mis en suspens, en pratique, en 2010.

Ce programme repose les axes suivants :

- Poursuite du renforcement des outils de suivi des contrats, notamment pour ce qui est des prévisions et des réestimations.
- Poursuite des efforts de renforcement de la gestion prévisionnelle des ressources, des propositions commerciales, des contrats.
- Poursuite des efforts de rationalisation et de renforcement de la sécurité des systèmes informatiques.

- Renforcement de la gestion de trésorerie pays.
- Réexamen systématique du modèle de fonctionnement du groupe : réexamen et redéfinition du fonctionnement des structures de support et d'animation (animation du groupe sous les angles stratégiques, commerciaux, financiers, ressources humaines, juridiques, via la holding ; contrôle de gestion, gestion de la capitalisation des connaissances « toolkit », informatique, etc. via la holding ou diverses structures support du groupe).
- Refonte de la planification fiscale.
- Revue de l'ensemble des aspects juridiques (contrats commerciaux, contrats de travail, contrats de sous-traitance, etc.) dans certaines filiales, selon un programme pluriannuel.

#### **4. ADHÉSION AU CODE AFEP MEDEF**

Solving Efeso International se réfère au code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008.

Ce code, à destination de l'ensemble des sociétés cotées, est en fait bien adapté aux sociétés de grandes tailles, mais l'est moins aux groupes petits et moyens, pour lesquels ses préconisations apparaissent sur certains points comme lourdes à mettre en œuvre ou disproportionnées.

De fait, Solving Efeso International n'applique pas le code AFEP-MEDEF sur les points suivants :

- Le Vice Président du Conseil de Surveillance et le Président du Directoire bénéficient de contrats de travail conclus préalablement à leurs nominations en tant que mandataires sociaux.
- Le Conseil de Surveillance ne comprend plus de membres indépendants en son sein. Ceci suite aux modifications résultant de l'entrée au capital de Partners in Action et à la prise de contrôle de Solving Efeso International (à hauteur de 80% du capital) par cette société.
- Le Conseil de Surveillance ne comprend plus de comités spécifiques en son sein : il ne comprend ni comité de rémunération ni comité d'audit.

Cette situation se justifie, selon le Conseil, par les caractéristiques de la société, par sa taille et par son historique.

Le Conseil rappelle de plus :

- que Solving Efeso International soumettra au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2011, son projet de transfert sur Alternext, marché sur lequel les sociétés n'ont pas l'obligation de se référer à un cadre de gouvernement d'entreprise ;
- que, suite à l'entrée au capital d'Argos Soditic, Solving Efeso International applique pour ses règles de gouvernance, les bonnes pratiques en vigueur au sein du secteur du capital investissement (« Private Equity ») en termes de rigueur et de transparence de son information.

#### **5. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

Les statuts de Solving Efeso International ne comprennent pas de clause spécifique organisant ou restreignant la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale de la société.

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative d'au moins quatre ans au nom du même titulaire.

### **Extrait des statuts de l'article 19 des statuts de la société**

*Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.*

*Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.*

*La participation aux assemblées générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des actions dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.*

*Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, dès lors qu'elles ont été libérées des versements exigibles et que l'actionnaire justifie de leur inscription sur un compte tenu par la Société cinq jours au moins avant la réunion de l'Assemblée.*

*Toutefois, il faut posséder une action au moins pour participer aux Assemblées Générales Ordinaires. Plusieurs actionnaires peuvent se réunir pour atteindre le minimum prévu.*

*Tout actionnaire ne peut se faire représenter que par son conjoint ou par un autre actionnaire ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat.*

*Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements ; le Directoire dispose de la faculté d'accepter les formulaires de vote et les procurations qui parviendraient à la société au-delà de la limite prévue par la réglementation en vigueur.*

*Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.*

*Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance ou, en son absence, par le Vice-Président du Conseil de Surveillance, ou par un membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée désigne elle-même son Président.*

*Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.*

## **6. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

### **6.1. PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

Les principales règles s'appliquant à la détermination des rémunérations des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire sont rappelées ci-après.

- a) Le détail des rémunérations, avantages et rétributions accordés aux mandataires sociaux, figure dans le rapport du Président du Directoire, ainsi que dans l'annexe des comptes consolidés 2010, pour les montants inscrits dans les comptes et les montants effectivement versés.

Au sein du Conseil de Surveillance, seul le Vice-Président de ce Conseil dispose d'une rémunération salariale, au titre de son contrat de travail. Ce contrat est antérieur à la nomination du Vice-Président du Conseil comme Président du Directoire (22 décembre 2000) puis comme Vice-Président du Conseil de Surveillance (à compter du 29 juin 2007). Cette rémunération prévoit un salaire fixe et une rémunération variable calculée en pourcentage du chiffre d'affaires généré et, en pourcentage du chiffre d'affaires groupe consolidé sur l'exercice. Cette rémunération variable pourrait évoluer en 2011 pour être calculée en pourcentage de l'EBITDA (Résultat Opérationnel Courant consolidé du groupe auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation).

- b) Au sein du Directoire, seul le Président dispose d'une rémunération et d'une rétribution au titre de son mandat. Cette rémunération et cette rétribution ont fait l'objet d'une évolution en 2010, dans le cadre de l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic.

Jusqu'en juin 2010, la rémunération-rétribution du Président du Directoire était fixée selon les règles approuvées par le Conseil de Surveillance du 29 juin 2007 précisées par le Conseil de Surveillance du 26 mars 2010. La partie fixe, versée sous forme de salaire sur une société du Groupe, était complétée par une rétribution fixe versée sur une société liée au Président du Directoire dans le cadre d'un contrat de prestation de services entre cette société liée et le Groupe Solving Efeso. La partie variable était calculée en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe auquel s'ajoutait un pourcentage de l'EBITDA avant bonus du Groupe (EBITDA : Résultat Opérationnel Courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation). Cette partie variable était versée dans le cadre du contrat de prestation de services entre Solving Efeso et la société liée au Président du Directoire, précédemment mentionnée. Il est à noter que cette rémunération variable a été en partie abandonnée par le Président du Directoire en 2008, 2009 et au titre du premier semestre 2010. Le contrat entre la société liée au Président du Directoire et Solving Efeso incluait une indemnité en cas de rupture anticipée de ce contrat, à l'initiative de Solving Efeso. Cette indemnité serait calculée sur la période restant à courir jusqu'en juin 2012, en cas de rupture avant cette date et s'élèverait au montant total de la rémunération-rétribution du Président, jusqu'à cette date.

A compter de juillet 2010, la rémunération et la rétribution du Président du Directoire ont évolué dans leur mode de calcul, dans un sens plus favorable à la société :

- La base de calcul de la partie variable reste l'EBITDA consolidé du groupe avant bonus,
- Un seuil de déclenchement a été défini, lié à l'EBIT (Résultat Opérationnel Courant consolidé du Groupe)
- Le pourcentage de calcul sur l'EBITDA avant bonus de la partie variable a été modifié.

Le versement de cette rémunération et de cette rétribution est, comme précédemment, effectué partie sous forme de salaire versé par une société du Groupe, partie dans le cadre du contrat de prestation de services conclu entre la société liée au Président du Directoire, déjà mentionnée, et le Groupe Solving Efeso.

- c) Les membres du Directoire (autres que le Président) ne sont pas rémunérés au titre de leur mandat social, mais au titre de leurs fonctions opérationnelles au sein du Groupe ou en tant que dirigeants de filiales. Ils bénéficient pour cela d'une rémunération fixe salariale et de rétributions (fixes et variables) versées dans le cadre de contrats de prestations de services conclus entre une des sociétés du Groupe Solving Efeso et une société extérieure qui leur est liée. Les rétributions variables sont calculées en pourcentages de la profitabilité des projets apportés ou gérés.

Des bonus ou rémunérations exceptionnelles peuvent être attribuées aux mandataires sociaux et aux dirigeants en fonction de critères tels qu'une performance commerciale exceptionnelle, une marge exceptionnelle générée sur un projet, etc. Ces éventuelles rémunérations exceptionnelles sont versées selon les règles décrites pour les rémunérations variables.

## **6.2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2010**

**REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX**

Rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux			Président du Conseil de Surveillance	Vice - président du Conseil de	Membre du Conseil de Surveillance	Président du Directoire	Membre du Directoire	Membre du Directoire	Membre du Directoire									
			Roland Fitoussi	Jean Veillon	Richard Armand (a)	Jacques Lebhar (b)	Alessandra Faraone (c)	Julian Berger (d)	Nicolas Celier (a)	Yves Cannac (e)	Thomas de Bellaigue de Bughas (f)	Gilles Mougnot (g)	Louis Godron (g)	Andrea Oddi (g)	Jérémie Falzone (g)	Filippo Mantegazza	Carlo F. Baroncelli	Bernard Bohnert (h)
2010	Montants dus	Rémunération fixe		250											210	18		130
		Rémunération variable		216														
		Rémunération exceptionnelle																
		Jetons de présence	45		11	18			11				10					
		Avantages en nature																
		Sociétés liées																
		<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>466</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>549</b>	<b>224</b>	<b>0</b>	<b>228</b>
2010	Montants versés	Rémunération fixe		250											210	18		
		Rémunération variable		247														
		Rémunération exceptionnelle																
		Jetons de présence	0		33 (1)	33 (1)			33 (1)	11 (1)								
		Avantages en nature																
		Sociétés liées																
		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>497</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 135</b>	<b>233</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2009	Montants dus	Rémunération fixe	120	251											330	18	96	
		Rémunération variable		146											30			
		Rémunération exceptionnelle																
		Jetons de présence	28		22	22			22								20	
		Avantages en nature																
		Sociétés liées								88					204	246		
		<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>397</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>564</b>	<b>264</b>	<b>116</b>	<b>0</b>
2009	Montants versés	Rémunération fixe	120	251											210	18	96	
		Rémunération variable		95 (3)														
		Rémunération exceptionnelle																
		Jetons de présence	55 (4)		10 (3)	10 (3)			10 (3)	10 (3)							20	
		Avantages en nature																
		Sociétés liées								88					97	293		
		<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>346</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>307</b>	<b>311</b>	<b>116</b>	<b>0</b>

- (a) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010  
(b) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 20 octobre 2010  
(c) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010. Renomination par cooptation lors du Conseil de Surveillance du 21 Janvier 2011; mandat soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale  
(d) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 7 juillet 2010  
(e) Fin de mandat : Assemblée Générale du 29 juin 2009  
(f) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 26 mai 2009  
(g) Début de mandat : 15 juillet 2010 par cooptation; mandat soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale  
(h) Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 18 janvier 2010  
(i) Début de mandat : 26 mars 2010

- (1) Dont 10,8 K€ versés au titre de 2008  
(2) Dont 676 K€ versés au titre d'exercices précédents  
(3) Versés au titre de 2008  
(4) Dont 26,8 K€ versés au titre de 2008

Rémunérations : montants bruts avant impôt  
Sociétés liées : montants hors taxes

## 7. PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 sont présentes aux Chapitres 15, 17, 18 et 21 du Document de Référence 2010, aux Chapitres 1, 2 et 14 du Rapport de Gestion 2010 et aux chapitres 1, 2, 3, 5 et 6 du Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprises, qui contiennent les mêmes éléments d'informations.

Informations prévues par l'article L. 225-100-3	Référence du Rapport de Gestion 2010	Référence du Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise 2010	Référence du Document de Référence 2010
La structure du capital de la société.	Chapitres 1, 2 et 14		Chapitre 16 Paragraphe 16.1.
Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11.	Chapitre 14	Chapitre 5	Chapitre 18 Paragraphe 18.2.3.
Les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12.	Chapitres 2 et 14		Chapitre 16 Paragraphe 16.1. et 16.1.2.
La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci.	Chapitre 14		Chapitre 16 Paragraphe 16.2.
Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.	Chapitre 14		Chapitre 15. Paragraphe 15.3.
Les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.	Chapitre 14		Chapitre 16. Paragraphe 16.4.
Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil de Surveillance ou du directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société.		Chapitre 1	Chapitre 18. Paragraphe 18.2.2.
Les pouvoirs du Conseil de Surveillance ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions.	Chapitre 14	Chapitres 1, 2 et 3	Chapitre 18. Paragraphes 18.1.4. et 18.1.5
Les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts.			
Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil de Surveillance ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.		Chapitre 2 Paragraphe 2.2 Chapitre 6	Chapitre 13. Paragraphe 13.1.3.

# 2010

## **RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

---

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

**Gérard BIENAIME**

**3, rue des deux boules  
75001 - PARIS**

**Constantin Associés**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu*  
**185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex**

### **SOLVING EFESO INTERNATIONAL**

Siège social : 144, Avenue des Champs-Élysées  
75008 PARIS

\*\*\*\*

### **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS Exercice clos le 31 décembre 2010**

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2 de l'annexe sur les Principes et méthodes comptables sous la rubrique « Dépréciation des actifs à long terme ». Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note de l'annexe donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly, le 20 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean-Marc BASTIER

## RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

**Gérard BIENAIME**

**3, rue des deux boules  
75001 - PARIS**

**Constantin Associés**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu*  
**185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex**

### **SOLVING EFESO INTERNATIONAL**

Siège social : 144, Avenue des Champs- lys es  
75008 PARIS

\*\*\*\*

## **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS** **Exercice clos le 31 décembre 2010**

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a  t e confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont  t e arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### **I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS**

Nous avons effectuée notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### **II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des titres de participation selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, mentionnée dans la note de l'annexe sur les Immobilisations financières sous la rubrique « Dépréciations ». Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note de l'annexe donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly, le 20 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean-Marc BASTIER

**RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET  
ENGAGEMENTS REGLEMENTÉS**

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS  
LE 31 DECEMBRE 2010**

**Constantin Associés**  
*Member of Deloitte Touche Tohmatsu*  
**185, avenue Charles de Gaulle**  
**92524 Neuilly-sur-Seine Cedex**

**Gérard BIENAIME**  
**3, rue des deux boules**  
**75001 - PARIS**

***SOLVING EFESO INTERNATIONAL***

Siège social : 144, Avenue des Champs-Élysées  
75008 PARIS

\*\*\*\*

**RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET  
ENGAGEMENTS REGLEMENTÉS**

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS  
LE 31 DECEMBRE 2010**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## 1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L.225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

### 1.1 CONVENTION D'ASSISTANCE ET DE CONSEIL AVEC LA SOCIETE ARGOS SODITIC FRANCE

Date du Conseil de surveillance : 16 septembre 2010

Personnes concernées :

- ✓ M. MOUGENOT
- ✓ M. GODRON

Nature et objet de la convention :

La société ARGOS SODITIC FRANCE a signé avec la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL une convention d'assistance et de conseil qui prévoit les conditions de collaboration entre les deux sociétés en matière de conseil stratégique, financier et opérationnel.

Les prestations fournies par ARGOS SODITIC FRANCE sont rémunérées sur une base d'un forfait mensuel de 1 500 € HT.

Le montant total pris en charge au titre de l'exercice 2010 s'est élevé à 5 250 € HT.

Cette convention a été souscrite pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction par période successive d'un an.

### 1.2 ABANDON DE CREANCE AU PROFIT DE LA SOCIETE SOLVING FRANCE

Date du Conseil de surveillance : 28 septembre et 20 octobre 2010

Personnes concernées :

- ✓ M. MANTEGAZZA
- ✓ M. LECCHI

Nature et objet de la convention :

La société SOLVING EFESO INTERNATIONAL a consenti à la société SOLVING France un abandon de créance pour un montant de 1.000.000 € au titre de 2010 avec une clause de retour à meilleure fortune.

Cet abandon de créance vise à reconstituer les fonds propres de la société SOLVING France.

### **1.3 CONVENTION D'AVANCE EN COMPTE COURANT AVEC LA SOCIETE PARTNERS IN ACTION**

Date du Conseil de surveillance : 20 octobre 2010

Personnes concernées :

- ✓ M. VEILLON
- ✓ M. MANTEGAZZA
- ✓ M. LECCHI
- ✓ M. BARONCELLI

Nature et objet de la convention :

La société PARTNERS IN ACTION a consenti une avance en compte courant au profit de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

Cette convention a pour objet de contribuer à la couverture des besoins de financement généraux de SOLVING EFESO INTERNATIONAL dans le cadre de son activité opérationnelle et, en particulier de couvrir en partie ses besoins en fonds de roulement et ses besoins d'investissement.

Cette avance est consentie pour une durée indéterminée.

Cette avance s'élève au 31 décembre 2010 à 1 666 705,79 € ; elle est rémunérée au taux des intérêts de compte courant fiscalement déductibles.

Les intérêts pris en charge sur l'exercice 2010 se sont élevés à 10 640 €.

## **2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

En application de l'article R.225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

## 2.1. SUBVENTION A LA SOCIETE SOLVING FRANCE

La société SOLVING EFESO INTERNATIONAL a versé une subvention à la société SOLVING France pour un montant de 150 000 € au titre de 2009 avec une clause de retour à meilleure fortune.

Cette subvention est destinée à aider temporairement la filiale dans le but ne pas risquer de se voir remettre en cause les concours bancaires qui lui sont indispensables pour poursuivre son activité.

Cette subvention a été remboursée au cours de l'exercice.

## 2.2. AVANCES EN COMPTES COURANTS

Les sociétés HIP FENELON et RASPOR HOLDING&FINANZ SA ont accordé une avance en compte courant au profit de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL pour une durée d'un an renouvelable. Ces avances ont été soldées sur l'exercice.

Ces avances sont rémunérées au taux Euribor majoré d'un point de base. Les intérêts pris en charge se sont élevés à :

- HIP FENELON : 2 163 €,
- RASPOR HOLDING/FINANZ AG : 823 €.

## 2.3. MANAGEMENT FEES ET REDEVANCES DE MARQUE

Cette convention définit les prestations de direction et de gestion fournies par la société mère du groupe en vue d'animer ses filiales, de définir leurs orientations stratégiques, leur organisation et mode de fonctionnement sous l'ensemble des aspects marketing, commercial et financier.

La rémunération de ces prestations est définie en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée (en règle générale 3,5% du chiffre d'affaires hors groupe et le cas échéant, hors certaines prestations à faible marge).

Des managements fees ainsi que des redevances d'utilisation de la marque SOLVING ont été facturés à :

- ✓ SOLVING FRANCE SA : 216 907 €,
- ✓ IMCG (Pays Bas) : 51 058 €,
- ✓ SOLVING MIDDLE EAST (Emirats Arabe Unis) : 51 633 €,
- ✓ SOLVING INTERNATIONAL UK LTD : 91 088 €.

## 2.4. CONVENTION DE TRESORERIE

L'avance de trésorerie consentie à MANAGEMENT CONSULTANTS ARGENTINE est restée inchangée à 105 924 €. Cette avance n'est pas rémunérée et est entièrement dépréciée.

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

## **2.5. PRESTATIONS D'APPORT METHODOLOGIQUE**

La société Solving Management Consultant LTD a conclu une convention couvrant des prestations d'apports méthodologique sur un certain nombre de « practices » (domaine de compétence) du groupe, ainsi que des prestations de management général et de développement commercial.

Cette convention n'a pas trouvé à s'appliquer sur l'exercice. La société Solving Management Consultant LTD est en cours de clôture au 31 décembre 2010.

## **2.6. CONVENTION AVEC LA SOCIETE HIP FENELON**

La société HIP FENELON prend en charge et refacture à votre société des sommes qui peuvent être versées à des intermédiaires dans le cadre d'opérations de marché ou de croissance externe pour le compte de SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

Cette convention n'a pas trouvé à s'appliquer au cours de l'exercice.

Paris et Neuilly, le 20 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Gérard BIENAIME

Jean-Marc BASTIER

**Gérard Bienaimé**  
**3, rue des Deux Boules**  
**75001 PARIS**

**Constantin Associés**  
**114 rue Marius AUFAN**  
**92532 Levallois Perret**

**SOLVING EFESO INTERNATIONAL**  
Siège social : 144, Avenue des Champs-Élysées  
75008 PARIS

\*\*\*\*

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI**  
**EN APPLICATION DE L'ARTICLE L225-235 DU CODE DE COMMERCE**  
**SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**  
**Exercice clos le 31 décembre 2010**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par les articles L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225 68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

**Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration

et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225 68 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225 68 du Code de commerce.

Paris et Neuilly, le 20 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean-Marc BASTIER