



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2008

SOMMAIRE

Attestation du Président du Directoire	2
Solving en Bourse	3
Rapport de gestion du Directoire	5
Comptes consolidés	27
Annexe aux comptes consolidés	32
Comptes sociaux	53
Annexe aux comptes sociaux	59
Rapport du Président du Conseil de Surveillance	81
Rapports des Commissaires aux Comptes	101

ATTESTATION DU PRESIDENT DU DIRECTOIRE

« Après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, j'atteste que les informations contenues dans le présent rapport sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Les contrôleurs légaux des comptes ont procédé à un examen des comptes consolidés de l'année 2008, pour lesquels ils n'ont pas formulé d'observations. »

Fait à Paris, le 30 avril 2009

Filippo MANTEGAZZA
Président du Directoire

2008

SOLVING EN BOURSE

Le capital de Solving International est composé de 7 944 769 actions dont la répartition est, à la connaissance de la société, la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
HIP Fenelon (1)	1 696 733	21,36%	2 947 873	30,99%
Sethi (2)	21 412	0,27%	42 824	0,45%
Roland Fitoussi et sociétés liées	1 718 145	21,63%	2 990 697	31,44%
Raspor Holding & Finanz (3)	1 366 793	17,20%	1 366 793	14,37%
Jean Veillon (4)	156 398	1,97%	156 468	1,65%
Patrick Liddell (4)	183 611	2,31%	364 935	3,84%
Action de concert déclarée	1 706 802	21,48%	1 888 196	19,85%
BFVH (5)	439 275	5,53%	439 275	4,62%
Associés du Groupe	737 813	9,29%	865 236	9,10%
Auto contrôle et compte de liquidité (6)	15 158	0,19%	-	-
Public	3 327 576	41,88%	3 327 576	34,99%
	7 944 769	100,0%	9 510 980	100,0%

(1) Société détenue à 100% par M. Roland Fitoussi

(2) Société détenue à 99,98% par M. Roland Fitoussi

(3) Société Raspor Holding & Finanz AG, société de droit suisse, immatriculée à Zurich, contrôlée par la société de droit suisse Orconsult SA

(4) Déclaration AMF 208C0259 du 6 février 2008

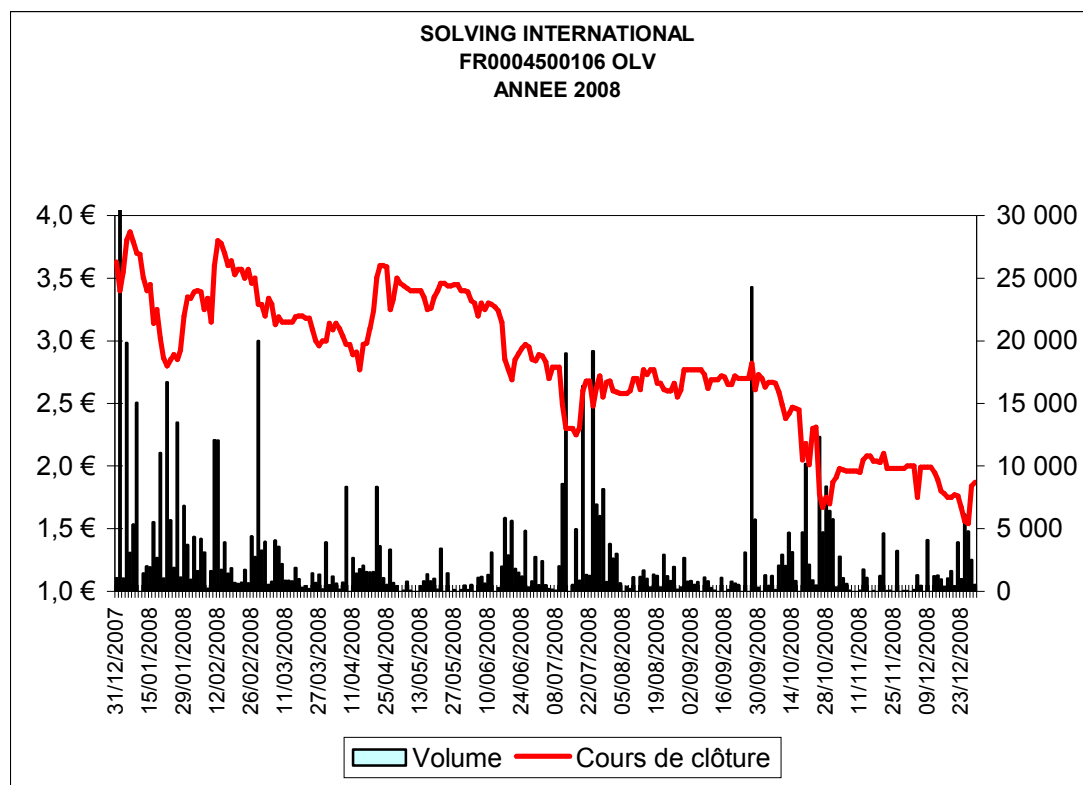
(5) Société civile détenue par M. Thomas de Bellaigue de Bughas, Mme Marie Pascale de Bellaigue de Bughas et descendants

(6) Au 20 juin 2008.

Actionnariat lors de l'Assemblée Générale du 25 Juin 2008 et selon déclarations de franchissement de seuil.

Nombre de droits de vote lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 25 Juin 2008 : 9 510 980 pour 7 944 769 actions.

Le cours de bourse de Solving International était de 3,63 € au 31 décembre 2007 et de 1,87 € au 31 décembre 2008, soit une baisse de 48,5%.



COURS DE BOURSE ANNEE 2008					
Mois	MAX mensuel	MIN mensuel	Cours de clôture fin de mois	Volume mensuel	Nombre d'actions
décembre 07	3,63	3,42	3,63	63 782	6 422 016
janvier 08	4,00	2,33	3,34	154 905	7 944 769 *
février 08	3,89	3,09	3,29	82 585	7 944 769
mars 08	3,39	2,85	3,00	28 628	7 944 769
avril 08	3,75	2,70	3,50	41 787	7 944 769
mai 08	3,46	3,12	3,40	10 862	7 944 769
juin 08	3,40	2,54	2,84	37 500	7 944 769
juillet 08	3,00	2,15	2,60	105 771	7 944 769
août 08	2,79	2,50	2,77	22 273	7 944 769
septembre 08	3,00	2,45	2,73	41 496	7 944 769
octobre 08	2,70	1,45	1,91	74 677	7 944 769
novembre 08	2,23	1,62	1,98	16 505	7 944 769
décembre 08	2,00	1,30	1,87	31 468	7 944 769
année 2008	4,00	1,30	2,80 **	54 038 **	

* Augmentation de capital du 29 janvier 2008

** Moyenne année 2008

2008

RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE

2008, UNE ANNEE DE REMONTEE EN CROISSANCE ET RENTABILITE

2008 : une année de remontée en croissance et rentabilité

Première étape du plan d'action « Strategy in action 2007-2010 »

- Chiffre d'affaires en croissance de 7,4% à 58,1 M€ (+9,3% à taux de change constants)
- EBITDA¹ : 6,0 M€ (10,4% du chiffre d'affaires)
- Résultat net consolidé : 2,0 M€ (3,4% du chiffre d'affaires)
- Résultat net part du groupe : 1,1 M€ (1,9% du chiffre d'affaires)
- Capitaux propres en augmentation de 7,0 M€ par rapport à 2007 à 22,9 M€, après augmentation de capital de janvier 2008 (5,8 M€), rachat d'intérêts minoritaires et renforcement dans certaines filiales.
- Endettement net 16,5 M€ dont 12,0 liés à l'OCEANE 5,5% (2006-2012)

L'année 2008 a commencé pour Solving International dans un contexte favorable, aussi bien pour ce qui est du marché du conseil, qu'en ce qui concerne le groupe lui-même, renforcé suite aux actions menées au second semestre 2007, en vue de redynamiser et de redéployer l'offre, et d'optimiser la gestion, selon le plan « Strategy in action 2007-2010 ».

La très forte crise financière qui a marqué le quatrième trimestre, est venue cependant freiner, sans le remettre en cause, le redéploiement en cours.

¹ Résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et provisions d'exploitation

1. UN MARCHÉ TRÈS FAVORABLE JUSQU'EN SEPTEMBRE, UN RALENTISSEMENT NET SUR LA FIN DE L'ANNÉE, UNE DEMANDE SOUTENUE DE MISSIONS D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Le marché du consulting a connu en 2008 une croissance forte sur les trois premiers trimestres et un ralentissement sur les trois derniers mois, pour aboutir à une croissance moyenne sur l'année estimée à 7%.

Les missions d'amélioration de la performance ont confirmé leur poids prépondérant, puisqu'elles représentent plus de 65% du total.

2. AUGMENTATION DE CAPITAL ET ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

Le 29 janvier 2008 a eu lieu une augmentation de capital de 5,8 M€ (prime d'émission incluse) qui a porté le nombre d'actions de 6,4 à 7,9 millions.

Une partie substantielle de cette augmentation de capital a été consacrée au rachat d'intérêts minoritaires de certaines filiales et au renforcement du pourcentage de détention dans certaines autres.

- Achat des intérêts minoritaires et passage à 100% de détention dans les sociétés :
 - Efeso Consulting Srl (Italie)
 - Efeso Consulting Tanacsado Kft (Hongrie)
 - Efeso Consultoria America do sul S/C Ltda (Brésil)
 - Solving International North America (USA)
- Augmentation du pourcentage de détention dans :
 - Efeso Consulting AB (Suède) : passage de 54,0 à 71,0%
 - IMCG (Pays-Bas) : passage de 19,4% à 51,1% ; cette société, précédemment non consolidée, est ainsi entrée dans le périmètre de consolidation.
- Acquisition ou création de nouvelles structures :
 - APEX Consulting (Italie) acquise le 1^{er} avril 2008 (100%)
 - Efeso Consulting Ltd Russian Federation (création ; 100%)

Les fonds propres sont passés en définitive, entre fin 2007 et fin 2008, de 15,9 à 22,9 M€, soit une augmentation de +7 M€ et +44%.

3. PREMIÈRE PHASE DU PLAN DE REORGANISATION ET DE RELANCE « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 » : DES RESULTATS CONFORMES AUX ATTENTES

Le plan d'action « Strategy in action 2007-2010 » comportait deux volets essentiels :

- La relance et le redéploiement de l'offre avec, en particulier, le renforcement et l'optimisation des atouts de l'activité WCOM (optimisation de la performance industrielle), la généralisation des synergies entre « practices » et entre pays,
- La réorganisation du groupe, avec réduction des coûts de structure, recherche d'optimisation de la fiscalité, réduction du poids des minoritaires, amélioration de la gestion financière.

Les résultats atteints au terme de l'année 2008 sont très encourageants, la première phase du plan pouvant être considérée comme atteinte :

- L'activité Performance Industrielle (WCOM) continue de jouer son rôle moteur dans le redéploiement du groupe, avec un taux de croissance élevé (+27% par rapport à 2007) et une rentabilité excellente,
- Les synergies recherchées ont commencé à produire leurs effets.

- De nouveaux domaines d'activité, tel le Développement Durable, ont vu leur poids augmenter.
- La rentabilité a été restaurée, après les mesures de grande envergure prises sur le second semestre 2007 en matière de réorganisation et de restructuration.

4. 2009 : PROCHAINE ETAPE DU PLAN « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 »

Depuis début 2009, a été lancée une nouvelle étape de ce plan qui comporte, notamment, les volets suivants :

- Accentuation des efforts de redéploiement de l'offre, avec extension géographique des offres existantes et croisement d'offres et enrichissement des offres dans les secteurs clés.
- Simplification de la structure, avec, chaque fois que possible, réduction du nombre de sociétés dans chaque pays (restructurations et fusions de sociétés en Espagne, Grande-Bretagne, en Italie, aux USA, au Brésil, etc.).
- Nouvelles mesures de redéploiement des activités, en vue de renforcer fortement l'optimisation fiscale, les résultats atteints fin 2008 étant insuffisants.

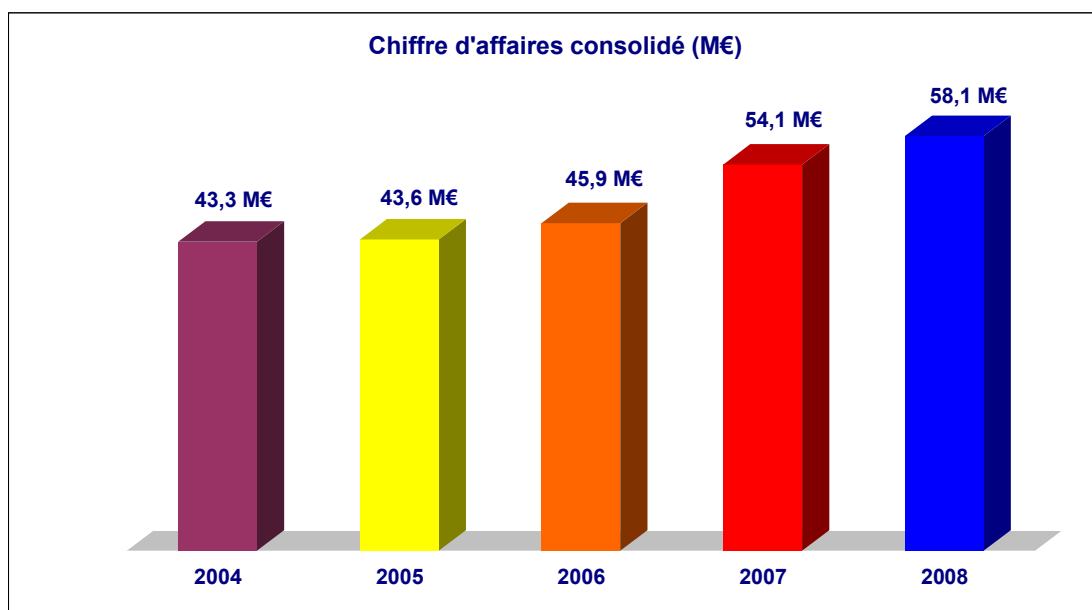
5. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé de 2008 s'est élevé à 58,1 M€, en progression de 7,4% sur le chiffre d'affaires 2007.

A taux de change constants, le chiffre d'affaires a enregistré une progression de 9,3% (59,1 contre 54,1 M€).

A taux de change et à périmètre constants, la croissance du chiffre d'affaires s'est établie à 5,6% (57,1 contre 54,1 M€).

Le changement de périmètre concerne la société IMCG, désormais intégrée globalement en consolidation, alors qu'elle n'était précédemment pas consolidée. Cette société a généré un chiffre d'affaires de 2,1 M€ en 2008.

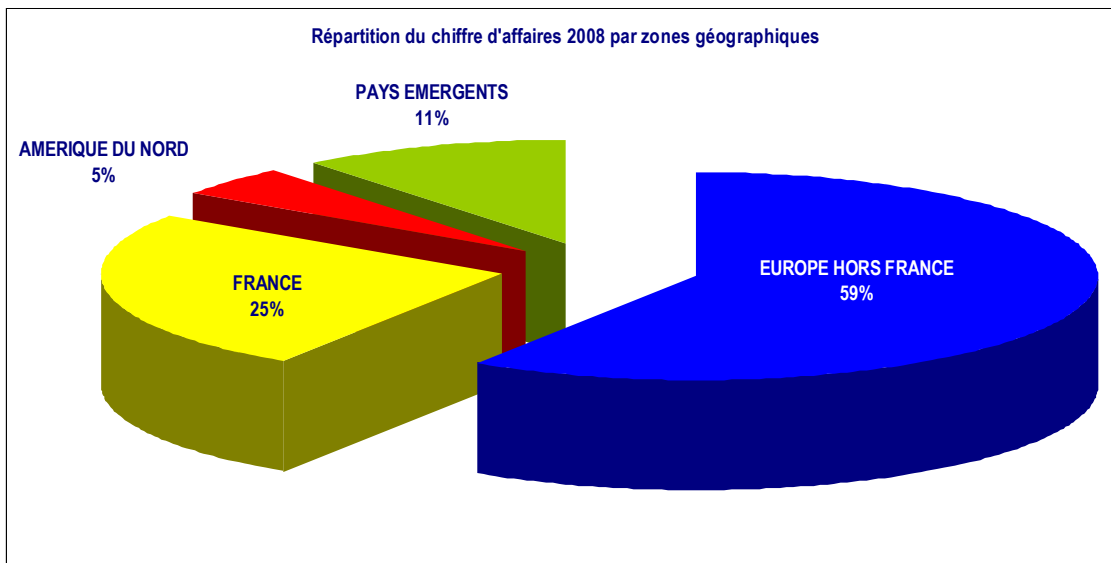


L'année a été marquée par un ralentissement sensible sur le quatrième trimestre, puisque la croissance s'établissait à 9,1% à fin septembre en données courantes, pour redescendre à 7,4% à fin décembre 2008.

A taux de change constants, le premier semestre a connu une croissance de 9,9%, contre 8,3% sur le deuxième semestre, et 9,3% sur l'ensemble de l'année.

Le carnet de commande s'établit fin décembre 2008 à 29 M€, contre 26 M€ un an plus tôt.

Répartition du chiffre d'affaires 2008 par zones géographiques



L'Europe (France incluse) représente 84,5% du chiffre d'affaires, pourcentage stable par rapport à 2007 (84,3%).

Au sein de cette zone, la France représente 25,4% du chiffre d'affaires total du groupe, contre 29,8% en 2007, cette diminution étant à mettre en liaison avec la montée en puissance de gros contrats transnationaux.

Les pays européens hors la France représentent désormais 59,1%, en croissance par rapport à 2007 (54,6%).

La zone Amérique du Nord est en recul : 4,6% contre 6,7% en 2007, une partie de cette diminution étant liée à la baisse du dollar US contre euro.

Les pays émergents (Amérique du Sud, Europe de l'Est, Émirats Arabes Unis, Asie) représentent désormais 10,9% (contre 9,0% en 2007) avec un total consolidé de 6,3 M€.

Activité des principales filiales

Milliers euros

CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 DES PRINCIPALES FILIALES			
Milliers euros	C.A. consolidé (1)	Principales filiales (2)	C.A. 2008 (3)
France	14 771	Solving France SA Efeso Consulting SAS France	9 412 7 634
Suède	10 229	Efeso Consulting AB Suède Solving Bohlin & Strömberg	7 235 3 547
Italie	9 339	Efeso Consulting Srl Italie Efeso Net-Log Consulting Srl	9 686 1 014
Grande Bretagne	4 462	Efeso Consulting Ltd UK Solving International UK	3 757 2 564
Pays Bas	4 249	Efeso Consulting BV IMCG	2 449 2 118
Allemagne	2 645	Efeso Consulting Gmbh Allemagne	2 872
Suisse	1 941	Solving Suisse	1 967
Espagne	1 447	Efeso Consulting Assesores SL	1 694
Europe de l'Est	1 654	Efeso Consulting Tanacsado Kft Hongrie	1 451
Amérique du Nord	2 660	Efeso Consulting Inc USA Solving International North America USA	2 898 1 469
Amérique du Sud	3 146	Efeso Consultoria America do Sul Brésil	2 604
Emirats Arabes Unis	1 142	Solving International Middle East Llc	1 166
Autres pays émergents	387		
Total C.A. consolidé	58 072		

(1) Après neutralisation des transactions inter-compagnies

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

(3) Avant neutralisation des transactions internes au groupe

FRANCE : Efeso Consulting SAS a enregistré une performance une nouvelle fois exceptionnelle avec une progression de 18% de son activité en 2008, après une croissance de 28% en 2007. Solving France a connu un exercice 2008 en retrait sur 2007, avec un chiffre d'affaires de 9,4 millions d'euros, lié à un net fléchissement de l'activité Banque Finance, particulièrement sur les derniers mois de l'année. Un plan d'action visant à redynamiser cette société a été lancée début 2008, afin de compenser la faiblesse de la demande du secteur Banque Finance avec la montée en puissance des secteurs Stratégie Bien de grande consommation et Développement Durable. Le marché français a représenté en 2008, 14,8 M€ soit 25,4% du CA total consolidé.

SUEDE : Efeso Consulting AB a vu son chiffre d'affaires croître de 16% à taux de change constants, et de 11,5% après conversion en euros, enregistrant une excellente performance. La société Bohlin & Strömberg, en revanche, a enregistré une activité en net retrait sur 2007. Le rapprochement des équipes des deux sociétés sous un management commun, plus harmonisé, a été initié en 2008, en vue de mieux tirer parti des atouts et du fonds de clientèle important de Bohlin & Strömberg dès 2009. La Suède représente 18% du chiffre d'affaires consolidé du groupe (21% à taux de change constants) et constitue avec ses 10,2 M€ (10,6 M€ en taux de change constant), le deuxième marché derrière la France.

ITALIE : Ce marché constitue le troisième marché du groupe en termes de chiffre d'affaires consolidé, avec 16% du total et 9,3 M€. Efeso Consulting Srl a enregistré une croissance de plus de 16% en 2008, de même qu'Efeso Netlog Consulting. La société Apex Consulting a généré un chiffre d'affaires de 0,9 M€ sur 9 mois.

GRANDE-BRETAGNE : Cette zone géographique représente 8% du chiffre d'affaires consolidé du groupe (4,5 M€). Solving International UK a connu en 2008 un très important redressement (chiffre d'affaires de 2,6 M€ et 3,0 M€ à taux de change constants, contre 1,8 M€ en 2007). Efeso Consulting Ltd est également en croissance avec un chiffre d'affaires de 3,7 M€.

PAYS-BAS : Cette zone a bénéficié de deux phénomènes favorables en 2008 : la très forte montée en puissance d'Efeso Consulting BV qui a été créée fin 2007 pour accueillir les contrats destinés aux Pays-Bas (précédemment facturés depuis l'Allemagne) et l'entrée dans le périmètre de consolidation de la société IMCG. De ce fait, de 0,3 M€, ce marché a fortement progressé pour s'établir à 4,2 M€ après neutralisation des transactions internes (2,1 M€ pour IMCG et 2,4 M€ pour Efeso Consulting BV, données brutes).

ALLEMAGNE : La société Efeso Consulting GMBH a réalisé un chiffre d'affaires de 2,9 M€ en 2008, contre 3,7 M€ en 2007, sachant que ce dernier montant incluait l'activité aux Pays-Bas, enregistrée en 2008 dans la structure créée dans ce pays.

SUISSE : La société Solving Suisse a réalisé un chiffre d'affaires de 2 M€ en 2008 constant par rapport à 2007.

ESPAGNE : La société Efeso Consulting Assesores SI a enregistré un chiffre d'affaires de 1,7 M€.

USA : Cette zone a représenté, en 2008, 5% du chiffre d'affaires consolidé du groupe, contre 7% en 2007.

La société Efeso Consulting Inc a réalisé un chiffre d'affaires de 2,9 M€ en 2008.

La société Solving International North America, 1,5 M€.

La baisse du dollar US en 2008 a eu un impact négatif de 0,2 M€ sur le chiffre d'affaires de cette zone.

PAYS EMERGENTS : Cet ensemble regroupe nos filiales implantées dans les pays d'Europe de l'Est, les Émirats Arabes Unis, l'Amérique du Sud et l'Asie et a généré un chiffre d'affaires consolidé (transactions internes au groupe neutralisées) de 6,3 M€.

La filiale Efeso Tanacsado Kft (Hongrie) a réalisé un chiffre d'affaires de 1,4 M€.

Au Brésil, Efeso Consultoria America do Sul S/C Ltda a généré un chiffre d'affaires de 2,6 M€ et Solving International Brazil Ltd, 0,8 M€.

Aux Émirats Arabes Unis, le chiffre d'affaires de Solving International Middle East Llc s'est établi à 1,2 M€.

Activité des différents pôles de compétence (« practices »)

Les synergies entre les équipes des différents pôles de compétence (dénommées « practices ») se sont intensifiées. Elles se sont concrétisées tant par des missions mettant en jeu plusieurs pôles que par des missions successives chez un même client, apportées par un pôle à un autre.

Ces croisements ont bénéficié en particulier au secteur de l'industrie, qui a vu se déployer de nombreuses missions transverses ou parallèles, portant sur des thèmes complémentaires : missions de WCOM et d'optimisation de la Supply Chain, missions de « Redesign to Cost » et Achats, « Change Management » associé au WCOM.

L'important fond de clientèle du groupe, l'existence de liens anciens et entretenus avec de très grands comptes, génèrent très régulièrement un volume d'affaires récurrent, certains clients poursuivant leur collaboration constante d'année en année, tandis que d'autres font de nouveau appel à Solving, après une période d'interruption.

L'exercice 2008 a de ce point de vue été conforme à cette constante, qui a vu de grands clients anciens poursuivre leur partenariat avec Solving dans les domaines de la performance industrielle ou de la stratégie, tout en adoptant l'offre Développement Durable du groupe, recourir à des missions de la ligne d'activité Performance Achats ou encore Supply Chain.

Le groupe a recruté en 2008 des consultants de qualité, dont des directeurs de mission et des vice-présidents, retenus par l'implantation internationale de Solving Efeso et sa politique de croisement des ressources. Ces recrutements ont généré une dynamique favorable aux développements futurs et ont contribué aux déploiements mentionnés ci-dessous.

Pour les pratiques et secteurs clés, l'année 2008 a été marquée par les éléments suivants :

WCOM

Cette pratique relative à l'excellence industrielle, a permis l'acquisition de plus de 25 nouveaux comptes dont des entreprises leaders qui ont retenu notre groupe sur la base de références marquantes et reconnues au sein du tissu industriel. Près de 70% du CA de cette pratique proviennent de renouvellement ou d'extension de missions.

Produits de grande consommation

Ce secteur, qui représente près de 35% du total du CA a été en croissance du fait de l'acquisition de nouveaux clients et de la meilleure « cross-fertilisation » (fertilisation croisée) entre pratiques chez un même client. Les facteurs-clés de succès dans ce secteur sont très bien connus de nos équipes qui ont décliné leur expertise dans des missions de stratégie, d'améliorations opérationnelles, de développement d'activité. L'activité de ce secteur a concerné l'ensemble des pays d'implantation du groupe, à l'exception des Émirats, et recouvre un grand nombre de projets multi-pays.

Finance

Cette activité a souffert en 2008 des perturbations multiples qui ont affecté le monde bancaire et de l'assurance. Tout en conservant nos clients et en gagnant de nouveaux, nous avons dû gérer des « stop and go » de missions et reconnaître la faible tonicité de ce marché par rapport aux années antérieures. La réaction du groupe a consisté à multiplier les initiatives commerciales et à travailler à l'élargissement de l'offre. C'est ainsi qu'une percée dans la gestion du risque est venue compléter les domaines d'intervention déjà couverts.

6. ANALYSE DU RESULTAT

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'établit à 5,35 M€ contre 1,1 M€ en 2007.

Le taux de marge opérationnelle courante ressort ainsi à 9,2%.

L'EBITDA (résultat opérationnel courant avant dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation) s'élève à 6,0 M€, soit 10,4% du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel courant inclut une charge de 0,3 M€ liée aux attributions d'actions gratuites (0,1 M€ en 2007).

L'amélioration très nette du résultat opérationnel courant et de l'EBITDA par rapport à 2007 traduit le rétablissement de la performance opérationnelle des sociétés du groupe, conjugué aux mesures de réduction des coûts opérées sur le second semestre 2007.

Résultat opérationnel courant des principales filiales

Le résultat opérationnel courant (ROC) réalisé par les principales filiales s'établit comme suit :

RESULTAT OPERATIONNEL COURANT 2008 DES PRINCIPALES FILIALES		
Milliers euros	Principales filiales (1)	R.O.C. 2008
France	Solving France SA	429
	Efeso Consulting SAS France	1 832
Suède	Efeso Consulting AB Suède	991
	Solving Bohlin & Strömberg	275
Italie	Efeso Consulting Srl Italie	887
	Efeso Net-Log Consulting Srl	43
Grande Bretagne	Efeso Consulting Ltd UK	379
	Solving International UK	130
Pays Bas	Efeso Consulting BV	609
	IMCG	64
Allemagne	Efeso Consulting Gmbh Allemagne	727
Suisse	Solving Suisse	47
Espagne	Efeso Consulting Assesores SL	478
Europe de l'Est	Efeso Consulting Tanacsado Kft Hongrie	251
Amérique du Nord	Efeso Consulting Inc USA	337
	Solving International North America USA	-114
Amérique du Sud	Efeso Consultoria America do Sul Brésil	260
Emirats Arabes Unis	Solving International Middle East Llc	160

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

On notera les performances des filiales Efeso Consulting SAS (France), Efeso Consulting BV (Pays-Bas), Efeso Consulting Gmbh (Allemagne), Efeso Consulting Assesores SL (Espagne) qui affichent un ratio ROC/CA supérieur à 20%.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel, après prise en compte des éléments d'exploitation dits non courants, ressort à 5,3 M€ à comparer à une perte de -0,5 M€ en 2007.

Les éléments à caractère non courants s'élèvent en 2008 à -0,1 M€ (contre -1,6 M€ en 2007).

On rappellera que l'exercice 2007 avait été marqué par la constatation de charges et d'importantes provisions, à caractère non récurrent, liées à la réorganisation et à la restructuration du groupe.

Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier s'établit à 1,5 M€, contre 1,3 M€ en 2007, ce montant incluant une charge pour retraitement IFRS de l'emprunt OCEANE de 0,4 M€ (avant impôt).

Autres produits et charges financiers

Ce poste ressort en charge à -0,45 M€ en raison pour l'essentiel, de la provision qui a été enregistrée, à hauteur de 0,4 M€, en vue de reconstituer la valeur du fonds de pension de la filiale suédoise Bohlin & Strömberg et d'amener ce dernier au niveau requis pour que cette société puisse honorer dans le futur ses engagements en matière de retraite (régime à prestations définies).

Il est à noter que la société Bohlin & Strömberg a fait évoluer son régime de fonds de pension fin 2008 et début 2009, afin de faire disparaître, avec accord des intéressés, une grande partie des engagements pour retraite à montant garanti, et les a remplacés par des engagements de retraite à cotisations définies, sans montant futur prédéfini de pension à verser.

Impôts

La charge d'impôt s'élève, pour 2008, à 1,3 M€ contre 2,1 M€ en 2007.

Le taux d'impôt consolidé s'établit ainsi à 38,9% du résultat net avant impôt.

Rappelons que l'exercice 2007 avait été marqué par un taux d'imposition anormalement élevé, avec une charge de 2,1 M€ alors même que le résultat consolidé avant fiscalité était en perte.

La pression en vue d'une meilleure optimisation fiscale sera maintenue sur 2009, les résultats atteints en 2008 étant encore insuffisants. On rappellera que le groupe bénéficie d'importants déficits reportables en France et en Italie.

Résultat net consolidé

Le résultat net consolidé s'établit à 2,0 M€, à comparer à une perte de 5,6 M€ en 2007.

Résultat net part du groupe

Le résultat net part du groupe ressort à 1,1 M€, contre une perte de 6,2 M€ en 2007.

Capacité d'autofinancement et flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement s'est élevée sur l'année 2008 à 1,5 M€.

Le flux de trésorerie généré par l'activité a été négatif de 1,7 M€, traduisant le fort impact en trésorerie de la perte de 2007, incluant les mesures de restructuration prises en fin d'exercice.

Le flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement est négatif de 3,4 M€. Il inclut les montants consacrées aux rachats d'intérêts minoritaires de certaines filiales et aux acquisitions de l'exercice pour un total de 3,0 M€.

Le flux de trésorerie lié aux opérations de financement s'élève à 5,4 M€, dont 5,7 M€ générés par l'augmentation de capital. Les dettes sont restées stables, la variation de 0,4 M€ liée au retraitement IFRS de l'OCEANE ayant été reclassée en élément sans incidence en trésorerie.

Les variations de taux de change ont eu un impact négatif qui peut être évalué à 0,4 M€.

La trésorerie Actif est restée stable.

On se reportera plus loin au paragraphe Prévention des risques pour une analyse complémentaire du financement du groupe.

7. SITUATION FINANCIERE

Capitaux propres

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 22,9 M€ au 31 décembre 2008 (y compris le résultat 2008 pour 2,0 M€). Ils s'élevaient à 15,9 M€ au 31 décembre 2007, après prise en compte du résultat de ce dernier exercice (perte de 6,2 M€ en part du groupe, correspondant à une perte de 5,6 M€ en résultat consolidé à 100%).

La part des capitaux propres revenant aux minoritaires est stable par rapport à fin 2007 à 1,75 M€. On rappellera que les intérêts minoritaires représentent la part détenue dans certaines filiales par leurs propres dirigeants opérationnels.

Endettement net

L'endettement net consolidé obligataire et bancaire s'élève à 16,5 M€ au 31 décembre 2008, en augmentation de 0,4 M€ par rapport à 2007, ce montant correspondant au retraitement IFRS de l'OCEANE.

Ce montant se décompose ainsi :

• OCEANE (montant consolidé y compris provisions pour remboursement)	(12,0)
• Emprunts bancaires	(8,7)
• Emprunts financiers divers à moins d'un an	(0,6)
• Disponibilités et valeurs de placement	4,8
• Endettement net	<u>(16,5)</u> M€

Fin 2008, l'endettement net représente 72,0% des capitaux propres contre 101,5% au 31 décembre 2007.

Instruments financiers à terme

Suite aux autorisations données lors de l'AGE du 21 septembre 2006, Solving International a émis pour une durée de cinq ans des obligations OCEANE à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de Solving International sans droit préférentiel de souscription pour la somme de 11 862 954 €. Ces obligations portent intérêt payable trimestriellement au taux de 5,5% l'an. Échéance : le 1^{er} janvier 2012.

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. SOLVING INTERNATIONAL : COMPTES SOCIAUX

Compte de résultat

Le **chiffre d'affaires** de Solving International (maison-mère) s'est établi à 1,8 M€ en 2008 contre 3,7 M€ en 2007.

Le résultat d'exploitation ressort en perte de 2,6 M€ contre une perte de 4,7 M€ pour l'exercice précédent.

Les charges d'exploitation comprennent 1,3 M€ de masse salariale et 2,8 M€ de services extérieurs.

Les produits financiers s'élèvent à 2,9 M€ contre 1,5 M€ en 2007. Ils incluent 2,3 M€ de dividendes.

Les charges financières s'établissent à 1,8 M€ contre 2,7 M€ en 2007. Ce montant inclut 1,0 M€ d'intérêts financiers sur emprunts (OCEANE et autres emprunts) 0,6 M€ de provisions, dont 0,5 M€ de provision pour risque sur remboursement de l'emprunt OCEANE et 0,2 M€ liés à la sortie des titres de filiales abandonnées.

Le résultat courant avant impôt ressort en perte de 1,5 M€.

Le résultat exceptionnel ressort en très légère perte de 0,1 M€.

Le résultat net ressort en perte de 0,9 M€ contre une perte de 7,6 M€ pour l'exercice précédent.

Capitaux propres

Capital

Le capital a été porté, au cours de l'exercice, de 2 447 587€ à 3 027 946€ par la création de 1 522 753 actions à l'occasion de l'augmentation de capital réalisée le 29 janvier 2008.

Prime d'émission et d'apport

Ce poste enregistre une variation de 5,1 M€, correspondant essentiellement à la prime d'émission sur les actions créées suite à l'augmentation de capital.

Les capitaux propres s'élèvent au total à 19,1 M€ au 31 décembre 2008, contre 14,3 M€ au 31 décembre 2007, après prise en compte du résultat 2008 pour (0,9) M€.

Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges s'établissent fin 2008 à 1,5 M€ contre 1,9 M€ fin 2007, suite à la dotation de 0,5 M€ pour risque sur remboursement de l'emprunt OCEANE, et à des reprises de provisions pour 0,9 M€, une large part des charges futures provisionnées à due hauteur sur 2007 ayant été constatées et payées sur l'exercice 2008.

Les provisions constituées en 2007 non utilisées en 2008 ont été maintenues.

Dettes

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits

Les emprunts et dettes bancaires s'élèvent à 4,5 M€ contre 5,5 M€ au 31 décembre 2007, en baisse de 1,0 M€.

L'endettement net (Obligations convertibles Océane plus emprunts et dettes bancaires, moins disponibilités) passe ainsi de 17,0 M€ fin 2007 à 16,0 M€ au 31 décembre 2008, en baisse de 1,0 M€.

Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières non bancaires totalisent 3,7 M€ contre 2,2 M€ fin 2007 et représentent pour leur intégralité des emprunts et avances auprès de diverses filiales.

9. FILIALES ET PARTICIPATIONS

Les acquisitions ou créations enregistrées au cours de l'exercice ont été évoquées au paragraphe 2.

La société a par ailleurs procédé à :

- La fermeture de ses filiales TMT Management et Solving Belgium,
- La poursuite de l'arrêt des sociétés Solving Industrie & Management et Innovation Partners (Espagne).

10. INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

Évolution du capital social

Le capital social qui était au début de l'exercice de 2 447 587,08 € pour 6 422 016 actions a évolué au cours de l'exercice, passant à 3 027 946,32 € pour 7 944 769 actions.

Avis de franchissements de seuil

Nous avons été avisés des franchissements de seuils suivants :

1^{er} février 2008 AMF 208CO237

Franchissement en baisse par la société Aptimum contrôlée par M. Yves Quéllec, du seuil de 5% du capital et des droits de vote.

6 février 2008 AMF 208CO259

Concert formé par Raspor Holding & Finanz AG, MM Jean Veillon et Patrick Liddell : franchissement en hausse le 29 janvier 2008 du seuil de 20% des droits de vote suite à l'augmentation de capital à cette même date.

15 février 2008 AMF 208CO325 Déclaration d'intention

Par courriers des 5 et 14 février 2008, Raspor Holding & Finanz AG, MM. Jean Veillon et Patrick Liddell, agissant de concert entre eux à l'exclusion de tout autre tiers, déclarent avoir l'intention de poursuivre leur participation au développement du groupe Solving dans son ensemble, sans en prendre le contrôle ni demander de nomination de personnes au directoire ni au conseil de surveillance, et avoir l'intention de poursuivre leurs achats, sans dépasser le seuil de quart de capital et/ou des droits de vote.

Déclaration d'intention

Le concert formé par la société Raspor Holding & Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell est toujours en vigueur.

Voir Décision et Information AMF n°207C1441, en date du 12 juillet 2007 et AMF n°208C0325 ci-dessus.

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 2008, 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 :

%	Capital	Droits de vote
+ 5 %	BFVH	
+ 10 %		RASPOR HOLDING & FINANZ
+ 15 %	RASPOR HOLDING & FINANZ	
+ 20 %	HIP FENELON, M. R. FITOUSSI & sociétés liées - Concert RASPOR, MM J. VEILLON & P. LIDDELL	Concert RASPOR, MM J. VEILLON & P. LIDDELL
+ 25 %		HIP FENELON, M. R. FITOUSSI & sociétés liées
+ 30 %		
+ 33 %		
+ 50 %		
+ 67 %		

Évolution du cours de bourse

Le cours de bourse de Solving International était de 3,63€ au 31 décembre 2007 et de 1,87 € à la clôture de l'exercice 2008, soit une baisse de 48,5%.

Actions propres détenues

A la clôture de l'exercice, le nombre d'actions inscrites au nom de la société était de 1 071 actions, pour une valeur d'achat de 80 890 €, provisionnée à hauteur de 78 930 € au 31 décembre 2008, pour une valeur nominale de 408,18 €, représentant 0,01% du capital. Il n'y a pas eu de mouvement sur l'exercice.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, la société détenait à la même date 18 919 actions pour une valeur de 35 397 €, représentant 0,24% du capital.

Programme de rachat d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 28 décembre 2007 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 28 décembre 2007), 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

La politique de l'entreprise est d'allouer 90 % des options aux responsables (Vice-Présidents et Directeurs) qui, dans chacun des pays, contribuent significativement au développement de l'activité.

Les options sont attribuées à cette population selon des critères objectifs de développement du domaine qui leur est confié et selon des critères plus qualitatifs de fidélité à l'entreprise et de comportement favorisant le développement collectif du groupe.

10 % des options sont attribués au reste du personnel selon des critères de qualité des travaux réalisés et de contribution aux objectifs du groupe.

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.

Il n'a pas été attribué d'options de souscription d'actions en 2008.

Attribution d'actions gratuites

Rappelons que dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Extraordinaires du 14 décembre 2006 (5^{ème} résolution) et du 28 décembre 2007 (5^{ème} 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, 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.

La note 14 de l'annexe des comptes consolidés détaille ces attributions.

Il n'a pas été attribué d'actions gratuites au cours de l'exercice 2008.

11. DIVIDENDE

Nous vous proposons de ne pas distribuer de dividende et de continuer à allouer nos ressources financières au désendettement.

Le résultat net de la maison mère est en perte de 877 871,22 €.

A ce résultat, il convient d'ajouter le report à nouveau débiteur de :

2 205 427,93 €

Ce qui donne un report à nouveau débiteur de (3 083 299,15) €.

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, assorti du crédit d'impôt ou avoir fiscal.

Exercice	Brut	Net	Avoir fiscal
2005 pour 4 577 465 titres	Néant	Néant	Néant
2006 pour 5 412 016 titres	Néant	Néant	Néant
2007 pour 6 422 016 titres	Néant	Néant	Néant

12. 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 305 personnes, dont 60 intervenants payés sur facture. L'effectif moyen en équivalent temps plein s'établit à 285 personnes dont 69 intervenants payés sur facture.

Solving 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 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, notre activité de prestation de services de conseil n'a pas d'impact direct ou indirect sur l'environnement.

13. PREVENTION DES RISQUES

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

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. Conformité aux Lois et Règlements en vigueur ;
6. Risques sur contrats et autres risques juridiques ;
7. Lutte contre les fraudes, malversation, malveillance, contre la concurrence déloyale ;
8. Risques d'image ou de notoriété ;
9. Fiabilité des informations et processus comptables et financiers ;
10. Efficacité et fiabilité des systèmes d'information ;
11. Risques de liquidité ;
12. Risques de taux d'intérêt ;
13. Risques de change ;
14. Risques sur actions auto-détenues ;
15. Risques sur comptes clients ;
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.

- **Les risques opérationnels sur projets**

Parmi l'ensemble de ces risques, le Directoire a poursuivi en 2008 ses efforts en matière de prévention des risques opérationnels, inhérents au métier de Conseil, notamment en ce qui concerne la gestion des projets et la gestion de ses ressources humaines (contrats de travail et contrats de prestations de services pour ses intervenants non salariés).

Les règles et procédures à respecter dans le management des projets ont été complétées, rendues plus homogènes entre filiales et étendues à un plus grand nombre de filiales.

La généralisation des méthodes et savoir-faire développés au sein de l'activité WCOM (amélioration de la performance opérationnelle) est ainsi très avancée, selon le programme fixé en 2007.

Le Directoire a par ailleurs étendu à un plus grand nombre de filiales son système de prévision : anticipation des affectations de consultants :

- Portefeuille des propositions, réponses aux appels d'offre et commandes, pondéré des probabilités de réalisation.

Ces procédures et systèmes de prévision seront renforcés en 2009, en dépit du contexte conjoncturel qui rend beaucoup plus aléatoires et difficiles les anticipations d'activité.

- **Le risque de liquidité**

La situation à fin 2008 et début 2009 se caractérise par les éléments suivants :

Les emprunts et dettes financières s'élèvent à 21,3 M€ sont 12,0 M€ à plus d'un an et 9,3 M€ à moins d'un an. La dette à long terme est constituée de l'emprunt obligataire OCEANE (11,2 M€ selon la norme IFRS, auxquels s'ajoutent des provisions pour valeur à remboursement). La dette à court terme est constituée pour l'essentiel des dettes auprès de banques et d'établissements financiers (crédit de financement et mobilisation de créances commerciales).

L'emprunt obligataire OCEANE a été émis le 20 octobre 2006 pour un montant brut de 11,86 M€ et net de 11,44 M€. Les obligations sont à option de conversion et / ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de Solving International. Leur valeur nominale est de 9,53 €. L'emprunt porte intérêt au taux fixe de 5,5 % l'an. La conversion ou l'échange est possible à tout moment jusqu'au 21 décembre 2011 (échéance de l'emprunt le 1er janvier 2012), à raison d'une action pour une obligation. Au 1er janvier 2012 aura lieu le cas échéant le remboursement des obligations non converties, au prix de 10,82 € par obligation. Ce remboursement s'élèvera à 13,47 M€ au maximum, si la faculté de conversion et / ou d'échange des obligations en actions n'a pas été exercée ou n'a été exercée que partiellement.

L'emprunt est assorti de conditions standards en matière notamment d'ajustement du ratio d'attribution, de dividende, de remboursement anticipé au gré de l'émetteur. Le remboursement anticipé au gré du porteur est possible en cas de changement de contrôle (plus de 40% des droits de vote). La clause de défaut croisée s'applique en cas d'exigibilité anticipée ou en cas de défaut de paiement d'un emprunt d'un montant supérieur à 750 K€.

Une note d'opération visée par l'AMF et un prospectus ont été publiés le 12 octobre 2006, disponibles sur le site de la société et sur le site de l'AMF.

Les emprunts bancaires sont des lignes de crédit à taux variables mobilisables sur une durée de 3 à 6 mois. Ces emprunts ou autorisations de crédit sont soumis au respect de covenants dont le détail figure dans le Document de Référence visé par l'AMF.

Le non respect des covenants bancaires mettant en jeu le résultat de l'exercice, constaté à la clôture des exercices 2006 et 2007, se renouvelle à la clôture de l'exercice 2008. Les banques partenaires de Solving International ont poursuivi leurs concours durant toute l'année 2008 ainsi qu'en 2009. Solving International, maison mère, a dû faire face à un certain nombre de dépenses importantes liées à la réorganisation et la restructuration menée en 2007, ainsi qu'à la baisse programmée de ses financements bancaires par billets. Dans ce contexte, le financement du groupe a été assuré :

- par une remontée active de la trésorerie excédentaire de certaines filiales étrangères, en anticipation de dividendes ou en apports de comptes courants, dans le cadre d'une centralisation accrue de la trésorerie du groupe.
- en ce qui concerne les concours bancaires, par la suspension de plusieurs échéances de remboursement pour deux établissements prêtant leur concours à la maison mère et par une plus forte utilisation des concours bancaires accordés à certaines filiales étrangères ;
- par le recours à la mobilisation de créances commerciales sur plusieurs filiales opérationnelles auprès d'un établissement financier spécialisé, dans le cadre d'un accord paneuropéen couvrant la France, l'Italie, l'Allemagne et la Grande-Bretagne ;

La liquidité du groupe en 2009 devrait être assurée :

- par l'extension de la mobilisation des créances commerciales, dans le cadre de l'accord évoqué, en Italie, en Allemagne et en Grande-Bretagne, en fonction des besoins et de la situation spécifique à chaque filiale (besoins propres de la filiale, délais de règlement des clients, capacité bénéficiaire de la société, etc.) ;
- par le maintien des efforts déployés en matière de centralisation de la trésorerie, en organisant la remontée plus systématique des excédents de trésorerie dès leur constitution, au profit de la maison mère, porteuse des principaux emprunts ;

- par la confirmation (en cours de formalisation) des nouveaux échéanciers de remboursement des crédits par billet en vigueur, sur 2009 et 2010, de la part des deux établissements bancaires concernés ;
- par la baisse des sommes versées aux administrations fiscales, grâce à une meilleure gestion des impôts (intégration fiscale renforcée en France, remboursement de carry back en application des mesures gouvernementales françaises, récupération d'impôts en Italie, etc.).
- par le maintien de la pression exercée au second semestre 2008 en vue de faire diminuer les encours Clients ; ces derniers ont fortement diminué par rapport à la situation à fin juin 2008, mais restent trop élevé (de l'ordre de trois mois de chiffre d'affaires, selon les données au 31 décembre).

Les autres risques sont décrits dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance.

14. 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 2008, 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 2008.

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.

15. 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.

16. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE

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

17. FAITS CARACTERISTIQUES JURIDIQUES INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE SOCIAL DE SOLVING INTERNATIONAL

L'augmentation de capital ainsi que les modifications de périmètre ont été précédemment détaillées.

18. ACTIVITE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

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

Solving n'a pas réalisé dans le courant de l'exercice clos le 31 décembre 2008, de travaux de recherche et développement répondant aux critères d'immobilisation.

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 – par exemple le World Class Manufacturing est le fait d'Efeso – 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. Au cours de l'année 2008, les travaux ont concerné essentiellement :

- La finalisation de l'adaptation des méthodes du WCOM (amélioration de la performance industrielle) aux domaines de compétence Achats et Supply Chain, ainsi qu'au secteur Banque-Finance.
- La reformalisation de l'offre « Stratégie » en vue de la faire bénéficier des apports de l'offre « Performance opérationnelle ou WCOM » et de la redynamiser. Ces travaux se poursuivent en 2009.

19. 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 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 : 156 K €, dont fixe 120 K€, jetons de présence 36 K€ versés au titre de 2007.
Administrateur de Bohlin & Strömberg
Administrateur de Solving Iberica
Vice-président du Conseil de Surveillance de SQLI
- Monsieur Richard Armand : 28 K€, dont jetons de présence 28 K€ versés au titre de 2007.
Membre du Conseil de Surveillance de CNIM
- Monsieur Thomas de Bellaigue : 320 K€ dans le cadre d'un contrat de prestation de services

via une société liée, auxquels s'ajoutent 394 K€ versés au titre de l'exercice antérieur (dont 225 K€ liés à une modification de la convention).

Gérant de BFVH

- Monsieur Julian Berger : Associé du Cabinet Masotti & Berger
- Monsieur Yves Cannac : 28 K€, dont jetons de présence 28 K€ versés au titre de 2007.
Membre du Conseil Economique et Social
Membre du Conseil de Surveillance d'Havas
- Monsieur Nicolas Celier : 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
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 : Présidente du Cabinet Studio Faraone
Administrateur Unique de Immobiliare 2005 S.r.l.
Administrateur de Efeso Holdings Ltd
Administrateur de Efeso Consulting Company Ltd
Administrateur de Efeso Consulting Shanghai Co., Ltd
Administrateur de Efeso Consulting Tanacsadó Kft
Administrateur de Efeso Consulting GmbH
Administrateur de Efeso Consulting B.V.
Administrateur de Efeso Consulting SL
Administrateur de Efeso Consulting Srl
Administrateur de Efeso Consulting Ltd
Administrateur de Efeso Consulting Ltd
Administrateur de Efeso China Holding LTD
Administrateur de Efeso Russia Ltd
Administrateur de Efeso Consulting Ltd Korea
- Monsieur Jacques Lebhar : 28 K€, dont jetons de présence 28 K€ versés au titre de 2007.
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
Administrateur et Président du Comité d'audit et de contrôle interne de GFI Informatique SA (France)
Membre du Comité des nominations et des rémunérations de GFI Informatique SA (France)

- Monsieur Jean Veillon : 379 K€, dont fixe 151 K€, variable 228 K€, (versements en 2008 : 282 K€ auxquels s'ajoutent 148 K€ au titre de l'exercice précédent)
Vice-Président
Président de Solving International North America
Président de Solving International Inc
Directeur de Solving Management Consultant Ltd
Administrateur de Solving International (UK) Ltd
Administrateur de Bohlin & Strömberg
Administrateur de Solving France
Gérant de la Société Civile Immobilière Les Epigones

Montant des jetons de présence au titre de 2008 : 110 K€ (à répartir).

Membres du Directoire :

- Monsieur Filippo Mantegazza : 742 K€, dont fixe 321 K€ et variable 53 K€ et 369 K€ dans le cadre d'un contrat de prestation de services via une société liée (versements en 2008 : 153 K€ à titre de rémunération et 253 K€ au titre de l'exercice précédent, via une société liée)
Président
Président de Solving International Inc
Président d'Efeso Holdings Ltd
Président d'Efeso Consulting Ltd
Président d'Efeso Consulting Srl
Président d'Efeso Consulting SAS
Président d'Efeso Assesores SL
Président d'Efeso Consulting Tanacsado KFT
Président d'Efeso America do Sul Consult. S/C Ltda
Président d'Efeso Consulting GMBH
Président d'Efeso Consulting BV
Président d'Efeso Consulting AB
Président d'Efeso Consuting Ltd Korea
Président d'Efeso Consulting Inc
Président d'Efeso China Holdings Ltd.
Président d'Efeso Consulting Shanghai Ltd
Président de Solving Srl
Administrateur de Net-Log Consulting Srl
Administrateur d'Efeso Russia Ltd
- Monsieur Carlo Baroncelli : 326 K€, dont fixe 18 K€ et 308 K€ dans le cadre d'un contrat de prestation de services via une société liée (versements en 2008 : 234 K€ dont 33 K€ au titre de l'exercice précédent)
Administrateur d'Apex Consulting Srl
Président de Jitech Sas
- Monsieur Bernard Bohnert : 105 K€ dont fixe 105 K€
Directeur Financier

20. PERSPECTIVES

Deuxième année pleine du plan « Strategy in action 2007-2010 », l'année 2009 s'inscrit dans un contexte économique profondément bouleversé. Les anticipations sont devenues particulièrement délicates. Cependant, le groupe Solving Efeso est confiant dans ses perspectives, même si elles ont été évidemment réduites par rapport au plan ambitieux qui avait été tracé au deuxième semestre 2007.

La pertinence de son offre, centrée sur l'amélioration de la performance opérationnelle, fait de Solving Efeso, dans la prochaine période de sortie de crise, un acteur privilégié pour tous les groupes cherchant à rationaliser et à optimiser leurs process industriels, à réduire leurs coûts et à redéfinir leur stratégie opérationnelle.

Les références marquantes, reconnues, sur lesquelles notre société peut s'appuyer, la volonté et le savoir-faire de nos équipes à travailler en partenariat effectif avec les équipes de nos sociétés clientes, sont des atouts qui plus que jamais nous permettront de faire la différence.

Améliorer la performance opérationnelle des entreprises industrielles ou de services, dégage des résultats concrets, tangibles, impactant le compte de résultat. Solving Efeso le fait avec succès, par son activité WCOM, depuis plus de dix ans. Cette offre, élargie à nos autres domaines d'intervention, est notre force, et nous rend résolument confiant, au-delà de la conjoncture immédiate, pour les exercices à venir.

Filippo Mantegazza
Président du Directoire

SOLVING INTERNATIONAL – RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2008 euros	2007 euros	2006 euros	2005 euros	2004 euros
I CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
. Capital social	3 027 946	2 447 587	2 062 651	1 744 583	1 744 583
. Nombre des actions ordinaires existantes	7 944 769	6 422 016	5 412 016	4 577 465	4 577 465
. Nombre des actions à dividende prioritaire existantes (sans droit de vote)					
. Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	1 244 801	1 244 801	1 244 801		
. par exercice de droits de souscription ou actions gratuite	350 746	548 551	477 859	438 558	481 397
II OPERATIONS & RESULTATS DE L'EXERCICE					
. Chiffre d'affaires hors taxes	1 836 588	3 693 993	4 724 990	8 485 936	10 548 944
. Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-2 397 779	-4 029 748	-2 097 679	-273 923	906 816
. Impôts sur les bénéfices	-794 985	-45 937	-929 640	0	240 483
. Participation des salariés due au titre de l'exercice					
. Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-877 871	-7 559 778	-1 534 757	405 172	-1 815 498
. Résultat distribué (1)	0	0	0	0	0
III RESULTATS PAR ACTION					
. Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	-0,20	-0,62	-0,22	-0,06	0,15
. Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-0,11	-1,18	-0,28	0,09	-0,40
. Dividende attribué à chaque action (1)	0	0	0	0	0
IV PERSONNEL					
. Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	8	8	18	20	25
. Montant de la masse salariale de l'exercice	908 494	1 897 161	2 113 142	2 318 451	2 832 827
. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (cotisations sociales, oeuvres sociales...)	437 454	718 341	890 088	988 413	1 210 925

(1) Pour l'exercice 2008, proposition du Directoire

2008

COMPTES CONSOLIDES

BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2008

BILAN ACTIF

IFRS

Milliers euros

ACTIF	Note	31/12/2008	31/12/2007
ACTIFS NON-COURANTS			
Ecarts d'acquisition	1	31 453	29 161
Autres immobilisations incorporelles	2	383	290
Immobilisations corporelles	2	792	611
Actifs financiers disponibles à la vente	2	29	386
Autres actifs non courants	2	242	190
Actifs d'impôts non courants	2	655	493
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		33 553	31 131
ACTIFS COURANTS	3		
Stocks et en-cours		19	29
Clients et comptes rattachés		17 757	16 195
Autres actifs courants		4 408	4 178
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat			222
Trésorerie et équivalents de trésorerie		4 817	4 597
TOTAL ACTIFS COURANTS		27 000	25 220
TOTAL ACTIF		60 554	56 351

BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2008

BILAN PASSIF

IFRS

Milliers euros

PASSIF	Note	31/12/2008	31/12/2007
CAPITAUX PROPRES	4		
Capital émis		3 028	2 448
Autres réserves		17 046	17 890
Résultat de l'exercice		1 077	(6 231)
Intérêts minoritaires		1 753	1 756
TOTAL CAPITAUX PROPRES		22 904	15 863
PASSIFS NON COURANTS	5		
Emprunts et dettes financières à long terme	6	12 035	14 332
Passif d'impôts non courants		132	170
Provisions à long terme		1 064	2 288
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		13 231	16 789
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 034	6 684
Emprunts à court terme	6	9 273	6 579
Autres passifs courants	7	9 112	10 435
TOTAL PASSIFS COURANTS		24 419	23 698
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		60 554	56 351

COMpte DE RESULTAT CONSOLIDE 2008

IFRS

Milliers euros

	Note	31/12/2008	31/12/2007
Chiffre d'affaires	8	58 072	54 088
Autres produits de l'activité		379	181
Achats consommés		(158)	0
Charges de personnel		(21 913)	(21 308)
Charges externes		(29 853)	(30 689)
Impôts et taxes		(502)	(451)
Dotations aux amortissements		(366)	(149)
Dotations aux provisions		(306)	(284)
Autres produits et charges d'exploitation			(253)
Résultat opérationnel courant		5 352	1 135
Autres produits et charges opérationnels	9	(64)	(1 623)
Résultat opérationnel		5 288	(487)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		3	45
Coût de l'endettement financier brut		(1 521)	(1 303)
Coût de l'endettement financier net	10	(1 518)	(1 258)
Autres produits et charges financiers	10	(453)	(569)
Charge d'impôt	12	(1 291)	(2 129)
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession		2 026	(4 443)
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	11	(29)	(1 134)
Résultat net		1 997	(5 578)
Part du groupe		1 077	(6 231)
Intérêts minoritaires		920	653
Résultat net de base par action	13	0,25	(0,868)
Résultat net dilué par action	13	0,21	(0,679)

Nombre d'actions au 31/12/2008	7 944 769
Nombre d'actions au 31/12/2008 dilué	9 540 316
dont	
Nombre d'actions au 31/12/2008	7 944 769
Conversion des OCEANE	1 244 801
Exercice des stock-options	226 246
Attributions d'actions gratuites	124 500

<i>Nombre d'actions au 31/12/2007</i>	<i>6 422 016</i>
<i>Nombre d'actions au 31/12/2007 dilué</i>	<i>8 215 368</i>
dont	
<i>Nombre d'actions au 31/12/2007</i>	<i>6 422 016</i>
<i>Conversion des OCEANE</i>	<i>1 244 801</i>
<i>Exercice des stock-options</i>	<i>424 051</i>
<i>Attributions d'actions gratuites</i>	<i>124 500</i>

TABLEAU CONSOLIDE DES FLUX DE TRESORERIE 2008

IFRS	Milliers euros	
	31/12/2008	31/12/2007
Résultat net des sociétés intégrées	2 026	(4 444)
Résultat net des activités abandonnées	(29)	(1 134)
Dotations aux amortissements et provisions	778	2 248
Reprises de provisions	(1 576)	(296)
Plus et moins-values de cessions nettes d'impôt	8	30
Retraitement IFRS OCEANE	403	366
Variation sur l'exercice des impôts différés	(124)	116
Capacité d'autofinancement	1 486	(3 114)
Incidence de variation du besoin en fonds de roulement	(3 145)	2 361
(A) Flux de trésorerie généré par l'activité	(1 659)	(753)
<i>dont flux de trésorerie généré par les activités abandonnées</i>		(594)
Acquisitions d'immobilisations	(640)	(558)
Cessions d'immobilisations	226	100
Incidence des variations de périmètre	(2 965)	(12 411)
(B) Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements	(3 379)	(12 869)
Variations de capital et primes d'émission	5 717	7 041
Variation des réserves consolidées	350	
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(612)	(744)
Emprunts bancaires : augmentations (+) ou remboursements (-)	(6)	4 647
(C) Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	5 448	10 944
Incidence des variations de taux de change	(411)	(159)
(D) Effet des Variations des cours de change sur la Trésorerie	(411)	(159)
Variation de trésorerie = A + B + C + D	(1)	(2 837)
<i>Variation de la trésorerie des activités abandonnées</i>		(35)
Trésorerie nette à l'ouverture	4 818	7 655
Trésorerie nette à la clôture	4 817	4 818
Variation de trésorerie Actif	(1)	(2 837)

Les montants relatifs au retraitement IFRS des OCEANE ont été isolés en 2008 et rétroactivement en 2007, pour comparaison.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2008

Bases de préparation

Conformément à la réglementation européenne n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2008 ont été établis en conformité aux normes comptables IFRS (International Financial Reporting Standards) telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2008. 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 2008. Ces normes et interprétations sont consultables sur : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission

Certaines nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes sont obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2008 :

- Amendements à IAS 39 et IFRS 7 : Reclassement des actifs financiers
- IFRIC 11 : Actions propres et transactions intra-groupes

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

- des nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes non encore approuvés par l'Union Européenne, notamment :
 - IAS 39 Amendement relatif aux instruments financiers, comptabilisation et évaluation : éléments couverts éligibles
 - IFRS 3 (révisée) Regroupements d'entreprises suite au projet « Regroupements d'entreprises phase II »
 - IFRIC 12 Accords de concessions de services
 - IFRIC 15 Accord pour la construction d'un bien immobilier
 - IFRIC 16 Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger
 - IFRIC 17 Distributions en nature aux actionnaires
- des projets de normes à l'état d'exposé-sondage au niveau de l'International Accounting Standards Board (IASB)
- des normes et interprétations publiées par l'IASB, adoptées par l'Union Européenne mais applicables aux exercices ouverts postérieurement au 31 décembre 2008, notamment :
 - IFRS 1 (révisée) Première adoption des IFRS
 - IFRS 2 Amendements relatifs aux conditions d'acquisition et aux annulations
 - IFRS 8 Segments opérationnels
 - IAS 1 Présentation des états financiers (révisée)
 - IAS 23 Coûts d'emprunt (révisée)
 - IAS 27 Etats financiers consolidés et individuels suite au projet « Regroupements d'entreprises Phase II »
 - IAS 32 et IAS 1 Amendement relatif aux Instruments financiers remboursables par anticipation à la juste valeur et obligations liées à la liquidation
 - IFRIC 13 Programmes de fidélisation des clients

Il n'y a pas de cyclicité dans l'activité du groupe.

La publication des états financiers a été autorisée par le Conseil de Surveillance du 7 avril 2009.

I FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE :

Au cours de l'exercice 2008, le périmètre de consolidation du Groupe **Solving International** a connu les évolutions suivantes :

- La participation dans Efeso Consulting Srl (Italie) a été portée de 81% à 100%, par rachat des intérêts minoritaires, pour un montant de 1 102 K€.
- La participation dans Efeso Consultoria America do Sul S/C Ltda (Brésil) a été portée de 90% à 100% par rachat des intérêts minoritaires, pour un montant de 230 K€.
- La participation dans Efeso Consulting Tanacsado Kft (Hongrie) a été portée de 75% à 100% par rachat des intérêts minoritaires, pour un montant de 230 K€.
- La participation dans Efeso Consulting AB (Suède) a été portée de 54% à 71% par rachat d'intérêts minoritaires, pour un montant de 271 K€.
- La participation dans IMCG (Hollande) a été portée de 19,43% à 51,14% par rachat d'une partie des intérêts minoritaires, pour un montant de 497 K€. Cette société est désormais incluse dans le périmètre de consolidation (intégration globale).
- Ces cinq acquisitions ont été réalisées avec effet au 1^{er} janvier 2008.
- La société APEX Consulting Srl (Italie) a été acquise le 1^{er} avril 2008 pour un montant de 762 K€ (100% du capital).
- La société Efeso Consulting Ltd Russian Federation (Fédération de Russie) a été créée, effet 1^{er} janvier 2008.
- La participation du Groupe dans le capital de Solving International Middle East qui était au 31 décembre 2007 de 28% des parts et de 49,7% des profits, est passée depuis l'acquisition de 31,7% supplémentaire d'IMCG à 33,8% des parts et à 58,19% des profits, IMCG détenant 11,33% des parts et 16,6% des profits. Cette société a été retenue dans le périmètre de consolidation du fait du contrôle exclusif exercé par le Groupe en raison des dirigeants qui sont nommés par Solving International et des droits aux résultats inférieurs à 20% pour chacun des autres actionnaires.
- Sur les quatre filiales dont la décision d'arrêt a été prise en 2007 (Solving Industrie et Management, TMT Management, Solving International Belgium et Innovation Partners (Espagne), deux ont été arrêtées définitivement (TMT Management et Solving International Belgium), les deux autres, en total sommeil, seront arrêtées formellement courant 2009.

Milliers euros	POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2007	ACQUISITIONS 2008			POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2008
		DATE D'EFFET	MONTANT euros	POURCENTAGE ACQUIS	
EFESO CONSULTING Srl (ITALIE)	81,0%	1/1/08	1 102	19,0%	100%
EFESO CONSULTORIA AMERICA DO SUL S/C LTDA (BRESIL)	90,0%	1/1/08	101	10,0%	100%
EFESO CONSULTING TANACSADO KFT (HUNGARY)	75,0%	1/1/08	230	25,0%	100%
EFESO CONSULTING AB (SUEDE)	54,0%	1/1/08	271	17,0%	71%
IMCG B.V. (PAYS-BAS)	19,43%	1/1/08	497	31,71%	51,14%
APEX CONSULTING Srl (ITALIE)	-	1/4/08	762	100,0%	100%
TOTAL			2 963		
EFESO CONSULTING Ltd RUSSIAN FEDERATION Création	-	1/1/08	0	100,0%	100%

La participation de 19,43% dans IMCG figurait dans les comptes pour 357 K€ au 31 décembre 2007.

II 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).

1. Principe de préparation des comptes annuels :

Les comptes consolidés annuels de Solving 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.

2. 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.

3. 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 2008.

4. 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.

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.

5. Immobilisations incorporelles :

Immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises :
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.

Lors de regroupement d'entreprises, un écart d'acquisition est constaté, correspondant à l'excédent du coût de ce regroupement sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette comptabilisée des actifs et passifs éventuels identifiables. Ces écarts ne sont plus amortis depuis le 01/01/2004 mais comptabilisés au coût diminué du montant cumulé des dépréciations.

Les écarts d'acquisition dans les filiales hors zone euro sont comptabilisés dans la devise de la filiale.

6. 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.

7. 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 (3,33%), un taux de prime de risque de marché actions de Paris (7,24%), le taux de croissance à l'infini (1,5%) et d'un coefficient Beta propre à Solving International de 0,60. La valorisation est déterminée sur la base d'un business plan à 5 ans.

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.

8. 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.

9. 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.

10. Trésorerie et équivalents de trésorerie :

Ce poste comprend exclusivement des comptes courants ouverts auprès d'établissements de crédit (les SICAV monétaires sont classées en actifs financiers à la juste valeur). La variation de juste valeur impacte le résultat consolidé.

11. Instruments financiers à terme :

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

12. Obligations convertibles ou échangeables en actions (Océanes) :

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 seront remboursées 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 403 K€ en 2008 et à un montant annuel entre 403 à 519 K€ pour les exercices de 2009 à 2011.

13. 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.

14. 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.

15. 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 = 0,198
- 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.

16. 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.

17. 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
- Evaluation 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 6,28% (I Boxx) 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.

18. 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.

19. 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 en 2008.

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.

20. 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.

21. 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), telles que suivies par la direction du Groupe pour l'analyse de la performance opérationnelle.

III INFORMATIONS RELATIVES AU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

1. Définition du périmètre de consolidation

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

La participation dans la société Solving International Middle East LLC est consolidée par intégration globale, Solving International, qui détient 33,8% des parts (directement et indirectement) et 58,19% des profits (id.), exerçant un contrôle exclusif sur cette société, en raison des dirigeants qu'elle nomme et des droits aux résultats dont elle bénéficie.

2. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2008 :

Périmètre de consolidation						
Sociétés Siège social	Méthode 31/12/2007	% contrôle 31/12/2007	% intérêts 31/12/2007	Méthode 31/12/2008	% contrôle 31/12/2008	% intérêts 31/12/2008
Solving International SA 144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	Mère	100,00%	100,00%	Mère	100,00%	100,00%
Solving Industrie et Management SARL Paris - France	IG	99,60%	99,60%	IG	99,60%	99,60%
Solving International Iberica Barcelone - Espagne	IG	93,18%	93,18%	IG	93,18%	93,18%
Solving International Inc Etats Unis	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Srl Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Consulting & Opérations Srl Italie	IG	100,00%	96,68%	Fusionnée en 2008 avec Efeso Consulting Srl		
Solving Brazil Ltda Sao Paulo - Brésil	IG	100,00%	99,96%	IG	100,00%	99,96%
Solving Bohlin & Strömberg Stockholm - Suède	IG	56,07%	56,07%	IG	56,07%	56,07%
Solving Management Consultants Ltd Grande-Bretagne	IG	99,99%	99,99%	IG	99,99%	99,99%
Solving International Belgium Belgique	IG	90,00%	90,00%	Société liquidée en 2008		
Solving International UK Ltd Northwich - Grande Bretagne	IG	66,00%	65,99%	IG	66,00%	65,99%
Innovation Partners Espagne	IG	61,01%	61,01%	IG	61,01%	61,01%
Solving North America New York - Etats-Unis	IG	74,88%	74,88%	IG	100,00%	100,00%
TMT Management Paris - France	IG	97,33%	97,33%	Société liquidée en 2008		
Solving France (ex Synagir) Paris - France	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Suisse (ex Synagir Suisse) Genève - Suisse	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Sas Paris - France	IG	95,05%	95,05%	IG	95,05%	95,05%
Solving International Middle East LLC Abu Dhabi - Emirats Arabes Unis	IG	28,00%	28,00%	IG	33,80%	33,80%
Efeso Holdings Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Srl Milan - Italie	IG	81,00%	81,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting SL Barcelone - Espagne	IG	70,00%	70,00%	IG	70,00%	70,00%
Efeso Consulting Tanacsado Kft Budapest - Hongrie	IG	75,00%	75,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Services Srl Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consultoria America do sul S/C Ltda Sao Paulo - Brésil	IG	90,00%	90,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Gmbh Berlin - Allemagne	IG	54,90%	54,90%	IG	54,90%	54,90%
Efeso Consulting AB Göteborg - Suède	IG	54,00%	54,00%	IG	71,00%	71,00%
Efeso Consulting Company Ltd (Korea) Séoul - Corée	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso NeT-Log Consulting Srl Milan - Italie	IG	51,00%	51,00%	IG	51,00%	51,00%
Efeso Consulting Inc Atlanta - USA	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
Efeso China Holdings Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd Shanghai - Chine	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting BV s-Hertogenbosch - Pays Bas	IG	55,00%	55,00%	IG	55,00%	55,00%
Efeso Consulting Ltd Russian Federation Saint Petersburg Fédération de Russie				IG	100,00%	100,00%
IMCG s-Hertogenbosch - Pays Bas	NC	19,43%	19,43%	IG	51,14%	51,14%
APEX Consulting Srl Milan - Italie				IG	100,00%	100,00%

IG : Méthode de l'intégration globale - NC : Non Consolidé

IV NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1 : ECARTS D'ACQUISITION

Milliers euros	Valeurs brutes				Dépréciations				Valeurs nettes		
	31/12/2007	Plus	Moins	Reclassements	31/12/2008	31/12/2007	Plus	Moins	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2008
ECARTS D'ACQUISITION											
SOLVING SRL	1 509			- 500	1 009	-			-	1 509	1 009
BOHLIN & STROMBERG	996				996	-			-	996	996
SOLVING IBERICA	90				90	-			-	90	90
SOLVING INTERNATIONAL UK	724				724	-			-	724	724
SOLVING INT. NORTH AMERICA (EX-MERITUS)	945		- 144		801	-			-	945	801
INNOVATION PARTNER	1 901				1 901	1 901			1 901	-	-
SOLVING INTERNATIONAL INC	135				135	-			-	135	135
TMT MANAGEMENT	225		- 225		-	225	- 225		-	-	-
SOLVING FRANCE (SYNAGIR)	7 818				7 818	-			-	7 818	7 818
SYNAGIR SUISSE	102				102	-			-	102	102
EFESO FRANCE SAS	381				381	-			-	381	381
EFESO HOLDINGS LTD	16 032				16 032	-			-	16 032	16 032
EFESO CONSULTING SRL	104	1 031		500	1 635	-			-	104	1 635
EFESO CONSULTING GMBH	65				65	-			-	65	65
EFESO NET-LOG CONSULTING SRL	22				22	-			-	22	22
EFESO ASESORES SL	9				9	-			-	9	9
EFESO AMERICA CONSUL.	14	72			86	-			-	14	86
EFESO CONSULTING AB	209	121			330	-			-	209	330
EFESO C TANACSADO KFT	6	197			203	-			-	6	203
APEX CONSULTING SRL		471			471	-			-	-	471
IMCG		544			544	-			-	-	544
TOTAL	31 287	2 436	-369	0	33 354	2 126	0	-225	1 901	29 161	31 453

NOTE 2 : ACTIFS NON COURANTS**AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES :**

Milliers euros	Décomposition	31/12/2007	31/12/2008	%
Autres immobilisations incorporelles	Concessions, droits et brevets	271	167	-38%
	Autres immobilisations incorporelles	16	216	1252%
	Fonds de commerce	3	0	-100%
		290	383	32%

IMMOBILISATIONS CORPORELLES :

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

ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE

Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent (milliers euros) :

Actifs financiers disponibles à la vente (Autres titres de participation)						
Sociétés	Siège social	Société détentrice	Quote-part de capital détenue	Valeur nette comptable	Capitaux Propres	Résultat
E. Consulting *	Italie	SOLVING srl	1,00%	8	143	20
Resolving *	Italie	SOLVING srl	3,00%	21	863	(69)
Milliers euros				29		

* Les données financières communiquées correspondent aux comptes clos au 31.12.2005, seuls disponibles

AUTRES ACTIFS NON COURANTS

AUTRES ACTIFS NON COURANTS				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2007	31/12/2008	%
Autres actifs non courants	Créances rattachées à des participations	18		-100%
	Prêts	20	55	175%
	Autres immobilisations financières	152	187	23%
	Total	190	242	28%
Actifs d'impôts non courants	Impôts différés actif	493	655	33%
TOTAL ACTIF NON COURANTS		683	897	31%

NOTE 3: ACTIFS COURANTS**AUTRES ACTIFS COURANTS**

Les autres actifs courants qui totalisent 4 408 K€ sont composés de charges constatées d'avance (330 K€), de créances fiscales (2 765 K€) et d'autres créances (1 313 K€).

NOTE 4 : TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les actions émises, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,381125 €, sont au nombre de 7 944 769.

Au 31/12/2008, le nombre d'actions auto-détenues s'élève à 19 990 actions dont 18 919 actions au titre du contrat de liquidité.

Le capital a été augmenté le 29 janvier 2008, de 580 K€ (prime d'émission : 5 236 K€)

Tableau de variation des capitaux propres (milliers d'euros)	GROUPE					MINORITAIRES			TOTAL
	Capital	Réserves liées au capital	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Total part du groupe	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Total part des minoritaires	Total des capitaux propres
Capitaux propres 31/12/2006	2 062	7 406	5 268	-829	13 907	2 134	1 413	3 547	17 453
Affectation de résultat			-829	829	0	1 413	-1 413	0	0
Résultat net de l'exercice (social)			0	-5 058	-5 058		653	653	-4 405
Opérations sur le capital	385	6 656	-707		6 334			0	6 334
Variation de périmètre			-569		-569	-1 616		-1 616	-2 185
Retraitements				-1 173	-1 173			0	-1 173
Dividendes versés nets			598		598	-744		-744	-146
Ecart de conversion			766		766	-52		-52	714
Autres variations			-698		-698	-32		-32	-730
Capitaux propres 31/12/2007	2 447	14 062	3 829	-6 231	14 107	1 103	653	1 756	15 863
Affectation de résultat			-6 231	6 231	0	653	-653	0	0
Résultat net de l'exercice (social)				1 077	1 077		920	920	1 997
Opérations sur le capital	581	5 136	350		6 067			0	6 067
Variation de périmètre			315		315	-315		-315	0
Retraitements					0			0	0
Dividendes versés nets					0	-612		-612	-612
Ecart de conversion			-415		-415	-4		-4	-419
Autres variations					0	8		8	8
Capitaux propres 31/12/2008	3 028	19 198	-2 152	1 077	21 151	833	920	1 753	22 904

NOTE 5 : PASSIFS NON COURANTS**DETAIL DES PROVISIONS A LONG TERME :**

Milliers euros	Décomposition	31/12/2007	31/12/2008	%
Provisions à long terme	Provisions indemnités de retraites	148	89	-40%
	Provisions pour risques et charges	2 140	975	-54%
	Total Provisions à long terme	2 288	1 064	-53%

Provisions Milliers euros	31/12/2007	Dotations	Reprises provisions non utilisées	Reprises provisions utilisées	31/12/2008
Provisions indemnités de retraite	148			59	89
Provisions pour risques et charges	2 140	306		1 471	975
Total Provisions à long terme	2 288	306	0	1 530	1 064
Provision pour impôts différés	170			38	132
Total Passifs d'impôts non courants	170	0	0	38	132
Total Provisions	2 458	306	0	1 568	1 196

Les **provisions pour indemnités de retraite** ont diminué, en net, de 59 K€ sur l'exercice. Elles s'établissent à 89 K€ au 31 décembre 2008.

L'impact du nouvel accord Syntec calculé au 31/12/2004 (78 K€) et l'impact de la nouvelle contribution patronale calculé au 31/12/2007 (87 K€) sont étalés sur la durée résiduelle moyenne d'acquisition des droits à retraite. Le montant des écarts actuariels (pertes non encore comptabilisées) s'élève à 135 K€ au 31/12/2008.

La **provision pour impôts différés** provient principalement des impôts différés passifs inscrits dans les comptes de la filiale suédoise Bohlin & Strömberg.

Les **provisions pour risques et charges** ont baissé, en net, de 1 165 K€, correspondant à des reprises pour 1 471 K€ et à des dotations pour 306 K€ (diverses provisions pour litiges et provisions sur comptes clients). Il n'y a pas eu, en 2008, de reprise sur des provisions non utilisées.

NOTE 6 : EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES**EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES BANCAIRES**

Les emprunts et dettes bancaires totalisent 9 273 K€ et se décomposent en :

- 4 907 K€ sur Solving International
- 4 366 K€ sur ses filiales.

Ces emprunts et dette bancaires sont à moins d'un an d'échéance.

Les emprunts bancaires contractés par Solving International sont à taux variables, calculés sur la base EURIBOR 3 ou 6 mois.

Le contrat paneuropéen de mobilisation de créances commerciales (affacturage), mis en place en 2008 sur les filiales opérationnelles françaises, avant extension à plusieurs autres filiales européennes, fait également référence à EURIBOR 3 mois pour sa commission de financement.

Les taux EURIBOR 3 et 6 mois se sont établis en moyenne sur l'année 2008 à 4,64% et 4,73%, avec une forte baisse sur les deux derniers mois (moyenne de janvier à octobre : 4,81 et 4,90% puis moyenne sur novembre-décembre : 3,75 et 3,82%.

EMPRUNT OBLIGATAIRE CONVERTIBLE (OCEANE)

L'emprunt obligataire convertible à 5,5 % a été émis en octobre 2006 pour un montant de 11 863 K€.

Cet emprunt OCEANE est composé de 1 244 801 obligations, au nominal de 9,53 € pour une durée de 5 ans (1^{er} janvier 2012).

L'amortissement anticipé 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^{er} 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.

L'emprunt OCEANE figure à la ligne Emprunts, après reclassement de la partie Capitaux propres, pour un montant de 11 199 K€.

En effet, 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 ont été diminuées en contrepartie du même montant.

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€.

Le montant des intérêts courus en 2008 payables à terme échu le 1^{er} janvier 2009 est de 161 K€.

La charge financière relative à l'exercice 2008 s'élève à 1 042 K€. 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 l'exercice 2008 pour un montant de 403 K€ (avant impôt).

ENDETTEMENT FINANCIER ET « GEARING » :

Milliers euros	31/12/2007	31/12/2008
Emprunts et dettes financières à long terme	(14 332)	(12 035)
Emprunts à court terme	(6 579)	(9 273)
Endettement financier brut	(20 912)	(21 308)
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	222	
Trésorerie et équivalent de trésorerie	4 597	4 817
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 818	4 817
Endettement financier net	(16 093)	(16 491)
Total Capitaux Propres	15 863	22 904
Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres (1)	101,5%	72,0%

(1) "Gearing"

EXPOSITION AU RISQUE DE LIQUIDITE :

La situation du groupe en ce qui concerne le risque de liquidité est décrite au paragraphe 13 Prévention des risques du rapport de gestion du Directoire ainsi que dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne, rapports auxquels on se reportera.

EXPOSITION AUX RISQUES DE TAUX ET DE CHANGE :

Le groupe Solving International est exposé au risque de taux à hauteur de son endettement brut à taux variable, qui s'élève à 9 273 K€ au 31 décembre 2008. La sensibilité de cette position aux évolutions de taux est de l'ordre de 93 K€ pour une variation à la hausse ou à la baisse de 1%.

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

Le groupe a subi en 2008 un impact négatif en termes de chiffre d'affaires, puisque ce dernier se serait établi à 59,1 M€ à taux de change constants, au lieu de 58,1 M€, soit 1 M€ de différence.

Le groupe réalise 81% de son chiffre d'affaires et 71% de son résultat opérationnel courant (hors holding) en euros.

Son exposition nette en devise (actifs moins passifs) peut être évaluée, après conversion en euros, à 5,0 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 50 K€.

NOTE 7 : AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'élèvent à 9 112 K€ et correspondent à des dettes fiscales et sociales (4 764 K€) à des dettes sur titres de participation (360 K€), à des produits constatés d'avance (519 K€) et à des dettes diverses (3 469 K€).

V NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

NOTE 8 : REPARTITION PAR ZONE GEOGRAPHIQUE ET PAR SECTEUR D'ACTIVITE

L'activité du groupe Solving International repose sur le secteur du Conseil.

Seule la répartition comptable par zones géographiques est donc présentée ci-dessous :

Milliers euros	FRANCE (OPERATIONNEL)	EUROPE HORS FRANCE	AMERIQUE DU NORD	PAYS EMERGENTS	HOLDING (FRANCE)	TOTAL
Chiffre d'affaires	14 771	34 312	2 660	6 329		58 072
Résultat opérationnel courant	1 716	5 334	390	1 295	-3 383	5 352
Résultat net	1 498	3 152	48	317	-3 018	1 997
Total bilan	15 951	33 108	787	2 263	8 445	60 554

Données issues de la consolidation

La répartition des résultats ci-dessus résulte des règles d'élimination en consolidation des transactions inter-compagnies

Il est à noter que, contrairement aux années précédentes, l'activité des sociétés filiales d'Efeso Holdings Ltd a été ventilée par zone (et non regroupée sur la zone Europe, les données détaillées n'étant pas alors disponibles).

NOTE 9 : DETAIL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS

Milliers euros	Décomposition	31/12/2007	31/12/2008	Variation (%)
Autres produits et charges opérationnels	Produits exceptionnels	183	-1 731	-1046%
	Charges exceptionnelles	-1 806	1 667	-192%
		-1 623	-64	-96%

NOTE 10 : COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER - AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Milliers euros	Décomposition	31/12/2007	31/12/2008	Variation (%)
Coût de l'endettement financier net	Produits de trésorerie	45	3	-94%
	Autres produits et intérêts assimilés	7		-100%
	Autres charges et intérêts assimilés (1)	-1 310	-1 521	16%
		-1 258	-1 518	21%

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

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS : DETAIL

Milliers euros	Décomposition	31/12/2007	31/12/2008	Variation (%)
Autres produits et charges financiers	Différences de change	-104	59	-157%
	Reprises / Dotations aux provisions financières	-292	-495	69%
	Dotations aux provisions éléments immatériels	-173	-17	-90%
		-569	-453	-20%

NOTE 11 : RESULTAT NET D'IMPOT DES ACTIVITES ARRETEES

Les activités abandonnées concernent les sociétés : Solving Industrie et Management, Innovation Partners, TMT Management et Solving International Belgium, ces deux dernières ayant été effectivement fermées en 2008, les deux autres le seront en 2009.

Le résultat net de ces sociétés arrêtées est une perte de 29 K€.

NOTE 12 : IMPOTS DIFFERES ET PREUVE D'IMPOT

Milliers euros	31/12/2007	31/12/2008
Résultat		
Charge d'impôt	-2 008	-1 507
Charge d'impôt différé	-121	216
Charge d'impôt : total	-2 129	-1 291
Bilan		
Déficits reportables activés	146	309
ID sur retraitements IFRS	347	346
Impôts différés actifs : total	493	655
Impôts différés passifs	170	132

Les impôts différés actifs ont été enregistrés dans les comptes consolidés au titre de déficits de filiales dans la mesure où leur récupération a été considérée comme probable. Les déficits activés sont récupérables de façon illimitée.

PREUVE D'IMPOT (milliers euros)	Base	Impôt
Impôt théorique	3 288	-1 096
Déficits non activés	1 136	-379
Résultat des activités arrêtés	-29	10
Ecart sur situation nette	103	-34
Différences permanentes		-116
Ecarts sur taux d'impôts		324
Charge d'impôt théorique		-1 291
Charge d'impôt réel		-1 291

Les déficits non activés proviennent essentiellement de la perte sur les comptes sociaux de la société holding, demeurant après l'intégration fiscale avec les sociétés opérationnelles.

NOTE 13 : RESULTAT PAR ACTION

Le résultat consolidé par action et le résultat dilué par action au 31 décembre 2008 s'élèvent respectivement à 0,25 € et 0,21 €.

Le résultat part du groupe et ce même résultat part du groupe dilué, s'élèvent, par action, respectivement à 0,14 € et 0,11 €.

NOTE 14 : INFORMATIONS DIVERSES

EFFECTIFS

Effectifs moyens sur l'exercice, en équivalents temps plein.

	2007	2008
Salariés	214	216
Dont administratifs	38	37
Dont consultants	176	179
Intervenants payés sur facture	54	69
Total	268	285

REMUNERATIONS ALLOUEES AUX ORGANES DE DIRECTION

La rémunération brute globale versée aux organes de Direction et de Surveillance s'établit à 2 103 K€ et se décompose comme suit :

Milliers d'euros	Rémunérations dues : exercice 2008							Rémunérations versées en 2008				
	Société Solving International et filiales	Total	Jetons présence	Fixe	Variable	Bonus / Exceptionnelle	Avantages	Sociétés liées	Au titre de 2008 Rémunérations	Au titre de 2008 Sociétés liées	Au titre de 2007 Rémunérations	Au titre de 2007 Sociétés liées
Conseil de surveillance												
M. R. Fitoussi	120			120					120		36	
M. J. Veillon	379			151	228				282		148	
Mme A. Faraone											28	
M. R. Armand												
M. T de Bellaigue de Bughas (1)	320							320		320		394 ⁽²⁾
M. J. Berger												
M. Y. Cannac											28	
M. N. Celier												
M. J. Lebhar											28	
Jetons de présence à répartir	110	110										
Directoire												
M. F. Mantegazza (3)	742			321	53			369	153			253 ⁽⁵⁾
M. C. Baroncelli (4)	326			18				308	18	183		33 ⁽⁵⁾
M. B. Bohnert	105			105					105			
Total	2 103	110		715	281			997	1 106	503	268	680

Organes de direction : situation au 31 décembre de l'exercice.

(1) Société liée : société BFVH

(2) Inclut un montant exceptionnel de 225 K€ provisionné en 2007, versé en 2008.

(3) Société liée : société Operational Excellence Consulting Ltd

(4) Société liée : société Jitech

(5) Au titre du deuxième semestre 2007

SUIVI DES ATTRIBUTIONS ET LEVEES DE STOCK OPTIONS

SUIVI DES PLANS D'OPTIONS au 31 DECEMBRE 2008															
Options attribuées							Options levées							Options annulées	Options restantes, fin 2008
Date 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		
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								12 000	
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	93 350	
04.06.04	7,84 <i>dont Direction</i>	32 1	158 500 50 000	05.06.06	05.06.09	05.06.11								112 000	
01.07.05	4,76	11	14 000	02.07.07	02.07.10	02.07.12								3 750	
11.08.06	6,59	24	49 500	12.08.08	12.08.11	12.08.13								8 000	
15.05.07	6,17 <i>dont Direction</i>	21 2	25 000 4 000	16.05.09	16.05.12	16.05.14								5 005	
<i>dont Direction</i>			902 292 113 000				22 006	14 425	28 713			10 199	10 000	590 703	
														226 246	

OPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2008				
	Date attribution	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options	Options levées en 2008
Vice-président du Conseil de surveillance	03.05.00	65,17	20 000	
	22.04.03	4,06	15 000	
Un membre du Conseil de surveillance	15.05.07	6,17	2 000	
Président du Directoire	22.04.03	4,06	18 000	
	04.06.04	7,84	5 500	
Un membre du Directoire	22.04.03	4,06	5 000	
	04.06.04	7,84	2 500	
	11.08.06	6,59	2 500	

ACTIONS GRATUITES

Il n'a pas été distribué d'actions gratuites en 2008. 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.

L'incidence sur le résultat de l'exercice 2008 des attributions de 2007, est de 305 K€ avant impôt.

	Nombre d'actions
Vice-président du Conseil de surveillance	15 000
Président du Directoire	90 000
Salariés du groupe	19 500
Total	124 500

VI ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements financiers :

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

VII EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture.

2008

COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2008

BILAN ACTIF

(en €)

	31/12/2008			31/12/2007
	Brut	Amort. dépr.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles				
Autres immobilisations incorporelles	450 030	437 974	12 056	-
Immobilisations corporelles				
Autres immobilisations corporelles	374 891	347 163	27 728	34 873
Immobilisations financières (1)				
Participations	33 764 532	2 900 246	30 864 286	28 297 300
Créances rattachées à des participations	481 813	-	481 813	101 264
Autres titres immobilisés	80 890	78 930	1 960	3 845
Prêts	8 347 885	458 443	7 889 442	7 723 497
Autres immobilisations financières	120 138	-	120 138	114 777
	43 620 179	4 222 756	39 397 423	36 275 556
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres approvisionnements	18 980		18 980	28 932
Avances et acomptes versés sur commandes				
Créances (2)				
Clients et comptes rattachés	2 207 491	1 103 983	1 103 508	925 237
Autres créances	1 572 388	-	1 572 388	1 910 766
Valeurs mobilières de placement				
Actions propres	35 397	-	35 397	47 372
Disponibilités	330 622	-	330 622	370 953
Charges constatées d'avance	54 445	-	54 445	153 964
	4 219 323	1 103 983	3 115 340	3 437 224
Frais d'émission d'emprunt à étaler	246 718	-	246 718	328 957
Écarts de conversion Actif	689 172	-	689 172	624 354
TOTAL GENERAL	48 775 392	5 326 739	43 448 653	40 666 092
(1) Dont à moins d'un an (brut)			614 415	272 865
(2) Dont à plus d'un an (brut)			1 301 865	1 254 883

BILAN PASSIF (en €)

	31/12/2008	31/12/2007
	Net	Net
CAPITAUX PROPRES		
Capital social (dont versé : 3 027 946)	3 027 946	2 447 587
Primes d'émission, de fusion, d'apport	19 022 073	13 885 608
Réserve légale	174 458	174 458
Report à nouveau	- 2 205 428	5 354 350
Résultat de l'exercice	-877 871	- 7 559 778
	19 141 178	14 302 225
PROVISIONS		
Provisions pour risques	1 554 472	1 909 600
	1 554 472	1 909 600
DETTES (1)		
Emprunts obligataires convertibles	11 862 953	11 862 953
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (2)	4 528 851	5 478 190
Emprunts et dettes financières	3 714 200	2 198 554
Fournisseurs et comptes rattachés	1 062 607	1 927 788
Dettes fiscales et sociales	1 078 848	1 088 986
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	359 678	632 000
Autres dettes	112 157	1 074 495
Produits constatés d'avance		139 549
	22 719 294	24 402 514
Écarts de conversion passif	33 709	51 752
TOTAL GENERAL	43 448 653	40 666 092
(1) Dont à plus d'un an	12 699 373	16 296 877
(1) Dont à moins d'un an	10 019 921	8 105 637
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	4 861	2 926

COMPTE DE RESULTAT (en €)

	31/12/2008			31/12/2007
	France	Exportation	Total	Total
Produits d'exploitation				
Production vendue (services)	1 374 449	462 139	1 836 588	3 693 993
Chiffre d'affaires net	1 374 449	462 139	1 836 588	3 693 993
Autres produits			5 910	-
			1 842 498	3 693 993
Charges d'exploitation				
Variation de stocks			9 953	- 2 767
Autres achats et charges externes			2 798 779	5 015 845
Impôt, taxes et versements assimilés			39 634	34 935
Salaires et traitements			908 494	1 897 161
Charges sociales			437 454	718 341
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions :				
- Sur immobilisations : dotations aux amortissements			102 503	94 785
- Sur immobilisations : dotations aux dépréciations				365 878
- Sur actif circulant : dotations aux dépréciations			39 762	165 567
Autres charges			111 099	120 050
			4 447 678	8 409 795
RESULTAT D'EXPLOITATION			- 2 605 180	- 4 715 802
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun				
Produits financiers				
De participations (3)			2 293 971	990 055
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (3)			259 443	271 547
Autres intérêts et produits assimilés (3)			2 987	16
Reprises sur dépréciations et provisions et transfert de charges			-203 900	196 823
Différences positives de change			44 352	4 986
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			680	35 880
			2 397 533	1 499 307
Charges financières				
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions			115 491	1 639 789
Intérêts et charges assimilées (4)			981 533	932 210
Différences négatives de change			8 415	57 209
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			247 569	28 459
			1 353 008	2 657 667
RESULTAT FINANCIER			1 044 525	- 1 158 360
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS			- 1 560 655	-5 874 162

COMPTE DE RESULTAT (suite)
(en €)

	31/12/2008	31/12/2007
	Total	Total
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	14 703	33 060
Sur opérations en capital	6 644	106 545
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges	1 699 577	6 473
	1 720 924	146 078
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	9 740	142 981
Sur opérations en capital	1 310 385	221 403
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	513 000	1 513 247
	1 833 125	1 877 631
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 112 201	- 1 731 553
Impôts sur les bénéfices	-794 985	- 45 937
Total des produits	5 960 955	5 339 379
Total des charges	6 838 826	12 899 157
BENEFICE OU PERTE	- 877 871	- 7 559 778
(3) Dont produits concernant les entités liées	2 543 574	1 250 966
(4) Dont intérêts concernant les entités liées	60 914	51 427

ANNEXE AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 7 Avril 2009 par le Conseil de Surveillance.

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

Le bilan avant répartition de l'exercice clos le 31/12/2008 présente un total est de 43 448 653 Euros.

Le compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, dégage un résultat en perte de 877 871 Euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2008 au 31/12/2008.

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.

CONVENTION D'INTEGRATION FISCALE

Solving International dite « Société Mère » et ses Filiales Intégrées (Solving France SA, Efeso Consulting Sas, Solving Industrie & Management) 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.

Une nouvelle convention d'Intégration Fiscale à effet du 1^{er} janvier 2008 a été signée avec une nouvelle filiale la société Efeso Consulting Sas, 10-12 Square Adanson 75005 PARIS.

La société TMT Management est sortie de l'intégration fiscale au 01/01/2008 du fait de sa liquidation.

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'impôt sur les sociétés, de contributions et d'IFA analogue à celui qu'elle aurait constaté si elle n'avait pas été intégrée.

SOLVING INTERNATIONAL

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 IMMOBILISE

Immobilisations incorporelles

Le fonds de commerce acquis en 1992 est entièrement provisionné depuis la clôture de l'exercice 2007. Les logiciels sont totalement amortis.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition (Prix d'achat et frais accessoires). Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue

- | | |
|---|------------|
| • Agencements et aménagements des constructions | 8 à 10 ans |
| • Matériel de bureau et informatique | 3 à 5 ans |
| • Mobilier de bureau | 3 à 10 ans |

Ce poste s'établit à 27 728 € en net contre 34 873 € à la fin de l'exercice précédent.

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Participations

Le total des participations s'établit à 30 864 286 € contre 28 297 300 € au 31 décembre 2007. La variation nette résulte des acquisitions listées ci-après, de cessions et de compléments de dotation aux provisions.

Acquisitions

- Acquisition d'IMCG (Pays Bas) pour 31.71 % du capital, soit 496 771 €, portant la détention à 51.14 %.
- Acquisition d'Efeso Consulting Srl (Italie) pour 19 % du capital, soit 1 775 576 €.
- Acquisition d'Efeso Consulting Tanacsado Kft (Hongrie) pour 230 000 € soit 25 % du capital.

SOLVING INTERNATIONAL

- Acquisition d'Efeso Consultoria America do sul S/C Ltda (Bresil) pour 10 % du capital, soit 100 800 €.

Dépréciations et régularisations

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 des sociétés Innovation Partners (Espagne), Solving Belgique, TMT et Solving Industrie et Management sont dépréciés à 100% depuis la clôture 2007.

Les dépréciations antérieurement constituées sur Solving Gmbh (Allemagne) et Solving Management Consultant (Argentine) ont été maintenues (dépréciations à 100%).

Au cours de l'exercice 2008, il a été procédé aux opérations suivantes :

- Régularisation négative de Solving France (ex SYNAGIR) pour 36 161 €.
- Annulation des titres TMT Management suite à sa liquidation et annulation de la dépréciation des titres pour 225450 €.

Créances rattachées à des participations

Il s'agit des dividendes à recevoir pour 323 973 € et de créances sur Efeso Consulting Srl pour 157 840 €.

Autres titres immobilisés

Les actions détenues en propre sont évaluées sur la base du cours moyen de décembre 2008.

Le montant de la provision s'établit à 78 930 € au 31 décembre 2008 et la valeur nette des titres autodétenus à 1 960 €.

Prêts

Le total des prêts en net s'élève à 7 889 442 € en net des dépréciations contre 7 723 497 € au 31 décembre 2007.

Les prêts sont constitués d'avances de trésorerie aux filiales. Les mouvements de l'exercice pour 165 945 € correspondent :

- à des apports de trésorerie pour 841 000 €.
- à des remboursements ou à des baisses de valeur dues aux variations de changes pour 768 760 €.
- à des compléments de provision pour 25 136 €.
- à une variation nette positive des intérêts pour 118 841 €.

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

La provision relative à Solving Belgium a été portée de 327381€ à 333 882 €.

Une provision sur l'avance de Solving Industrie & Management a été constituée pour 18 637 €.

Autres immobilisations financières

Il s'agit des dépôts de garanties pour un total de 120 138 €, contre 114 777 € au 31 décembre 2007.

SOLVING INTERNATIONAL

ACTIF CIRCULANT

Stocks et en cours

Ce poste ressort à 18 980 € contre 28 932 € au 31 décembre 2007.

Clients et comptes rattachés

Ce poste s'établit à 1 103 508 € en net des dépréciations contre 925 237 € au 31 décembre 2007.
Des provisions pour créances douteuses ont été constituées pour 39 762 €.

Autres créances

Les créances diverses s'établissent à 1 572 388 € contre 1 910 766 € au 31 décembre 2007 soit une diminution de 338 378 €.

Ce montant inclut une créance IS de 1 034 416 € dont une créance de carry back de 933663 qi a fait l'objet d'une demande de remboursement en 2009.

Valeurs Mobilières de Placement

Solving International détient sur ses propres titres dans le cadre d'un contrat de liquidité autorisé par l'Assemblée Générale du 28 décembre 2007, 18 919 actions valorisées au cours moyen de décembre 2008, pour un total de 35 397 €.

Disponibilités

Les disponibilités s'élèvent à 330 622 € en fin d'exercice, contre un total de 370 953 € au 31 décembre 2007.

Charges constatées d'avance

Ces charges s'élèvent à 54 445 € contre 153 964 € au 31 décembre 2007.

Frais d'émissions d'emprunts

Ces frais restant à étaler sur la durée de l'emprunt obligataire Océane, s'élèvent à 246 718 €, après amortissement de 82 239 € sur l'exercice.

Écarts de conversion actif

Il s'agit d'opérations en devises sur prêts, avances et comptes clients.

Les écarts de conversion actifs totalisent 689 172 € contre 624 354 € au 31 décembre 2007.

CAPITAUX PROPRES

Capital

Le capital a été porté, au cours de l'exercice, de 2 447 587 € à 3 027 946 € par la création de 1 522 753 actions, portant le nombre d'actions à 7 944 769 au total.

SOLVING INTERNATIONAL

Prime d'émission et d'apport

Ce poste enregistre une variation de 5 136 464 €, correspondant à la variation de la prime d'émission.

Report à nouveau

Ce poste, après enregistrement de la perte de 2007 de 7 559 778 €, est porté de 5 354 350 € à – 2 205 428 €.

Capitaux propres total

Au total, les capitaux propres s'élèvent à 19 141 178 € au 31 décembre 2008, contre 14 302 225 € au 31 décembre 2007, soit une augmentation de 4 838 953 € correspondant à :

- l'augmentation de capital pour 580 359 €.
- l'augmentation des primes d'apport et d'émission pour 5 136 465 €.
- le résultat négatif de 2008 pour (877 871 €).

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'élèvent à un total de 1 554 472 € correspondant aux montants suivants :

- provision pour risques et charges : 865 300 €.
- provision pour perte de change (intragroupe) : 680 581 €.
- provision pour perte de change (hors groupe) : 8 591 €.

DETTES

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits

Les emprunts et dettes bancaires s'élèvent à 4 528 851 € contre 5 478 190 € au 31 décembre 2007, en baisse de 949 339 €.

L'endettement net (Obligations convertibles Océane plus emprunts et dettes bancaires, moins les disponibilités) passe ainsi de 16 970 190 € fin 2007 à 16 061 182 € au 31 décembre 2008, en diminution de 909 008 €.

Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières non bancaires totalisent 3 714 200 € et incluent pour l'essentiel des emprunts à diverses filiales et les intérêts courus, pour un total de 869 599 € et des avances en comptes courants et les intérêts courus, pour un total de 2 844 601 €.

SOLVING INTERNATIONAL

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 2008 et début 2009, en ce qui concerne le risque de liquidité.

Fournisseurs et comptes rattachés

Le poste fournisseurs s'élève à 1 062 607 € contre 1 927 788 € au 31 décembre 2007, soit une baisse de 865 181 €.

Dettes fiscales et sociales

Les dettes fiscales et sociales s'élèvent à 1 078 848 € contre 1 088 986 € au 31 décembre 2007.

Autres dettes

Ce poste s'élève à 112 157 € au 31 décembre 2008, ce montant inclut essentiellement les jetons de présence.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaire est établi sur la base de facturations mensuelles en fonction de l'avancement des travaux.

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 1 836 588 € se décompose ainsi :

- France 1 374 449 €
- Étranger 462 139 €

STOCK OPTIONS

- | | |
|---|---------|
| • nombre d'actions pouvant être émises par le jeu de souscription | 226 246 |
| • options levées durant l'exercice | (Néant) |
| • options consenties durant l'exercice | (Néant) |
| • options consenties cumulées depuis l'origine | 902 292 |
| • options annulées depuis l'origine | 590 703 |
| • options exercées depuis l'origine | 85 343 |

EFFECTIF

Au 31 décembre 2008, l'effectif est de 8 (identique à celui de fin 2007) et se décompose ainsi :

- 7 cadres
- 1 non cadre

REMUNERATION DES ORGANES DE DIRECTION

Les rémunérations se répartissent ainsi :

- Organe de Direction : 522 866 €, dont Direction du Développement : 297 866 €
- Organe de Surveillance : 120 000 €

CHANGEMENT DE METHODE

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

IMMOBILISATIONS

Cadre A	Valeur brute début d'exercice	Augmentations	
		Réévaluations	Acquisitions
Immobilisations incorporelles			
Frais d'établissement et de développement			
Autres postes d'immobilisations incorporelles	Total I		
	Total II		22 536
Immobilisations corporelles			
Installations générales, agencements et aménagements divers	79 489		
Matériel de bureau et informatique, mobilier	292 762		2 640
	Total III		2 640
Immobilisations financières			
Participations évaluées par mise en équivalence			
Autres participations	31 524 260		2 983 696
Autres titres immobilisés	80 890		
Prêts et autres immobilisations financières	8 271 580		196 443
	Total IV		3 180 139
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)	40 676 475		3 205 315

Cadre B	Diminutions		Valeur brute fin d'exercice	Réévaluations Valeur d'origine
	Par virement	Par cession		
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement et de développement (I)				
Autres postes d'immobilisations incorporelles(II)			450 030	
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements et aménagements divers			79 489	
Matériel de bureau et informatique, mobilier	-	-	295 402	
Total (III)			374 891	
Immobilisations financières				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations	36 161	225 450	34 246 345	
Autres titres immobilisés			80 890	
Prêts et autres immobilisations financières			8 468 023	
Total (IV)	36 161	225 450	42 795 258	
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)	36 161	225 450	43 620 179	

AMORTISSEMENTS

Cadre A SITUATIONS ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE				
IMMOBILISATIONS AMORTISSABLES	Valeur en début d'exercice	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties/Reprises	Valeur en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement et de développement. Total I				
Autres immobilisations incorporelles Total II	61 617	10 479	-	72 096
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements et aménagements divers	73 263	2 115	-	75 378
Matériel de bureau et informatique, mobilier	264 115	7 670	-	271 785
Total III	337 378	9 785	-	347 163
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)	398 995	20 264	-	419 259

CADRE B	VENTILATION DES MOUVEMENTS AFFECTANT LA PROVISION POUR AMORTISSEMENTS DEROGATOIRES						
	DOTATIONS			REPRISES			Mouvements des amortissements à la fin de l'exercice
Immobilisations amortissables	Colonne 1 Différentiel de durée	Colonne 2 Mode dégressif	Colonne 3 Amort.fiscal exceptionnel	Colonne 4 Différentiel de durée	Colonne 5 Mode dégressif	Colonne 6 Amort.fiscal exceptionnel	
Immobilisations incorporelles							
Frais d'établissements							
TOTAL I							
Autres immob. incorporelles							
TOTAL II							
Terrains							
Construction							
Inst. techniques							
mat. et outillage							
Autres im. corporelles							
TOTAL III							
Total général (I+II+III)							
Total général non ventilé des dotations	Total général non ventilé des reprises		Total général non ventilé dotations + reprises				

Cadre C	MOUVEMENTS DES CHARGES A REPARTIR S/ PLUSIEURS EXERCICES	Montant net début exercice	Augmentations	Dotations exercice aux amort.	Montant net en fin exercice
	Frais d'émission d'emprunt à étaler	328 958		82 240	246 718

ETAT DES CREANCES ET DES DETTES

Cadre A	ETAT DES CREANCES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
De l'actif immobilisé				
	Créances rattachées à des participations	481 813	323 973	157 840
	Prêts (1)	8 347 885	290 442	8 057 443
	Autres immobilisations financières	120 138		120 138
De l'actif circulant				
	Clients douteux ou litigieux	1 301 865		1 301 865
	Autres créances clients	905 626	905 626	
	Personnel et comptes rattachés	4 829	4 829	
	Impôts sur les bénéfices	1 034 416	1 034 416	
	Taxe sur la valeur ajoutée	272 935	272 935	
	Divers	5 922	5 922	
	Groupe et associés	117 034	117 034	
	Débiteurs divers	137 251	137 251	
	Charges constatées d'avance	54 445	54 445	
Total		12 784 159	3 146 873	9 637 286

(1) Dont prêts accordés en cours d'exercice	191 083
---	---------

Cadre B	ETAT DES DETTES	Montant brut	A 1 an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans
	Emprunts obligataires convertibles	11 862 953		11 862 953	
	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit : (1)				
	- à un an maximum à l'origine	4 861	4 861		
	- à plus d'un an à l'origine	4 523 990	4 523 990		
	Emprunts et dettes financières diverses (1)	869 599	33 179	836 420	
	Fournisseurs et comptes rattachés	1 062 607	1 062 607		
	Personnel et comptes rattachés	427 016	427 016		
	Sécurité sociale et autres organismes sociaux	384 762	384 762		
	Taxe sur la valeur ajoutée	247 425	247 425		
	Autres impôts, taxes et versements assimilés	19 645	19 645		
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	359 678	359 678		
	Groupe et associés	2 844 601	2 844 601		
	Autres dettes	112 157	112 157		
Total		22 719 294	10 019 921	12 699 373	

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice	744 422
(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice	1 955 243

ELEMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

Éléments relevant de plusieurs postes du bilan	Montant concernant les entreprises		Montant des dettes ou des créances représentées par des effets de commerce
	Liées	Avec lesquelles la société a un lien de participation	
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Immobilisations financières			
Participations	33 764 532		
Créances rattachées à des participations	481 813		
Prêts	8 347 885		
Total Immobilisations	42 594 230		
Avances et acomptes versés sur commandes			
Créances			
Créances clients et comptes rattachés	914 884		
Autres créances	117 034		
Total Créances	1 031 918		
Valeurs mobilières de placement			
Disponibilités			
Dettes			
Emprunts et dettes financières divers	3 337 807		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	186 099		
Total Dettes	3 523 906		

ENGAGEMENTS FINANCIERS

Engagements donnés	Montant
Engagements en matière de pensions, retraites, et assimilés	178 305 €
Autres engagements donnés	
Contrats de location et autres contrats	361 430 €
-à un an :	248 901 €
- à plus d'un an :	112 529 €
Loyers des locaux	2 207 384 €
-à un an :	599 618 €
-à plus d'un an :	1 607 766 €
Obligation Océane	927 411 €
-à un an :	309 137 €
-à plus d'un an :	618 274 €
Droits individuels à la formation	700 Heures

FONDS COMMERCIAL

Éléments constitutifs du fonds commercial	Montants des éléments				Montant des dépréciations
	Achetés	Réévalués	Reçus en app.	Global	
Fonds de commerce acheté en 1992 et entièrement déprécié	365 878			365 878	365 878
Total	365 878			365 878	365 878

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	6 422 016	1 522 753		7 944 769

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	France	Étranger	Total
Prestations de services	1 374 449	462 139	1 836 588
Total	1 374 449	462 139	1 836 588

VENTILATION DE L'IMPOT SUR LES BENEFICES

	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
Résultat courant	- 1 560 655		- 1 560 655
Résultat exceptionnel	- 112 201		- 112 201
Impôt société intégration fiscale		794 985	794 985
Résultat comptable après IS	- 1 672 856	794 985	- 877 871

ACCROISSEMENTS ET ALLEGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT

Accroissements de la dette future d'impôt	Montant Base
Provisions réglementées :	
Autres	
Total	

Allègements de la dette future d'impôt	Montant Base
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation :	
Autres	
Organic 2008	3 156
Écart Passif 2008	33 709
Provision pour litiges	60 000
Total	96 865

<i>Déficits reportables</i>	11 553 667
<i>Moins-values à long terme</i>	3 233 472
Total	14 787 139

DETAIL DES PRODUITS A RECEVOIR

	31/12/2008	31/12/2007
Autres immobilisations financières		
Int. s/prêt Solving International Inc	5 748	
Int. s/prêt Solving Industrie & Management	1 637	2 316
Int. s/prêt Solving Management Consultants Ltd (Livre sterling)	12 984	15 323
Int. s/prêt Solving Management Consultants Ltd (Euro)	162 444	91 986
Int. s/prêt Solving International Belgium	31 382	31 382
Int. s/prêt Solving Srl	54 903	30 594
Int. s/prêt Solving North America	221	
Int. s/prêt Efeso Consulting Srl	21 122	
Total	290 441	171 600
Créances clients et comptes rattachés		
Clients - factures à établir		74 647
Total		74 647
Autres créances		
Fournisseurs - remises, rabais, ristournes à obtenir	111 434	33 694
Tickets restaurant		730
Divers prod. à recevoir	25 817	468 789
Etat produit à recevoir	5 922	
Total	143 173	503 213
Disponibilités		
Banque - intérêts courus à recevoir		28
Total		28
TOTAL GENERAL	433 614	749 488

DETAIL DES CHARGES A PAYER

	31/12/2008	31/12/2007
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Int.courus s/ouv.credit	115 656	42 883
Intérêts courus à payer	3 626	859
Total	119 282	43 742
Emprunts et dettes financières divers		
Int. emprunt Crédit Agricole		994
Int. Solving International Iberica	13 232	7 016
Int. emprunt TMT Management		246
Int. Solving Industrie & Management	2 317	2 317
Int. IMCG	10 903	5 611
Int. emprunt Efeso		2 896
Int. Efeso Consulting BV	4 444	
Int. Efeso Consulting Gmbh	2 283	
Int.c.ct Raspor Holding & Finanz AG	11 660	13 708
Int.c.ct HIP Fénelon	14 454	13 708
Int.c.ct Aptimum	14 154	
Int.c.ct Efeso France Sas	6 955	
Total	80 402	46 496
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		
Fourniss. fact. non parvenues	463 707	412 490
Total	463 707	412 490
Dettes fiscales et sociales		
Provision congés payés	51 946	36 419
Primes à payer	317 500	290 021
Charges sociales s/congés à payer	20 779	16 389
Charges s/primes à payer	144 200	97 502
Taxe d'apprentissage	6 294	12 919
Organic	3 156	7 048
Formation professionnelle	7 195	4 275
État Charges à payer	3 000	
Total	554 070	464 573
Autres dettes		
Clients - remises, rabiais, ristournes à accorder		30 000
Raspor Holding & Finanz AG		500 000
Debiteurs et créditeurs divers		1 495
Jetons de présence	110 000	
Total	110 000	531 495
TOTAL GENERAL	1 327 461	1 498 796

DETAIL DES PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

	31/12/2008	31/12/2007
Produits constatés d'avance		139 549
TOTAL GENERAL		139 549

DETAIL DES CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

	31/12/2008	31/12/2007
Charges constatées d'avance	54 445	153 964
TOTAL GENERAL	54 445	153 964

DETAIL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES

	31/12/2008	31/12/2007
Sur opérations de gestion		
Charges d'exploitation/exercice antérieur	9 740	142 981
Total	9 740	142 981
Sur opérations en capital		
Autres charges exceptionnelles	1 080 385	221 403
Charges exceptionnelles Solving France	230 000	
Total	1 310 385	221 403
Dotations aux amortissements et provisions		
Dot. prov. risques et charges exceptionnelles	60 000	1 285 246
Dot. prov. prime de remboursement OCEANE	453 000	228 001
Total	513 000	1 513 247
TOTAL GENERAL	1 833 125	1 877 631

DETAIL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS

	31/12/2008	31/12/2007
Sur opérations de gestion		
Prod.exploit./exercice antérieur	14 703	33 060
Total	14 703	33 060
Sur opérations en capital		
Produits exceptionnels divers	6 645	106 545
Total	6 645	106 545
Reprises sur provisions, transferts de charges		
Reprises sur amortissements dérogatoires		5 012
Reprises sur prov.risq.charges exceptionnelles	1 246 577	
Transfert de charges financier exceptionnel	453 000	1 461
Total	1 699 577	6 473
TOTAL GENERAL	1 720 924	146 078

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue (%)	Résultats du dernier exercice clos
A - RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS				
1 - Filiales (plus de 50% du capital détenu)				
-INNOVATION PARTNERS 108-110 via Augusta 08006 Barcelone Espagne	60 012	-182 137	61,01%	-10 886
-SOLVING INDUSTRIE ET MANAGEMENT 144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	31 000	-55 386	99,60%	4 200
-SOLVING IBERICA 108-110 via Augusta 08006 Barcelone Espagne	26 400	243 087	93,18%	-15 420
-SOLVING INTERNATIONAL Inc 60 Broad Street - Suite 3502 NY10004 New York USA	79 040	798 166	100,00%	-24 532
-SOLVING Srl 47 via Monti 20123 Milan Italie	51 718	130 619	100,00%	330 332
-MANAGEMENT CONSULTANT (En sommeil depuis 06/2004) 1070 Cerrito Buenos Aires Argentine	24 715		51,00%	
-SOLVING BRAZIL Ltda Avenida San Gabriel 201 Sao Paulo 01435 001 Brésil	10 133	136 604	90,00%	-54 649
-SOLVING MANAGEMENT CONSULTANTS Ltd 25 Moorgate London EC2R 6AY UK	10 499	322 891	100,00%	-774 013
-SOLVING France SA 144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	208 696	477 295	100,00%	244 637
-EFESO France SAS 10 12 Square Adanson 75005 Paris	40 000	4 154	95,05%	1 259 769
-BOHLING & STROMBERG Gävlegatan 16 Stockholm 113 85 Suede	90 662	208 094	56,07%	-141 594
-INVESTMENT MANAGEMENT & CONSULTING GROUP 8C-9 Veermarktde AE's-Hertogenbosch The Nederlands	15 882	569 395	51,14%	58 026

B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS				
1 - Filiales non reprises en A				
a) française				
b) étrangères				
-SOLVING INTERNATIONAL MIDDLE EAST MGT Lic CERT technology park Abu Dhabi United Arab Emirates	83 458	12 108	28,00%	114 494
-EFESO CONSULTING Srl 47 via Monti 20123 Milan Italie	60 000	23 617	19,00%	482 935
-EFESO HOLDINGS Ltd 45/47 Marylebone Lane London W1 V2HA UK	184 000	96 573	47,09%	1 013 249
-EFESO CONSULTING TANACSADO Kft Borbely u. 5-7 1132 Budapest Hungary	18 748		25,00%	202 109
-EFESO CONSULTORIA AMERICA DO SUL S/C Ltda Avenida San Gabriel 201 Sao Paulo 01435 001 Brésil	5 246	226 987	10,00%	115 633
2 - Participations non reprises en A				
a) françaises				
b) étrangères				

2008

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

SOLVING INTERNATIONAL

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance
Au capital social de 3 027 946,32 euros
Siège social : 144, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
RC Paris b 328 153 481
SIRET : 328 153 481 00036

Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne

Exercice 2008

Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions de l'article L.225-68, dernier alinéa du Code de commerce, issues de la loi n°2003-706 du 1^{er} août 2003 sur la sécurité financière, je vous rends compte en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Il présente de plus la position du Conseil de Surveillance par référence aux recommandations AFEP-MEDEF « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » AFEP-MEDEF de décembre 2008.

Le présent rapport sera joint au rapport établi par le Directoire au titre de l'exercice 2008.

Les Commissaires aux Comptes vous présenteront, par ailleurs, un rapport joint à leur rapport général présentant leurs observations sur les procédures de contrôle interne présentées ci-après qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

* *
*

L'objectif de ce rapport est de permettre à ses lecteurs de « *connaître les processus et les méthodes de travail ainsi que la répartition des pouvoirs des organes dirigeants qui conduisent aux décisions par ces derniers* » (exposé des motifs de la loi de sécurité financière).

I. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Textes de référence :

- Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF de 1995 (rapport Viénot I), 1999 (rapport Viénot II) et 2002 (rapport Bouton) ;
- Recommandation de janvier 2003 de la COB pour l'élaboration des documents de référence relatifs à l'exercice 2002 (chapitre 8 : Le gouvernement d'entreprise) ;
- Recommandation de janvier 2004 de l'AMF pour l'élaboration des documents de référence relatifs à l'exercice 2003 (chapitre 2.1.8 : Gouvernement d'entreprise) ;
- Document de l'AMF, « l'actualité réglementaire AMF à l'occasion de l'arrêté des comptes 2004 et de l'information intermédiaire 2005 ».
- Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008

Préalablement à l'exposé de ces conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance, je vous rappelle que le Conseil de Surveillance comprend quatre membres indépendants (4 sur 9), selon la définition reprise par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008.².

Nom	Mandats hors groupe détenus dans des sociétés cotées françaises ou étrangères	Nombre d'actions détenues dans la société	Date de nomination au Conseil
Richard Armand	<ul style="list-style-type: none"> • Membre du Conseil de Surveillance de CNIM 	1 112	Décembre 2000
Yves Cannac	<ul style="list-style-type: none"> • Membre du Conseil Economique et Social • Membre du Conseil de Surveillance d'Havas 	461	Juin 2003
Jacques Lebhar	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Administrateur et Président du Comité d'audit et de contrôle interne de GFI Informatique SA (France) • Membre du Comité des nominations et des rémunérations de GFI Informatique SA (France) 	50	Juin 2005

² A savoir, une 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 ».

Nom	Mandats hors groupe détenus dans des sociétés cotées françaises ou étrangères	Nombre d'actions détenues dans la société	Date de nomination au Conseil
Nicolas Celier	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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 	10 000	Juin 2007

Le Conseil de Surveillance a comme principe de se réunir formellement quatre fois par an. Deux de ces réunions sont consacrées à l'examen des comptes semestriels et annuels en présence du Président du Directoire et du Directeur chargé de la gestion.

Les autres réunions formelles ainsi que des réunions additionnelles ad hoc sont consacrées notamment à l'examen de sujets de gouvernance (par exemple, rémunérations des dirigeants de filiales et contrôle de celles-ci).

II. PRINCIPES ET REGLES ARRETES POUR DETERMINER LES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES

Le Conseil de Surveillance n'a pas constitué, en son sein, de comité de rémunérations distinct. La présence de quatre administrateurs indépendants sur un total de neuf membres permet l'expression d'opinions indépendantes, les mandataires sociaux exposant les règles appliquées, les montants et donnant toutes informations utiles aux autres administrateurs, en particulier aux administrateurs indépendants, et ces derniers délibérant et prenant les décisions en matière de rémunérations, d'avantages et de rétributions.

En 2008, le Conseil de Surveillance a procédé, au cours de plusieurs de ses séances, à l'examen des principes et règles de rémunérations, d'avantages et de rétributions accordés aux mandataires sociaux, ainsi qu'aux principaux dirigeants de filiales.

- Les parties fixes ont été rappelées.
- Les parties variables sont basées sur un ensemble de critères : le chiffre d'affaires généré par le dirigeant, ou le chiffre d'affaires consolidé pour le Président du Directoire, et

l'EBITDA (résultat opérationnel courant consolidé, auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation), selon des pourcentages déterminés.

- Des bonus ou rémunérations exceptionnelles peuvent être attribués, en fonction de critères tels qu'une performance commerciale exceptionnelle, une marge exceptionnelle générée sur un projet, etc.

Certains mandataires sociaux perçoivent la rétribution de leurs services de direction et de management via des sociétés qui leur sont liées. Les règles et modalités définissant ces rétributions reposent sur les critères décrits précédemment, pour les rémunérations variables : pourcentages du chiffre d'affaires généré ou consolidé, selon le cas, pourcentages de l'EBITDA dégagé sur la période écoulée. Ces contrats de prestations de services ont été examinés et approuvés par les Conseils de Surveillance des 17 novembre 2006, 23 janvier, 29 juin et 6 novembre 2007, 15 avril et 11 juin 2008.

Plusieurs de ces contrats de prestations de services comportent des clauses prévoyant des indemnités en cas de rupture anticipée à l'initiative de la société. Un de ces contrats prévoit une indemnité de 0,375 M€ en cas de rupture avant le 31 décembre 2009 (préavis de six mois), deux autres prévoient une indemnité calculée sur la période restant à courir jusqu'à fin juin 2012, en cas de rupture avant cette date, soit une indemnité totale qui se situerait entre 0,9 et 2,3 M€, pour les années 2010 à 2012, selon des estimations faites sur la bases des données au 31 décembre 2008.

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, pour les montants portés dans les comptes et les montants effectivement versés.

III. CONFORMITE AUX RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIETES COTEES DE DECEMBRE 2008

Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Le Conseil de Surveillance et le Directoire respectent, en matière de Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux, les recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise (voir I ci-dessus)

Contrats de travail bénéficiant aux dirigeants mandataires sociaux

Le Président du Conseil de Surveillance, fondateur de l'entreprise en 1980 bénéficie d'un contrat de travail depuis l'origine. Le Vice-président du Conseil de Surveillance bénéficie également d'un contrat de travail antérieur à sa nomination comme Président du Directoire (22 décembre 2000) puis comme Vice-président du Conseil de Surveillance (29 juin 2007). Ces deux contrats poursuivent leurs effets.

Le Conseil de Surveillance considère qu'il n'y a pas lieu de mettre fin à ces contrats, en raison de leur caractère très ancien et de leur contenu, qui ne comporte aucune clause ni montant qui contreviennent aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération et d'avantages.

Options d'actions (Stock options), actions gratuites

Le Conseil de Surveillance et le Directoire entendent respecter, en cas d'attribution future d'options d'actions ou d'actions gratuites, les recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise, et en particulier les suivantes :

- Conditions de performance.
- Mise en place d'un dispositif d'association de ses salariés aux performances, soit par une large répartition des stock-options ou des actions gratuites, soit par un accord à définir.
- Pas d'attribution à un mandataire lors de son départ.
- Attribution pour des quantités proportionnées.
- Respect d'une même période calendaire d'attribution, d'année en année, entre l'arrêté des comptes annuels et l'assemblée générale les approuvant.

Le Conseil de Surveillance est enfin favorable à ce que les bénéficiaires d'options d'actions ou d'actions gratuites se voient demander, comme condition liée à l'exercice de ces avantages, l'achat de 25% du montant accordé, d'actions de la société sur leurs ressources propres, afin de marquer leur engagement.

Indemnités de départ, régimes de retraite supplémentaires

Les contrats de travail dont bénéficient les mandataires sociaux ne comportent pas d'indemnités de départ autres que celles prévues par la Loi et la Convention Collective SYNTEC.

Il a été précédemment précisé que plusieurs mandataires bénéficient de contrats de prestations de services prévoyant des indemnités en cas de rupture anticipée par la société, avant la date fixée pour l'achèvement de ces contrats.

Aucun mandataire social ne bénéficie de régimes de retraite supplémentaire spécifique.

IV. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

Textes de référence :

- Document de l'AFEP et du MEDEF intitulé : **L'application des dispositions de la loi de sécurité financière concernant le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société (1^{er} décembre 2003) ;**
- Comité juridique de l'ANSA – Réunion du 5 novembre 2003 : **Rapport joint du Président rendant compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société ;**
- Document diffusé le 23 janvier 2004 par l'AMF intitulé : **Gouvernement d'entreprise et contrôle interne – obligations de publication des émetteurs faisant appel public à l'épargne ;**
- Document de l'AMF « **l'actualité réglementaire AMF à l'occasion de l'arrêté des comptes 2004 et de l'information intermédiaire 2005** » ;
- Document AMF « **Recommandation de l'Autorité des marchés financiers sur le « Dispositif de contrôle interne : cadre de référence » (22 janvier 2007) ;**
Annexe : Cadre de référence, guide d'application sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable publiée.
- Document AMF « **Cadre de référence du contrôle interne : Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites**» (Position de l'AMF du 9 janvier 2008 – Guide de référence du 25 février 2008).

IV.1 OBJECTIFS POURSUIVIS

Le descriptif ci-après se réfère à la recommandation AMF du 22 janvier 2007, à son annexe « Dispositif de contrôle interne : cadre de référence, au « Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites » de l'AMF (25 février 2008) et aux questionnaires figurant dans ce dernier guide.

DEFINITION

Le contrôle interne 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 la Direction Générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

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.

Le contrôle interne ne se limite donc 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.

COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La composante d'ensemble du descriptif de contrôle interne incombe à la Direction Générale ou au Directoire. Le dispositif arrêté doit faire l'objet d'une communication adéquate en vue de sa mise en œuvre par le personnel.

Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil d'Administration ou 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.
La Direction Générale ou le Directoire apprécient les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

IV.2 PRESENTATION DE L'ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE MIS EN PLACE

Le groupe Solving 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 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.

a) Pouvoirs du Directoire et Délégations

Solving International comporte une société mère et 34 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. En tant que mandataire social, ce Président ou Gérant a des responsabilités très complètes. Elles sont encadrées ainsi qu'expliquées ci-dessous.

Dans les plus importantes filiales, existe un Directeur ou 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 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 et le comité de direction de la société.

Dans ces réunions, sont passés en revue les éléments de chiffre d'affaires et du carnet de commandes (back-log), 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.

Un Comité financier se réunit une à deux fois par an. Il réunit à côté du Président du Directoire et du membre du Directoire chargé des finances et de la gestion, un conseiller spécialiste des financements bancaires. Ce Comité évalue le dispositif de financement en vigueur en fonction des objectifs de la société pour l'année à venir. Ce comité s'est réuni 2 fois en 2008.

b) 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. Ces dernières établissent un reporting de gestion mensuel, sachant que dans la plupart des cas, l'établissement des situations comptables, des déclarations fiscales et sociales, est confié à un cabinet d'expertise comptable externe.

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 préalables, 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.

c) 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 terme sont réalisés 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.

IV.3 Facteurs de risques et réponses en termes de contrôle interne

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

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. Conformité aux Lois et Règlements en vigueur ;
6. Risques sur contrats et autres risques juridiques ;
7. Lutte contre les fraudes, malversation, malveillance, contre la concurrence déloyale ;
8. Risques d'image ou de notoriété ;
9. Fiabilité des informations et processus comptables et financiers ;
10. Efficacité et fiabilité des systèmes d'information ;
11. Risque de liquidité ;
12. Risques de taux d'intérêt ;
13. Risques de change ;
14. Risques sur actions auto-détenues ;
15. Risques sur comptes clients ;
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.

1 - Risques opérationnels

Dans l'exercice de son activité de prestation de services de conseil, Solving 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 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 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 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 « practices³ » 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.

³ *Savoir-faire et capitalisation d'expérience organisés en offres pour les clients, servis souvent par des consultants spécialisés.*

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

3 - Risques pays

Solving 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 (Brésil, Corée, etc.) est relativement limitée (11% en 2008) 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 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 - Conformité aux lois et règlements en vigueur

Solving 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.

6 - Risques sur contrats et autres risques juridiques

Les contrats conclus par Solving 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 son positionnement.

Solving 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 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 ».

7 - Lutte contre les fraudes, malversations, malveillances, contre la concurrence déloyale

Solving 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 International sont a priori faibles.

8 - Risques d'image ou de notoriété

Solving 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 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 qu'à ses clients, figurant comme partie intégrante des propositions et contrats.

9 - Fiabilité des informations et processus comptables et financiers

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

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 a renforcé courant 2007 son dispositif de contrôle de gestion en étendant à l'ensemble des filiales, les procédures et documents de reporting utilisés depuis plusieurs années par les filiales spécialisées en WCM, comme il a été précédemment indiqué.

Par ailleurs, des audits ponctuels sont mis en œuvre dans les filiales, selon un programme pluriannuel, ces audits venant compléter les diligences et contrôles exercés par les auditeurs externes ou contrôleurs des comptes dans le cadre de leur mission.

10 - Efficacité et fiabilité des systèmes d'information

Le système d'information du groupe Solving 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 a été accélérée en 2007, comme indiqué. Cependant, l'efficacité et la fiabilité des systèmes d'informations devront encore être renforcés dans les prochaines années, en raison de la dispersion des activités du groupe entre pays et filiales, et de l'insuffisante homogénéité des systèmes informatiques. Un programme d'amélioration a été défini en ce sens, pour application progressive.

11 - Risques de liquidité

Les emprunts et dettes financières s'élèvent à 21,3 M€ sont 12,0 M€ à plus d'un an et 9,3 M€ à moins d'un an. La dette à long terme est constituée de l'emprunt obligataire OCEANE (11,2 M€ selon la norme IFRS, auxquels s'ajoutent des provisions pour valeur à remboursement). La dette à court terme est constituée des dettes auprès de banques et d'établissements financiers (mobilisation de créances commerciales).

L'emprunt obligataire OCEANE a été émis le 20 octobre 2006 pour un montant brut de 11,86 Millions € et net de 11,44 Millions €. Les obligations sont à option de conversion et / ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de Solving International. Leur valeur nominale est de 9,53 €. L'emprunt porte intérêt au taux fixe de 5,5 % l'an. La conversion ou l'échange est possible à tout moment jusqu'au 21

décembre 2011 (échéance de l'emprunt le 1^{er} janvier 2012), à raison d'une action pour une obligation. Au 1^{er} janvier 2012 aura lieu le cas échéant le remboursement des obligations non converties, au prix de 10,82 € par obligation. Ce remboursement s'élèvera à 13,47 Millions € au maximum, si la faculté de conversion et / ou d'échange des obligations en actions n'a pas été exercée ou n'a été exercée que partiellement.

L'emprunt est assorti de conditions standards en matière notamment d'ajustement du ratio d'attribution, de dividende, de remboursement anticipé au gré de l'émetteur. Le remboursement anticipé au gré du porteur est possible en cas de changement de contrôle (plus de 40% des droits de vote). La clause de défaut croisée s'applique en cas d'exigibilité anticipée ou en cas de défaut de paiement d'un emprunt d'un montant supérieur à 750 K€.

Une note d'opération visée par l'AMF et un prospectus ont été publiés le 12 octobre 2006, disponibles sur le site de la société et sur le site de l'AMF.

Les emprunts bancaires sont des lignes de crédit à taux variables mobilisables sur une durée de 3 à 6 mois. Ces emprunts ou autorisations de crédit sont soumis au respect de covenants dont le détail figure dans le Document de Référence visé par l'AMF.

Le non respect des covenants bancaires mettant en jeu le résultat de l'exercice, constaté à la clôture des exercices 2006 et 2007, se renouvelle à la clôture de l'exercice 2008. Les banques partenaires de Solving International ont poursuivi leurs concours durant toute l'année 2008 ainsi qu'en 2009. Solving International, maison mère, a dû faire face à un certain nombre de dépenses importantes liées à la réorganisation et la restructuration menée en 2007, ainsi qu'à la baisse programmée de ses financements bancaires par billets. Dans ce contexte, le financement du groupe a été assuré :

- en ce qui concerne les concours bancaires, par la suspension de plusieurs échéances de remboursement pour deux établissements prêtant leurs concours à la maison mère et par une plus forte utilisation des concours bancaires accordés à certaines filiales étrangères ;
- par le recours à la mobilisation de créances commerciales sur plusieurs filiales opérationnelles auprès d'un établissement financier spécialisé, dans le cadre d'un accord paneuropéen couvrant la France, l'Italie, l'Allemagne et la Grande-Bretagne ;
- par une remontée de la trésorerie excédentaire de certaines filiales étrangères, en anticipation de dividendes ou en apports de comptes courants, dans le cadre d'une centralisation accrue de la trésorerie du groupe.

La liquidité du groupe en 2009 devrait être assurée :

- par l'extension de la mobilisation des créances commerciales, dans le cadre de l'accord évoqué, en Italie, en Allemagne et en Grande-Bretagne, en fonction des besoins et de la situation spécifique à chaque filiale (besoins propres de la filiale, délais de règlement des clients, capacité bénéficiaire de la société, etc.) ;
- par la confirmation (en cours de formalisation) des nouveaux échéanciers de remboursement des crédits par billet en vigueur, sur 2009 et 2010, de la part des deux établissements bancaires concernés ;
- par le maintien des efforts déployés en matière de centralisation de la trésorerie, en organisant la remontée plus systématique des excédents de trésorerie dès leur constitution, au profit de la maison mère, porteuse des principaux emprunts ;
- par la baisse des sommes versées aux administrations fiscales, grâce à une meilleure gestion des impôts (intégration fiscale renforcée en France, remboursement de carry back en application des mesures gouvernementales françaises, récupération d'impôts en Italie, etc.) ;
- par le maintien de la pression exercée au second semestre 2008 en vue de faire diminuer les encours Clients ; ces derniers ont fortement diminué par rapport à la situation à fin juin 2008, mais restent trop élevés (de l'ordre de trois mois de chiffre d'affaires, selon les données au 31 décembre).

12 - Risques de taux d'intérêt

Les emprunts bancaires contractés par Solving International sont à taux variables, calculés sur la base EURIBOR 3 ou 6 mois.

Le contrat paneuropéen de mobilisation de créances commerciales (affacturage), mis en place en 2008 sur les filiales opérationnelles françaises, avant extension à plusieurs autres filiales européennes, fait également référence à EURIBOR 3 mois pour sa commission de financement.

Les taux EURIBOR 3 et 6 mois se sont établis en moyenne sur l'année 2008 à 4,64% et 4,73%, avec une forte baisse sur les deux derniers mois (moyenne de janvier à octobre : 4,81 et 4,90% puis moyenne sur novembre-décembre : 3,75 et 3,82%.

Les obligations OCEANE portent coupon à 5,5 % l'an, taux fixe, intérêts payables trimestriellement à terme échu.

La situation financière exposée au risque de taux se présente ainsi, au 31 décembre 2008 :

Risque de taux d'intérêt : situation financière exposée au 31 décembre 2008				
(milliers euros)	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Passifs financiers	9 273	12 035		21 308
Actifs financiers	4 817			4 817
Position nette avant gestion	4 457	12 035	-	16 491
Hors bilan				-
Position nette après gestion	4 457	12 035	-	16 491

Le passif financier à plus d'un an correspond en intégralité à l'emprunt OCEANE 5,5% 2006 - 2012

La sensibilité de cette situation à l'évolution des taux est la suivante :

Sensibilité de la situation financière à l'évolution des taux			
(milliers euros)	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Total
Impact d'une augmentation de taux de 1%	(93)		(93)
Impact d'une baisse de taux de 1%	93		93

Sur la base de l'endettement brut au 31 décembre 2008

Rapportée au montant de 1 521 K€ correspondant en coût de l'endettement financier net en 2008, une variation des taux de 1% génère un impact à la hausse, ou à la baisse, de 6,6%.

Solving International a conclu en date du 27/09/2006 une couverture de taux sous forme d'option CAP sur échange de conditions d'intérêt (régie par la Convention Cadre AFB relative aux opérations de marché à terme et par les dispositions de l'Additif technique « Option CAP sur Echange de Conditions d'Intérêt), pour un montant de 3.000 K€ au taux de 3,75 %, échéance 29/09/2009, auprès de FORTIS Banque SA.

13 - Risques de change

Solving International publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2008 de l'ordre de 60% de son chiffre d'affaires et 71% de son résultat opérationnel courant (hors holding) en euros.

Une partie significative des actifs, passifs, des ventes et des résultats est ainsi exprimée dans des devises autres : Livre Sterling, US Dollar, Couronne Suédoise, Réal Brésilien, Dirham Emirien, etc.

De ce fait, le groupe subit les effets des fluctuations de ces devises par rapport à l'euro 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 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 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'exposition au risque de change de Solving International peut être décrite, au 31 décembre 2008, avec les données suivantes, établies par devises :

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE 31 DECEMBRE 2008										
2008	US DOLLAR	LIVRE STERLING	FRANC SUISSE	DIRHAM	COURONNE	REAL BRESIL	WON	FLORINT	YUAN RENMINBI	ROUBLE
Milliers de devises	USD	GBP	CHF	AED	SEK	BRL	KRW	HUF	CNY	RUB
	USA	GRANDE BRETAGNE	SUISSE	EMIRATS ARABES UNIS	SUEDE	BRESIL	COREE	HONGRIE	CHINE	RUSSIE
ACTIFS	1 241	828	819	2 573	35 702	4 282	30 285	207 297	1 352	8 140
PASSIFS	402	394	57	616	20 506	1 925	2 058	41 645	138	3 255
POSITION NETTE AVANT GESTION	839	434	762	1 957	15 196	2 356	28 227	165 652	1 215	4 884
POSITIONS HORS BILAN										
POSITION NETTE APRES GESTION	839	434	762	1 957	15 196	2 356	28 227	165 652	1 215	4 884

Une variation de plus ou moins 1% des différents taux de change entraînerait une variation de la position nette de plus ou moins 50 K€. Sur ce total, la sensibilité la plus importante est liée à la couronne suédoise (28% du total), suivie par la zone dollar (dont US dollar 12% et dirham Émirats 8%), le réal brésilien (15% du total), le forint hongrois (13%), le franc suisse (10%) et la livre sterling (9%).

Les fluctuations de certaines devises (Livre Sterling, Couronne suédoise, etc.) ont été très importantes au dernier trimestre 2008, générant des différences significatives entre les cours au 31 décembre 2007 et 31 décembre 2008. De ce fait, les créances et dettes entre sociétés du groupe, libellées en devises, (y compris les dividendes restant dus) ont été affectées de façon plus importante que par le passé par les variations de change (risque de change patrimonial).

La société mettra en place en 2009 une couverture simple d'une partie de ce risque de change, après l'évaluation détaillée des enjeux.

14 - Risques sur actions auto détenues

Au 31 décembre 2008, le nombre d'actions inscrites au nom de la société était de 1.071 actions, pour une valeur d'achats de 80 890 €, provisionnée à hauteur de 78 930 € soit, net 1 960 €. Ces 1.071 actions ont une valeur nominale totale de 408,18 €, et représentent 0,01 % du capital. Il n'y a pas eu de mouvement sur l'exercice.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, la société détenait, fin 2008, 18 919 actions pour une valeur de 35 397 €, représentant 0,2% du capital.

15 - 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 2008 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.

16 - Risque sur litiges

Des risques sur litiges existent sur des différends, essentiellement des litiges prud'homains. Aucune nouvelle provision n'a été constituée en 2008, les provisions précédemment dotées non utilisées ayant été maintenues.

17 - Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition

On se reportera à l'annexe des Comptes consolidés « Dépréciation des actifs à long terme ».

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 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 ».

A la connaissance de Solving International, les montants garantis sont conformes aux pratiques en vigueur dans son domaine d'activité.

Les filiales, pour leur part, ont conclu des assurances « Dommages », et des assurances liées aux législations en vigueur : ainsi, par exemple, aux Etats-Unis, une assurance « Errors & Omissions » couvrant des risques professionnels ; une assurance dite « Commercial General Liability » ; une assurance « Automobile Liability » ; une assurance « Excess/Umbrella Liability » ; une assurance « Workmen Compensation » ; au Royaume-Uni, une assurance couvrant la sécurité des emplois.

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.

V. PROGRAMME 2009

En 2009, le groupe poursuivra son programme d'amélioration de ses systèmes de gestion :

- Renforcement des systèmes de suivi de gestion groupe dans les filiales les ayant adoptés en 2008 ; ces systèmes de suivi s'inspirent des outils développés au sein de l'activité WCOM (performance industrielle).
- Généralisation et renforcement des aspects prévisionnels (gestion des ressources, gestion commerciale : propositions, carnet de commandes, contrats signés, etc.).
- Approfondissement des procédures et outils de gestion des risques informatiques.
- Poursuite et extension de la gestion de trésorerie groupe.

- Renforcement des outils de gestion 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.

2 0 0 8

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Gérard BIENAIME
3, rue des deux boules
75001 - PARIS

Constantin Associés
114, rue Marius AUFAN
92300 Levallois-Perret

SOLVING INTERNATIONAL
Siège social : 144, Avenue des Champs-Élysées
75008 PARIS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS
Exercice clos le 31 décembre 2008

Mesdames, Messieurs les 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 2008, sur :

- -le contrôle des comptes consolidés de la société SOLVING 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 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 APPRECIATIONS

La crise financière qui s'est progressivement accompagnée d'une crise économique emporte de multiples conséquences pour les entreprises et notamment au plan de leur activité et de leur financement. La très grande volatilité sur les marchés financiers demeurés actifs, la raréfaction des transactions sur des marchés financiers devenus inactifs ainsi que le manque de visibilité sur le futur

créent des conditions spécifiques cette année pour la préparation des comptes, particulièrement au regard des estimations comptables qui sont requises en application des principes comptables. C'est dans ce contexte que nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance en application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce.

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 II.7 « Dépréciation des actifs à long terme » de l'annexe. 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 II.7 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. VERIFICATION SPECIFIQUE

Nous avons également procédé 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, le 30 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

CONSTANTIN ASSOCIES

Dominique LAURENT

Gérard BIENAIME
3, rue des deux boules
75001 - PARIS

Constantin Associés
114, rue Marius AUFAN
92300 Levallois-Perret

SOLVING INTERNATIONAL
Siège social : 144, Avenue des Champs-Élysées
75008 PARIS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2008

Mesdames, Messieurs les 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 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SOLVING 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 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 ANNUELS

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 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 APPRECIATIONS

La crise financière qui s'est progressivement accompagnée d'une crise économique emporte de multiples conséquences pour les entreprises et notamment au plan de leur activité et de leur financement. La très grande volatilité sur les marchés financiers demeurés actifs, la raréfaction des transactions sur des marchés financiers devenus inactifs ainsi que le manque de visibilité sur le futur

créent des conditions spécifiques cette année pour la préparation des comptes, particulièrement au regard des estimations comptables qui sont requises en application des principes comptables. C'est dans ce contexte que nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance en application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce.

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 Participations. 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. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé 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,
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, du changement, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris, le 30 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

CONSTANTIN ASSOCIES

Dominique LAURENT

Gérard Bienaimé
3, rue des Deux Boules
75001 PARIS

Constantin Associés
26, rue de Marignan
75008 PARIS

SOLVING INTERNATIONAL
Siège social : 144, Avenue des Champs-Élysées
75008 PARIS

RAPPORT SPECIAL
SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Exercice clos le 31 décembre 2008

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

1 - CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISES AU COURS DE L'EXERCICE

En application des articles L.225-88, du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. 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.

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.

1.1 – AVANCES EN COMPTES COURANTS

Date du Conseil de surveillance : 7 novembre 2008

Personnes concernées :

- ✓ Mr FITOUSSI
- ✓ Mr MANTEGAZZA

Nature et objet de la convention : les sociétés HIP FENELON et RASPOR HOLDING&FINANZ SA ont accordé une avance en compte courant au profit de la société SOLVING INTERNATIONAL pour une durée d'un an renouvelable, rémunérées au taux Euribor majoré d'un point de base, d'un montant de 50 000 € pour HIP FENELON
50 125 € pour RASPOR HOLDING&FINANZ SA

Les intérêts pris en charge se sont élevés à :

- ✓ HIP FENELON : 746 euros,
- ✓ RASPOR HOLDING/FINANZ AG : 110 euros.

1.2 – MANAGEMENT FEES

Date du Conseil de surveillance : 7 novembre 2008

Personnes concernées :

- ✓ Mr MANTEGAZZA

Nature et objet de la convention :

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 pour 249 544 €
- ✓ SOLVING SUISSE 63 577 €
- ✓ EFESO CONSULTING LTD 344 739 €
- ✓ IMCG 68 320 €
- ✓ SOLVING MIDDLE EAST pour 42 455 €
- ✓ SOLVING BRAZIL pour 25 795 € au titre de l'exercice.

1.3 – PRESTATIONS D'APPORT METHODOLOGIQUE

Date du Conseil de surveillance : 7 novembre 2008

Personnes concernées :

- ✓ Mr MANTEGAZZA

Nature et objet de la convention :

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.

Le montant pris en charge s'est élevé à 41 995 € pour l'exercice.

2 - CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVES AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS DONT L'EXECUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

Par ailleurs, en application du Code de Commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

2.1 - 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 INTERNATIONAL.

Cette convention n'a pas trouvé à s'appliquer au cours de l'exercice.

2.2 – CONVENTION AVEC LA SOCIETE BFVH

La société BFVH fournit à votre société des prestations d'assistance et de conseils portant sur l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et du marketing, des domaines organisationnel et financier et le développement commercial.

Le montant pris en charge s'est élevé à 329 712 € pour l'exercice.

2.3 – CONVENTION AVEC LA SOCIETE APTIMUM

La société APTIMUM fournit à votre société des prestations d'assistance et de conseils portant sur l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et du marketing, des domaines organisationnels, financier et informatique et le développement commercial. Cette convention a pris fin le 21 avril 2008.

Le montant pris en charge s'est élevé à 70 917 euros pour l'exercice.

2.4 – CONVENTION DE TRESORERIE

L'avance de trésorerie consentie à MANAGEMENT CONSULTANTS ARGENTINE est restée inchangée à 103.000 \$. Cette avance n'est pas rémunérée et est entièrement provisionnée.

2.5 - CONVENTIONS DE REDEVANCES

Des managements fees ainsi que des redevances d'utilisation de la marque SOLVING ont été facturés à :

- ✓ BOHLIN & STROMBERG pour 103 768 €
- ✓ SOLVING INTERNATIONAL UK LTD pour 32 375 €
- ✓ SOLVING IBERICA pour 2 829 €
- ✓ SOLVING INC pour 2.130 €
- ✓ SOLVING NORTH AMERICA pour 9 905 €

La facturation par SOLVING INTERNATIONAL des managements fees ainsi que des redevances d'utilisation de la marque SOLVING est toujours suspendue pour SOLVING SRL.

Paris et Levallois, le 30 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

Constantin Associés

Dominique LAURENT

Gérard Bienaimé
3, rue des Deux Boules
75001 PARIS

Constantin Associés
26, rue de Marignan
75008 PARIS

SOLVING INTERNATIONAL
Siège social : 144, Avenue des Champs-Élysées
75008 PARIS

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ETABLI
EN APPLICATION DE L'ARTICLE L225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU
PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE SOLVING INTERNATIONAL,
POUR CE QUI CONCERNE LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A
L'ELABORATION ET AUTRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE
Exercice clos le 31 décembre 2008**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société SOLVING 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 2008.

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 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 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 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 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 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 Levallois, le 30 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

Constantin Associés

Dominique LAURENT



144, avenue des Champs-Élysées • 75008 • Paris • Tél. + 33 1 53 53 57 00 • Fax. +33 1 53 53 97 00
s.a. au capital de 3 027 946,32 euros • r.c. Paris b 328 153 481 • APE 7022Z
www.solving-int.com