



SOLVING INTERNATIONAL

Société anonyme au capital de € 3 027 946,32
Siège social : 144, avenue des Champs Élysées 75008 Paris
RC Paris B 328 153 481
SIRET : 328 153 481 00036

DOCUMENT DE REFERENCE 2008



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le JJ/MM/AA, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du présent document de référence peuvent être obtenus sur demande :

- au siège social de la société : Solving International - 144 Avenue des Champs-Élysées – 75008 PARIS
- sur le site internet de la société : www.solvingefeso.com
- sur le site de l'AMF : www.amf-france.org

SOMMAIRE

1	PRESENTATION DE SOLVING INTERNATIONAL.....	5
1.1	HISTORIQUE	6
1.2	FAITS MARQUANTS 2008	7
1.3	LE GROUPE SOLVING INTERNATIONAL.....	7
1.4	CHIFFRES CLES.....	8
1.5	UNE PRESENCE INTERNATIONALE	9
1.6	SOLVING INTERNATIONAL EN BOURSE.....	10
1.7	LA STRATEGIE ET L'APPROCHE DE SOLVING INTERNATIONAL:	13
1.8	LES DOMAINES D'ACTIVITES ET « PRACTICES ».....	15
1.9	LES CLIENTS ET LES SECTEURS D'ACTIVITES.....	17
1.10	LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE.....	18
1.11	LES INVESTISSEMENTS ET LES CONTRATS IMPORTANTS	21
1.12	ORGANIGRAMME DU GROUPE AU 31 DECEMBRE 2008	23
1.13	LES FACTEURS DE RISQUES.....	27
2	RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE.....	37
2.1	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	39
2.2	AUGMENTATION DE CAPITAL ET ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE	39
2.3	PREMIÈRE PHASE DU PLAN DE REORGANISATION ET DE RELANCE « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 » : DES RÉSULTATS CONFORMES AUX ATTENTES.....	39
2.4	2009 : PROCHAINE ÉTAPE DU PLAN « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 ».....	40
2.5	CHIFFRE D'AFFAIRES.....	40
2.6	ANALYSE DU RESULTAT.....	44
2.7	SITUATION FINANCIÈRE	47
2.8	COMPTES SOCIAUX.....	47
2.9	FILIALES ET PARTICIPATIONS	49
2.10	INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL.....	49
2.11	DIVIDENDE.....	51
2.12	CONSEQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE NOTRE ACTIVITE.....	51
2.13	PREVENTION DES RISQUES.....	52
2.14	CONVENTIONS VISEES AUX ARTICLES L225-86 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE.....	54
2.15	CONVENTIONS COURANTES SIGNIFICATIVES	54
2.16	EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE.....	54
2.17	FAITS CARACTERISTIQUES JURIDIQUES INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE SOCIAL DE SOLVING INTERNATIONAL.....	54
2.18	ACTIVITE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT.....	55
2.19	INFORMATIONS RELATIVES AUX REMUNERATIONS ET MANDATS OU FONCTIONS EXERCES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX.....	55
2.20	PERSPECTIVES.....	58
3	COMPTES ET ANNEXES.....	60
3.1	COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2008	61
3.2	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2008.....	65
3.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	86
3.4	COMPTES SOCIAUX.....	88
3.5	ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2008.....	92
3.6	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX.....	112
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	114
4.1	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTOIRE ET DE SURVEILLANCE	115
4.2	RESSOURCES HUMAINES.....	125
4.3	RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	127
4.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE	144
4.5	INTERETS DES DIRIGEANTS.....	145
4.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	146
4.7	GOVERNANCE ET PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE : CHANTIERS EN COURS.....	149

5	INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL	150
5.1	RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE	151
5.2	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL.....	155
6	INFORMATIONS JURIDIQUES.....	164
6.1	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE.....	165
6.2	RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	165
6.3	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....	166
7	TABLE DE CONCORDANCE.....	168

1 PRESENTATION DE SOLVING INTERNATIONAL

- 1.1 HISTORIQUE
- 1.2 FAITS MARQUANTS 2008
- 1.3 LE GROUPE SOLVING INTERNATIONAL
- 1.4 CHIFFRES CLES
- 1.5 UNE PRESENCE INTERNATIONALE
- 1.6 SOLVING INTERNATIONAL EN BOURSE
- 1.7 LES DOMAINES D'ACTIVITE OU « PRACTICES »
- 1.8 LA STRATEGIE ET L'APPROCHE DE SOLVING INTERNATIONAL
- 1.9 LES CLIENTS OU SECTEURS D'ACTIVITE
- 1.10 LE MARCHÉ – LA CONCURRENCE
- 1.11 INVESTISSEMENTS - CONTRATS IMPORTANTS
- 1.12 ORGANIGRAMME DU GROUPE
- 1.13 LES FACTEURS DE RISQUES

1.1 HISTORIQUE

- 1980 Création de Solving, en France et en Grande-Bretagne, par Roland Fitoussi et dix consultants ayant tous une expérience confirmée du conseil en stratégie et organisation d'entreprise et une expertise dans les secteurs des produits de grande consommation et de la distribution.
- 1983 Création de Solving International.
Ouverture de Solving Iberica.
- 1986 Ouverture du bureau italien.
Ouverture du bureau belge.
- 1987 Développement sur le secteur automobile.
- 1988 Ouverture d'une filiale aux États-Unis, Solving International Inc.
- 1990 Développement sur le secteur Télécommunications.
- 1991 Ouverture d'un bureau en Allemagne.
- 1992 Création d'une filiale en Argentine en association avec des partenaires locaux.
- 1993 Création du secteur Chimie.
- 1994 Prise de participation dans Projecta, un leader du conseil en management en Italie.
Fusion absorption de la société Solving par Solving International.
- 1996 Création du secteur Assurances
- 1998 Juillet : Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris
- 1999 Prise de participation majoritaire dans Bohlin & Strömberg, leader du conseil en Suède
- 2000 Prises de participations majoritaires dans les sociétés Appleton en Grande Bretagne, Innovation Partners en Espagne et Meritus aux États-Unis
- 2001 Prise de participation majoritaire dans la société Efeso Holdings Ltd spécialisée dans le World Class Manufacturing
- 2002 Extension de la couverture géographique d'Efeso par la création ou l'acquisition de 4 nouvelles filiales au Brésil, en Allemagne, en Suède et au Portugal
- 2004 Réorganisation de Solving SPA en Italie en deux sociétés opérationnelles et baisse de participation dans le domaine des services
- 2005 Renforcement de la participation dans Netlog en Italie, spécialisée en logistique
Ouverture d'une nouvelle filiale en Corée
- 2006 Acquisition du cabinet Synagir (France et Suisse) présent surtout dans le secteur financier
Ouverture d'une filiale aux Émirats Arabes Unis

2007	Prise de participation complémentaire de 40% dans Efeso Holdings Ltd Montée à 95% dans Efeso Consulting SAS (France)
2008	Augmentation de capital (janvier) Intégration d'IMCG (Pays-Bas) Acquisition d'APEX (Italie) Création d'Efeso Consulting Russia

1.2 FAITS MARQUANTS 2008

Le capital a été augmenté en janvier de 5,8 M€ (prime d'émission incluse), portant 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%)

1.3 LE GROUPE SOLVING INTERNATIONAL

SOLVING INTERNATIONAL est un groupe leader de conseil en stratégie et en organisation, spécialisé en amélioration de la position concurrentielle et des performances opérationnelles de ses entreprises clientes. Créée en 1980, SOLVING INTERNATIONAL a développé une expertise originale à l'adresse des entreprises et grands groupes en mettant l'accent sur la mise en œuvre opérationnelle de ses recommandations, ainsi que sur la mesure des effets et résultats de cette mise en application.

SOLVING INTERNATIONAL a intégré les démarches « stratégie » et « excellence opérationnelle » sous le nom de marque Solving Efeso avec comme devise « La stratégie en action » qui exprime l'apport de résultats concrets découlant de ses préconisations stratégiques et opérationnelles.

1.4 CHIFFRES CLES

COMPTE DE RESULTATS

Milliers d'euros	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008
Chiffre d'affaires	60 384	43 294	43 586	45 893	54 088	58 072
Résultat opérationnel courant	6 086	1 853	3 634	2 468	1 135	5 352
Résultat net	1 054	-3 348	1 755	585	-5 578	1 997
Résultat net part groupe	415	-3 779	413	-828	-6 231	1 077

RATIOS D'EXPLOITATION

	2 003	2 004	2 005	2006	2007	2 008
Coût des consultants ⁽¹⁾ / CA	63,5%	65,1%	64,5%	66,0%	71,7%	70,5%
Taux d'affectation des consultants sur contrats ⁽²⁾	65%	61%	71%	69%	71%	70%
Résultat opérationnel courant / CA	10,1%	4,3%	8,3%	5,4%	2,1%	9,2%

(1) Charges de personnel + charges externes

(2) Nombre de jours sur contrats sur Nombre de jours ouvrés hors congés et maladie

BILAN ET RATIOS DE BILAN

	2 003	2 004	2 005	2006	2007	2 008
Capitaux propres (milliers d'euros)	16 379	11 433	12 225	17 455	15 863	22 904
Endettement net (milliers d'euros)	7 587	8 731	6 062	7 814	16 093	16 491
Endettement net / capitaux propres	46,3%	76,4%	49,6%	44,8%	101,5%	72,0%

1.5 UNE PRESENCE INTERNATIONALE

SOLVING INTERNATIONAL est présent par ses filiales ou via des bureaux de représentation dans les principaux pays d'Europe, d'Amérique du Nord et du Sud, et en zone Asie - Pacifique.

- Europe : France, Italie, Espagne, Portugal, Grande Bretagne, Belgique, Allemagne, Suède, Hongrie, Russie.
- Amérique du Nord : U.S.A., Amérique du Sud : Brésil
- Asie : Corée, Émirats Arabes, Chine, zone Pacifique.

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

Milliers d'euros	2004	2005	2006	2007	2008
France	10 560	8 170	7 347	16 096	14 771
Europe hors France	27 703	31 848	34 957	34 090	34 312
Amérique + Pays émergents	5 031	3 567	3 589	3 901	8 989
Total	43 294	43 586	45 893	54 088	58 072

REPARTITION DE L'ACTIF IMMOBILISE PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

Milliers d'euros	2004	2005	2006	2007	2008
France	5 771	4 645	3 967	5 469	7 732
Europe hors France	7 432	8 391	15 627	24 487	22 464
Amérique + Asie	945	1 119	1 225	1 176	3 357
Total	14 148	14 154	20 819	31 131	33 553

1.6 SOLVING INTERNATIONAL EN BOURSE

REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DECEMBRE 2008

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 208CO259 du 6 février 2008

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

(6) Au 20 juin 2008.

Actionariat 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.

L'auto contrôle et les actions détenues au titre du contrat de liquidité sont détenus en direct par Solving International.

Les associés du Groupe qui détiennent 9,3% du capital et 9,1% des droits de vote sont au nombre d'une trentaine, dont les trois plus importants détiennent, chacun, de 1,1 à 1,6% du capital et 1,4 à 2,5 % des droits de vote.

DECLARATION DE FRANCHISSEMENT DE SEUIL 2008

SOLVING INTERNATIONAL a été informée des franchissements de seuil suivants :

1^{er} février 2008 AMF 208CO237

Franchissement en baisse par la société Aptimum contrôlée par M. Yves Quellec, 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.

A la connaissance de l'émetteur, la Société n'est pas contrôlée, directement ou indirectement.

DROIT DE VOTE

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative d'au moins quatre ans au nom du même titulaire. Les principaux actionnaires de l'émetteur ne disposent pas de droits de vote différents.

DIVIDENDES

Exercice	Nombre d'actions	Montant total distribué	Montant brut	Montant net	Avoir fiscal	Proposition de paiement en actions
2000	4 307 520	3 020 715 €	1.05 €	0.70 €	0.35 €	Oui
2001	4 330 092	2 078 444 €	0.72 €	0.48 €	0.24 €	Oui
2002	4 364 681	1 047 523 €	0.36 €	0.24 €	0.12 €	Oui
2003	4 497 605	1 079 425 €	0.36 €	0.24 €	0.12 €	Oui
2004	4 577 465	0 €	0 €			
2005	4 577 465	0 €	0 €			
2006	5 412 016	0 €	0 €			
2007	6 422 016	0 €	0 €			
2008	7 944 769	0 €	0 €			

MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE

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

POLITIQUE D'INFORMATION

Afin de maintenir un contact régulier avec les actionnaires et l'ensemble de la communauté financière, des rencontres sont organisées lors de chaque publication de résultats. En 2008, le Groupe a eu de plus l'occasion de présenter ses activités et ses résultats à un certain nombre d'analystes, investisseurs et gérants, qui ont été reçus individuellement au siège de Solving.

L'Assemblée Générale annuelle est le moment privilégié de dialogue entre les actionnaires et les dirigeants de la société. Elle fait l'objet d'une publication spécifique par avis officiels dans la presse et au BALO (Bulletin des Annonces Légales Obligatoires) en France. Le dossier de convocation à l'Assemblée Générale est adressé aux actionnaires inscrits au nominatif et est envoyé à tous les actionnaires qui en font la demande.

SOLVING INTERNATIONAL dispose d'un site Internet (www.solvingefeso.com) permettant à ses actionnaires de s'informer en temps réel sur les réalisations et l'actualité du Groupe et de poser des questions. Ils peuvent ainsi accéder à une présentation générale de ses activités et à l'essentiel de son information financière : calendrier des publications, communiqués financiers, retransmission de présentations faites aux analystes financiers, comptes consolidés, évolution du cours de bourse et rapports annuels. Ces derniers sont également disponibles sur simple demande auprès du département Relations Investisseurs.

Le présent document de référence, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) est disponible en ligne sur le site Internet du Groupe et celui de l'AMF (www.amf-france.org).

Des avis financiers sont régulièrement publiés dans la presse économique et financière à l'occasion des communications de résultats et des autres événements importants de la vie du Groupe.

CALENDRIER DES PUBLICATIONS

2008

Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trim. 2007	11-févr-08
Résultats annuels 2007	24-avr-08

Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2008	24-avr-08
Assemblée Générale	25-juin-08
Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2008	28-juil-08
Résultats semestriels 2008	26-sept-08
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2008	12-nov-08

2009

Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trim. 2008	12-févr-09
Résultats annuels 2008	08-avr-09
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2009	12-mai-09
Assemblée Générale	29-juin-09
Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2009	29-juil-09
Résultats semestriels 2009	23-sept-09
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2009	10-nov-09

Ce calendrier prévisionnel est régulièrement actualisé sur le site Internet www.solvingefeso.com

1.7 LA STRATEGIE ET L'APPROCHE DE SOLVING INTERNATIONAL :

LA STRATEGIE DU GROUPE REPOSE SUR DEUX OBJECTIFS :

- Différencier son activité de conseil en délivrant à ses clients des prestations dont les résultats sont concrets et mesurables.
- Offrir à ses clients les services d'une implantation internationale, afin de les accompagner dans leur développement, mais aussi pour les faire bénéficier d'expertises croisées, enrichies de la confrontation des approches différentes selon les pays, les secteurs, les cultures.

Le Groupe a donné corps à son projet en :

- Spécialisant ses équipes par domaines fonctionnels, dénommés « **practices** »,
- Orientant le recrutement et la formation de ses consultants vers l'aptitude à la réalisation et à l'obtention de résultats identifiés et quantifiés,
- Installant une capitalisation permanente sur les indicateurs d'efficacité des grandes entreprises performantes. Cette démarche d'une « mémoire vive » comportant plusieurs milliers de chiffres pertinents, représente un atout concurrentiel majeur du groupe Solving Efeso,
- Étendant progressivement sa présence internationale, de l'Europe au continent Américain et, récemment, à la zone Asie – Pacifique.

Le positionnement initial a été renforcé au cours des années et très fortement en 2007 avec l'intégration des méthodes et des bases d'information d'Efeso. Après cinq années de travail en commun entre les équipes Efeso en World Class Manufacturing et celles de la stratégie, le groupe a donné un nouvel élan à son développement en portant sa participation à 100% dans Efeso Holdings Ltd, rendant possible une véritable intégration entre équipes, actions clients et systèmes de capitalisation des connaissances. Le business model intégré développé sous la marque SOLVING EFESO, représente un potentiel nouveau de différenciation concurrentiel. De plus, l'ensemble des équipes a marqué son adhésion à la réalisation de toutes les synergies commerciales et professionnelles, donnant une impulsion précieuse à la stratégie d'intégration. De façon beaucoup plus forte, le groupe intervient au bénéfice de ses clients sur l'ensemble du triptyque « Quoi faire ? (stratégie) / Comment y parvenir (efficacité des opérations) / Comment réussir le changement ? ». Les succès récents remportés par le groupe dans l'obtention de missions larges et de

nouveaux clients augurent favorablement des succès de ce positionnement. SOLVING formalise régulièrement ses pratiques d'intervention : pendant la phase de mise en œuvre des recommandations, un ou plusieurs consultants sont chargés d'accompagner les équipes opérationnelles du client sur quelques lignes d'actions choisies pour leur effet d'exemplarité et pour leur impact sur la performance. Par le moyen de ces tandems « entreprise – consultants », les méthodes proposées par le groupe SOLVING sont appliquées en situation réelle, selon une approche pédagogique qui ancre durablement les changements préconisés.

Pour ce qui est de l'approche internationale, les équipes de consultants mises en place sont de plus en plus composées de ressortissants de pays différents, disposant d'une expérience approfondie des entreprises de leur pays.

L'APPROCHE PROFESSIONNELLE

La démarche professionnelle du groupe est caractérisée par :

- Une approche globale de l'entreprise
- Tout problème, même local, est replacé dans le cadre global de l'entreprise, de sa stratégie et de son organisation. La performance vient de la bonne articulation des différentes fonctions et de la modernisation des processus de fonctionnement.
- Une priorité permanente, affirmée dès l'origine, à la mise en œuvre et à l'obtention de résultats concrets et mesurables.
- La mise en œuvre représente souvent 80% de la durée des missions, contre 20% pour l'analyse du problème et la définition de sa solution.
- De fortes compétences fonctionnelles et sectorielles, enrichies à l'échelle internationale.
- L'expérience acquise par les équipes du Groupe est régulièrement capitalisée.
- Les échanges de consultants entre pays sont favorisés, de même que les missions communes entre filiales.
- L'accent est mis notamment sur la transposition des méthodologies entre « pratiques » et sur l'adaptation des approches développées pour un secteur d'activité particulier à de nouveaux secteurs.
- La mise en place de « dispositifs de changement ».
- Ceux-ci se définissent comme un ensemble d'actions de communication, d'entraînement et de pédagogie qui catalysent le changement et permettent, grâce à des procédures adéquates de contrôle et de suivi, de l'inscrire dans la durée.
- L'objectif est de faire prendre conscience du problème, de suggérer la solution plutôt que l'imposer, de convaincre et d'entraîner par l'exemple.

LE CONTROLE DES RESULTATS

Les résultats des missions sont évalués tout au long de l'avancement des projets : un comité de pilotage composé de membres du comité de direction du client est constitué pour orienter et contrôler l'avancement des projets avec SOLVING EFESO.

Il se réunit au moins mensuellement et influence la démarche. A la fin de chaque mission, un contrôle factuel est effectué, confrontant les objectifs assignés lors du démarrage de l'étude avec les résultats obtenus. La mission est bouclée lorsque le client a donné acte de l'atteinte de ses objectifs.

LES PRINCIPES D'ACTION

La vocation de SOLVING est d'accroître l'efficacité des entreprises clientes, leurs performances, et, de ce fait, de participer au développement économique.

Le standard de qualité du groupe conjugue trois critères :

- La satisfaction de ses clients appréhendée à l'échelon du comité de direction générale,

- Le résultat effectif apporté par les missions, qui doit être majeur pour l'entreprise,
- Une déontologie rigoureuse.

SOLVING considère que chacun de ces critères pris seul est insuffisant. Si le résultat effectif reste trop limité, partiel ou qu'il ne s'inscrit pas dans la durée, SOLVING estime que la mission n'a pas été suffisante. Il en est de même si le client considère que certains objectifs assignés n'ont pas été atteints ou que l'intervention a soulevé des réactions non propices à la mise en œuvre.

Ainsi chacune des missions doit remplir simultanément un objectif de résultats intrinsèques importants et un objectif de satisfaction du client.

La prestation de SOLVING INTERNATIONAL est une garantie de moyens. Le client peut demander à ajuster la mission en cours voire l'arrêter selon les conditions générales de collaboration de SOLVING INTERNATIONAL.

Le respect d'une déontologie stricte appartient aux principes fondateurs de SOLVING INTERNATIONAL, et trouve notamment sa traduction dans la fidélisation de ses clients et dans la récurrence de ses interventions dans une cinquantaine de grands comptes, cœur de sa clientèle. Parmi les obligations que s'impose le groupe et qui s'inscrivent parmi les valeurs transmises en priorité aux consultants, figurent :

- L'exigence de la plus haute qualité, la recherche de l'excellence dans l'application des méthodologies et dans le déroulement des missions,
- Le courage dans l'expression du diagnostic des situations, forces et faiblesses, ainsi que dans l'élaboration des préconisations et des plans de mise en œuvre,
- La confidentialité des informations reçues, élaborées et restituées.

LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

La mise en œuvre des missions de conseil de SOLVING INTERNATIONAL s'appuie sur les moyens suivants :

- Le croisement des compétences au sein des équipes de consultants : chaque mission fait intervenir un directeur spécialiste du secteur considéré, un ou plusieurs consultants spécialistes des pays concernés et un ou plusieurs consultants spécialistes du domaine de compétence (« practice ») concerné.
- Un réseau de plus de 200 experts extérieurs sollicités ponctuellement :
 - Experts internationaux par technologies (en poste dans des universités ou dans l'industrie).
 - Experts commerciaux spécialisés par pays et par secteur industrielsCes experts sont mobilisés sur les études pour apporter une compétence très focalisée.
- la « mémoire vive » décrite ci-dessus comportant les valeurs de plusieurs milliers d'indicateurs d'efficacité des entreprises et régulièrement employée par les consultants
- Des bases de données mondiales : SOLVING INTERNATIONAL est abonné à un ensemble de bases de données mondiales sur l'évolution des marchés et sur l'évolution des performances sectorielles des entreprises.

1.8 LES DOMAINES D'ACTIVITES ET « PRACTICES »

SOLVING INTERNATIONAL OFFRE TROIS GRANDES FAMILLES DE PRESTATIONS :

- **Conseil en Stratégie** : Analyse et mise en œuvre de stratégie, globale au niveau de la firme, ou spécialisée : stratégie industrielle, stratégie de valorisation de la clientèle, stratégie en matière

d'offre Produits, conseil en fusions et acquisitions, en déploiement international, en politique d'innovation.

- **Amélioration des performances des grandes fonctions de l'entreprise** : développement des produits, commercialisation, amélioration des process industriels, optimisation des achats, de la logistique, optimisation des coûts, etc.
- **Missions globales de management** : réorganisations, fusions, redressements d'entreprises, re-engineering, organisation des fonctions supports, intégration de nouvelles acquisitions, etc.

Les missions menées par SOLVING sont réalisées par des équipes plurispécialistes et consistent, à titre d'exemples à :

- Sortir un client d'une impasse stratégique en élaborant une nouvelle stratégie
- Redresser une entreprise en difficulté (fréquemment une filiale d'un grand groupe)
- Améliorer les démarches et méthodes de productivité de l'ensemble industriel (World Class Manufacturing)
- Aider un client à intégrer efficacement une nouvelle acquisition

SOLVING s'est différenciée très tôt de ses concurrents avec une offre allant jusqu'à la mise en œuvre des solutions proposées et à la mise en évidence de performances mesurables. Cette implication aux côtés de ses clients répond à une demande forte, elle est un facteur fondamental de gains de parts de marché. C'est ainsi que 80% du temps des missions (qui peuvent s'étaler de 6 mois à 2 ans) sont consacrés à la mise en œuvre.

Les résultats générés par les interventions de SOLVING INTERNATIONAL sont systématiquement mesurés et montrent que, dans 70% des cas, le chiffre d'affaires a progressé de 15 à 30% à la suite de missions à impact sur le volume d'activité, et dans 70% des cas, la performance financière a progressé de 40 à 100% à la suite de missions à impact sur la rentabilité.

La mise au point de chaque offre nouvelle passe par les étapes de :

- Capitalisation d'expériences clients et de missions du Groupe
- Mise en évidence des leviers majeurs de performance sur le sujet considéré
- Mise au point d'une démarche d'emploi de ces leviers
- Mise au point des méthodes pratiques (par exemple une méthode de scoring des projets ou une méthode d'analyse marketing)
- Mise au point d'une démarche opératoire (par exemple à base de groupes de travail spécifique).

LA « PRACTICE » WORLD CLASS MANUFACTURING (Optimisation de la performance dans le domaine industriel)

Cette activité est intégrée à l'offre du Groupe depuis 2001 avec l'acquisition du groupe EFESO.

Cette approche s'est révélée très dynamique ces dernières années dans un contexte de décroissance pour l'ensemble du secteur du conseil. Elle génère des marges élevées et représente plus de 50% du chiffre d'affaires du groupe.

Cette méthodologie, née dans l'industrie en vue d'améliorer les process de production, a été récemment étendue, après adaptation, au secteur des Services. Elle représente la clé de voûte du business model du groupe intégrant stratégie et opérations.

LA « PRACTICE » STRATEGIE

La tendance récente au retour à la croissance et à la multiplication des opérations de fusions-acquisitions menées à l'initiative de fonds d'investissement, déplace la demande. Le poids relatif de la «practice» Stratégie est de ce fait stabilisé, après le recul des dernières années.

MOTEURS DE CROISSANCE

Les moteurs de la croissance sont pour les années qui viennent les activités Performance, en particulier le World Class Manufacturing, ainsi que l'optimisation des achats et de la supply chain. Ce sont aussi les activités du groupe les plus différenciées de la concurrence. On note par ailleurs la croissance des missions dans les pays émergents.

Répartition du Chiffre d'Affaires par « Practices »

	2006	2007	2008
Optimisation de la Performance Opérationnelle (WCOM) ⁽¹⁾ : Industrie	50%	55%	57%
Optimisation de la Performance Opérationnelle : Finance - Services	5%	15%	13%
Stratégie	30%	20%	20%
Efficacité de la Fonction Achats - Logistique (2)	15%	10%	10%

(1) WCOM World Class Operating Management

(2) Global Purchasing Efficiency

Les contrats réalisés au forfait, dont les missions de diagnostic, représentent 45 % du chiffre d'affaires. Cette proportion est stable entre 2007 et 2008.

1.9 LES CLIENTS ET LES SECTEURS D'ACTIVITES

LES CLIENTS

Les clients de SOLVING INTERNATIONAL sont pour l'essentiel des « Grands Comptes » : groupes internationaux figurant parmi les leaders sur leur marché, administrations publiques, Etats, provinces ou grandes municipalités.

Le cœur de clientèle est composé d'une cinquantaine de grands clients, avec lesquels est entretenue une activité récurrente. Ces clients confient régulièrement de nouvelles missions à SOLVING INTERNATIONAL, avec cependant des périodes d'interruption qui peuvent être d'un an ou plus. C'est ainsi que certains clients travaillent avec le Groupe depuis plus de dix ans. Ce cœur de clientèle représente en moyenne 50 % de l'activité

Fréquemment, les « grands comptes » font appel simultanément à plusieurs cabinets de consultants pour s'entourer d'expertises spécialisées par domaine. L'ampleur des budgets de conseil chez ces clients, de l'ordre du milliard d'euros chaque année, est telle que chacun des cabinets consultés ne peut répondre seul à toutes les demandes. Certaines grandes entreprises emploient plus d'une dizaine de cabinets, dont la plus grande part pour des missions de grande envergure, à dimension internationale.

Au total, SOLVING INTERNATIONAL dispose d'un portefeuille de plus de 100 clients réguliers. Parmi ces clients :

- Le premier représente moins de 5 % du chiffre d'affaires
- Les 5 premiers représentent 12% du chiffre d'affaires
- Les 10 premiers représentent 20% du chiffre d'affaires

LES SECTEURS D'ACTIVITE

SOLVING INTERNATIONAL intervient dans la plupart des secteurs d'activité : positionné sur les secteurs de l'agroalimentaire, des produits de grande consommation et de la distribution depuis sa création, SOLVING INTERNATIONAL intervient dans le secteur automobile depuis 15 ans. Par la suite, avec l'arrivée de

nouveaux Vice - présidents et le recrutement de consultants de haut niveau, les compétences du Groupe se sont élargies aux secteurs de la chimie, de la banque et de l'assurance.

Parmi ces secteurs d'intervention, les marchés les plus porteurs sont actuellement ceux de la banque et de l'assurance, de la distribution, du secteur public et des industries de grande consommation.

LES EVOLUTIONS RECENTES

- Croissance forte du secteur financier sous l'effet de l'évolution des réglementations nouvelles et des ambitions des principaux acteurs à poursuivre leur croissance ;
- Émergence d'une demande nouvelle correspondant au souci de développement durable
- Croissance régulière du secteur public qui diversifie ses besoins (améliorations de la performance, adaptation aux nouvelles politiques publiques, études dans le domaine du développement durable...)
- Augmentation de la demande des fonds d'investissements (due diligences, performance globale, réduction des coûts...)
- Forte demande du secteur industriel sur les activités correspondant au Word Class Manufacturing.

1.10 LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE

LE MARCHÉ

Le marché mondial du Conseil en Stratégie est estimé à plus de 50 Milliards d'euros.

Ce marché obéit aux déterminants que sont :

- La croissance et les cycles économiques
- La vigueur des opérations de fusions, acquisitions et des restructurations
- La mondialisation des économies

La croissance économique est un des facteurs clés de la bonne santé du secteur du conseil en stratégie et en organisation. En période de croissance forte, les entreprises redéfinissent leurs orientations en matière de nouveaux produits et services, de nouveaux marchés. En période de ralentissement, les groupes mettent en œuvre des restructurations, se donnent pour priorités les gains de compétitivité, l'optimisation des marges, l'amélioration de la performance. Offrir ce type de prestations permet d'atténuer l'impact du ralentissement que connaît alors le conseil en stratégie. En période de crise grave cependant, aucune des activités n'est épargnée.

Les fusions et acquisitions, liées aux cycles économiques, sont des phénomènes porteurs pour les sociétés de conseil en stratégie et en organisation. Réorganisations, restructurations, développement des synergies sont autant de domaines privilégiés, pour lesquels les clients sont prêts à consacrer des budgets importants, à la mesure des enjeux et des risques qu'ils encourent. Ces interventions doivent, plus encore que toute autre, dégager des résultats rapides, à horizon court, à impact tangible sur le compte de résultat. La période creuse des années 2001 à 2004 en matière d'opérations de fusions et de croissance externe illustre la sensibilité des sociétés de conseils en stratégie à cette conjoncture.

La mondialisation en cours est, par le renouvellement de la donne qu'elle provoque, un autre facteur majeur. Les entreprises se trouvent confrontées à des marchés nouveaux et à des problématiques qu'elles découvrent. Ne disposant plus, après des années de réduction des coûts, de ressources suffisantes et

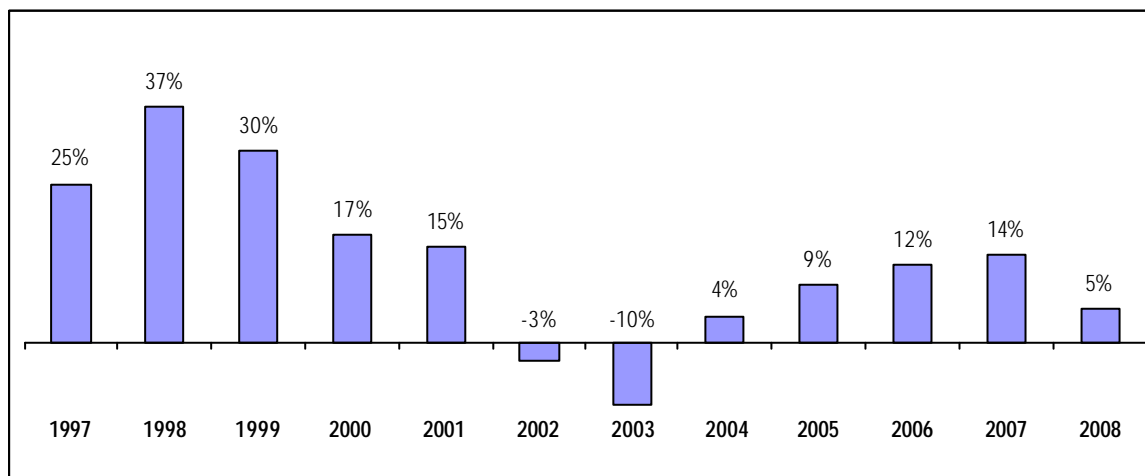
pertinentes en interne, elles se tournent vers des spécialistes pour redéfinir leur stratégie Produits comme leur stratégie Marchés, et pour réorganiser en conséquence leurs process de production, leurs approvisionnements, leurs structures.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ

L'offre des sociétés de conseil en stratégie et en organisation se doit d'évoluer et de s'adapter à ces mutations. Du conseil en organisation au niveau national des années 70-80, la demande s'est portée, dans les années 90, vers un conseil à la fois plus stratégique et plus opérationnel, étendu à l'échelle du continent Européen. Après le tournant et la crise du début des années 2000, les cabinets de conseil ont dû repenser leur offre, en vue de faire face aux problématiques nouvelles des groupes : internationalisation, attentes très différentes des consommateurs, concurrence renouvelée et mondialisée, marchés lointains, inconnus et hétérogènes, etc.

De 1997 à 2003, le secteur du conseil en stratégie a connu des taux de croissance annuels supérieurs à 15%. Vers la mi-2001, la demande des entreprises pour des prestations de conseil s'est retournée, marquant le début d'une crise qui a duré près de 3 ans. Les consultants recrutés lors des années fastes de la fin du millénaire, à des rémunérations élevées pour faire face à la demande, ont pesé sur les marges. Pour maximiser leur taux d'occupation, certaines sociétés de conseil ont alors pratiqué une baisse des prix, qui, conjuguée avec la chute de la demande, s'est traduite par une baisse du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur pendant deux années consécutives, en 2002 et 2003, phénomène inconnu ces trente dernières années.

Chiffre d'affaires du conseil en management en France



Source : Syntec, Xerfi, Financière Uzès

De 2004 à 2007

On assiste à une évolution feutrée mais assez nette du positionnement des différentes sociétés de conseil en fonction de l'évolution des attentes de clients.

Le marché du conseil est désormais plus structuré du fait de sa maturité croissante. L'achat des prestations est segmenté par les entreprises de manière plus marquée, amenant les sociétés de conseil à structurer davantage leurs offres, voire leur positionnement sur leur marché.

Le marché du consulting purement stratégique n'est pas fortement croissant. Mais le positionnement reste déterminant pour éviter les phénomènes de commoditisation et pour pouvoir se développer dans des secteurs spécifiques.

En outre, c'est ce positionnement allié à la présence internationale, qui permet une approche plus forte des projets de performance et de transformation qui constituent aujourd'hui la part la plus conséquente du marché du conseil.

Sur la période, la croissance du marché s'est accompagnée d'un retour à des niveaux de prix satisfaisants et à la disparition des pratiques de dumping.

2008

L'année 2008 a connu une croissance nette sur les trois premiers mois et un quatrième trimestre marqué par les premiers effets de la crise mondiale, ramenant le taux de croissance annuel à 5% environ, avec des perspectives défavorables pour le premier semestre 2009 et de très fortes incertitudes pour l'année 2009 dans son ensemble.

LA CONCURRENCE

Peu de données chiffrées sont disponibles sur les cabinets de conseil en stratégie dans le monde. Très peu sont cotés en bourse, la grande majorité ne délivre qu'une information partielle et sélectionnée.

Derrière les grands leaders mondiaux, tels les cabinets MC KINSEY, BOSTON CONSULTING GROUP, ou A.T. KEARNEY, figure une douzaine de cabinets de stature internationale, parmi lesquels SOLVING INTERNATIONAL.

Les grands groupes leaders n'ont pas toujours une activité exclusive de Conseil en Stratégie, et une partie significative de leur chiffre d'affaires peut provenir de l'externalisation de fonctions de direction (« BPO » ou Business Process Outsourcing), prolongement des missions de conseil.

Dans la catégorie des grands cabinets de conseils auprès des Directions Générales, 90% sont des groupes américains, des firmes telles que ROLAND BERGER ou SOLVING INTERNATIONAL, faisant figure d'exceptions européennes.

La concurrence effective s'apprécie par secteur d'activité, et par zone géographique. La présence et la notoriété dans le pays, les références d'interventions dans le secteur, les relations directes avec les décideurs seront autant de facteurs déterminants dans les choix des Directions Générales.

La concurrence est de plus en plus ouverte dans les grands groupes, même face à des « majors » du consulting. L'importance en volume et en diversité des demandes de conseil dans les groupes internationaux se traduit par des budgets qui peuvent atteindre des sommes considérables, déjà évoquées. De ce fait, ces groupes choisissent de recourir à un « panel », à un petit nombre de cabinets sélectionnés, spécialistes de leur domaine d'intervention et offrant des références avérées. Cette ouverture leur permet par ailleurs de limiter les risques éventuels d'une trop grande concentration, dans les sujets hautement sensibles que sont les sujets de stratégie et d'amélioration de la performance.

Pour l'ensemble de ces facteurs, on constate qu'il n'y a pas le plus souvent d'exclusive dans le choix des prestataires de conseil par les entreprises internationales d'envergure, cible de SOLVING INTERNATIONAL. La possibilité est ainsi toujours ouverte pour SOLVING INTERNATIONAL de pénétrer chez de nouveaux clients, même en situation de concurrence, ce dont témoignent les références nouvelles gagnées chaque année.

Missions au sein d'entreprises concurrentes et éthique du cabinet : l'intervention pour deux concurrents simultanément n'est à l'évidence pas envisageable, en raison de la sensibilité des informations manipulées et des interactions potentielles. Cependant, on comprendra aisément que si un client souhaite que le cabinet ait une expérience affirmée, cela implique qu'il ait travaillé dans le secteur en question et donc pour des concurrents, tant la connaissance des problématiques génériques et des facteurs clés du secteur permettent de gagner en rapidité et en efficacité. L'éthique des consultants et du cabinet est bien évidemment déterminante pour résoudre ce type de conflit. Par ailleurs, ce seront des équipes issues de différents pays qui interviendront le plus souvent, et les risques s'en trouveront restreints.

L'ensemble des données de marché et sur le positionnement de SOLVING INTERNATIONAL (ou des sociétés appartenant au Groupe) sur leurs marchés, figurant dans le présent document provient ou est établi par SOLVING INTERNATIONAL à partir d'études réalisées par les organismes professionnels, notamment par l'organisation SYNTEC en France.

1.11 LES INVESTISSEMENTS ET LES CONTRATS IMPORTANTS

INVESTISSEMENTS

Société de services dont les actifs sont pour l'essentiel constitués par le savoir faire de ses consultants et managers, SOLVING INTERNATIONAL mène une politique d'investissement prudente, aussi bien en matière d'actifs corporels, qu'incorporels. Elle ne nécessite pas pour son activité d'immobilisations corporelles importantes. Dans les comptes consolidés au 31 décembre 2008, les immobilisations corporelles s'élèvent à 792 K€, composées pour l'essentiel d'agencements et de matériels de bureau et informatiques. A cette même date, les immobilisations incorporelles telles que concessions, droits, brevets, etc. s'élèvent à 383 K€.

Les principaux investissements de SOLVING INTERNATIONAL sont ceux que la société réalise en prenant le contrôle de sociétés cibles, ou en créant de nouvelles structures. Le poste « Goodwill » ou Écarts d'acquisition représente de ce fait, en matière d'immobilisations incorporelles, le montant le plus important : 31 453 K€ nets au 31/12/2008, soit 52 % du total du bilan. Ce poste reflète la politique de croissance externe menée par SOLVING INTERNATIONAL jusqu'en 2003, fortement ralentie de 2004 à 2005, en raison de l'état du marché, reprise en 2006 avec l'acquisition de SYNAGIR, et poursuivie en 2007 et 2008 avec l'intégration de Efeso Holdings à 100%, et l'augmentation du pourcentage détenu dans certaines filiales de Efeso Holdings, par rachat d'intérêts minoritaires et quelques petites acquisitions ciblées (IMCG, APEX Consulting).

La trésorerie affectée aux opérations d'investissement a été la suivante sur les cinq derniers exercices :

Milliers euros	2004	2005	2006	2007	2008
Acquisitions d'immobilisations	(587)	(225)	(288)	(558)	(640)
Cessions d'immobilisations	770	100	387	100	226
Incidence des variations de périmètre	58	(538)	(7 771)	(12 411)	(2 965)
Total : Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	241	(663)	(7 672)	(12 869)	(3 379)

Source : Tableau consolidé des flux de trésorerie

Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices

- 2006** Acquisition de 100% du capital de Synagir pour 7 015 K€ dont 5 770 K€ par apport de titres
 Renforcement de 78% dans le capital de TMT Management pour 224 K€
 Création de Solving International Middle East Management LNC pour 10 K€
- 2007** Renforcement de la participation dans Efeso Holdings Ltd de 60% à 100% pour 10 705 K€
 par apport en nature et en numéraire
 Renforcement de 7,05 % dans le capital de Efeso Consulting France pour 467 K€
 Solving International Middle East LLC (Émirats Arabes Unis), créée en 2006, entre dans le

périmètre de consolidation.

Création d'Efeso Shanghai Co. Ltd (100%)

Création d'Efeso Consulting BV (détenue à 55%)

2008 Les investissements réalisés en 2008 sont les suivants :

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 CONSULTING AMERICA DO SUL S/C LTDA (BRÉSIL)	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 R.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 Creation	-	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

CONTRATS IMPORTANTS

SOLVING INTERNATIONAL n'a pas conclu au cours de la période 2004-2008 de contrats revêtant un caractère particulier par leur montant, leur nature, leur durée ou par les risques encourus, et devant à ce titre être portés à la connaissance de ses actionnaires comme contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires et retracés dans ses comptes consolidés.

1.12 ORGANIGRAMME DU GROUPE AU 31 DECEMBRE 2008

	% Contrôle	% Intérêts	
Solving International SA	100,0%	100,0%	
Efeso Consulting SAS	95,05%	95,05%	France
Solving France SA (ex Synagir)	100,0%	100,0%	France
Solving Suisse (ex Synagir Suisse)	100,0%	100,0%	Suisse
Solving Srl	100,0%	100,0%	Italie
Solving Iberica	93,18%	93,18%	Espagne
Solving Management Consultants Ltd	99,99%	99,99%	(1) Grande Bretagne
Solving International UK Ltd	66,00%	65,99%	Grande Bretagne
IMCG Investment Management & Consulting Group	51,00%	51,00%	Pavs-Bas
Solving Bohlin & Stromberg	56,07%	56,07%	Suède
Solving International INC	100,0%	100,0%	USA
Solving North America	100,0%	100,0%	USA
Solving Brazil Ltda	100,0%	99,96%	(2) Brésil
Solving International Middle East LLC	33,78%	33,78%	(3) Dubaï - Emirats Arabes Unis
Efeso Holdings Ltd	100,0%	100,0%	(4) Grande Bretagne
Efeso Consulting Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Srl	100,0%	100,0%	(5) Italie
Net-Log Consulting Srl	51,00%	51,00%	Italie
Apex Consulting Srl	100,0%	100,0%	Italie
Efeso Services Srl	100,0%	100,0%	Italie
Efeso Asesoros SL	70,00%	70,00%	Espagne
Efeso Consulting AB (TMP Institute AB)	71,00%	71,00%	Suède
Efeso Consulting GMBH	54,90%	54,90%	Allemagne
Efeso Consulting BV	55,00%	55,00%	Pavs-Bas
Efeso Consulting Tanacsado KFT	100,0%	100,0%	(6) Hongrie
Efeso Consulting Ltd Russian Federation	100,0%	100,0%	Fédération de Russie
Efeso Consulting INC	90,00%	90,00%	USA
Efeso America do Sul Consultoria S/C Ltda	100,0%	100,0%	(7) Brésil
Efeso Consulting Company Ltd (Korea)	100,0%	100,0%	Corée
Efeso China Holdings Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Shanghai Co Ltd	100,0%	100,0%	Shanghai - Chine

- (1) Participation dans Efeso Holdings LTD (52,91%)
(2) Dont 10% via Solvina Industrie et Management
(3) Dont 11,33% via IMCG - attribution de 58,19% des résultats
(4) Dont 52,91% via Solvina Management Consultants LTD
(5) Dont 19% via Solvina International
(6) Dont 25% via Solvina International
(7) Dont 10% via Solvina International

Autres participations

Solvina Industrie et Management (France) (8)	99,60%	Activité arrêtée courant 2008
Innovation Partners (Espagne)	61,01%	Activité arrêtée courant 2008
Solvina International Belgique (Belgique)	90,00%	Société fermée en 2008
TMT Management (France)	97,33%	Société fermée en 2008
Management Consultants (Argentine)	51,00%	Société inactive
Solving International GmbH (Allemagne)	8,00%	Société inactive
AIRE Consultoria e Formacao Ltda (Portugal), filiale de Efeso Holdings Ltd		Société fermée en 2006
Resolvina Strateav Finance Srl (Italie)	3,00%	via Solvina SRL
European Consulting (Italie)	1,00%	via Solvina SRL

- (8) Détiens une participation dans Solvina Brasil LTDA (10%)

Le Groupe Solving International comporte une société mère et 30 filiales ou sous-filiales contrôlées majoritairement par Solving International SA, elle-même société opérationnelle. Les mandats assurés par les dirigeants du Groupe au sein de ces filiales sont listés dans le paragraphe 4.1.

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Nom	Type	Adresse			Contrôle	Intérêt
Solving France	SA	144, av. des Champs-Élysées	75008 PARIS	France	100,00%	100,00%
Solving Suisse	SA	12 rue Pierre Fatio	1204 GENEVE	Suisse	100,00%	100,00%
Solving Iberica	SL	Via Augusta 108-110	08006 BARCELONA	Espagne	93,18%	93,18%
Solving International INC	INC	17 State street, suite 800	NEW YORK NY 10004	U.S.A	100,00%	100,00%
Solving North America (Meritus)	LLC	1755 The exchange, suite 380	ATLANTA GA 33339	U.S.A	100%	100%
Solving SRL	SRL	Via Vincenzo Monti, 47	20123 MILANO	Italie	100,00%	100,00%
Solving Brasil	LTDA	Ave Sao Gabriel, 201	01435-001 SAO PAULO	Brésil	100,00%	99,96%
Bohlin & Stromberg	AB	St Eriksgatan 113 – Box 6732	11385 STOCKHOLM	Suède	56,07%	56,07%
Solving Management Consultants	LTD	38 Wigmore Street	X1U 2HA LONDON	Gde Bretagne	99,99%	99,99%
Solving International UK	LTD	2 Brunel Court, Rudeath Way	CW9 7LP Rudeath, Norwich	Gde Bretagne	66,00%	65,99%
Investment Management & Consulting Group	BV	Veermarktkade 8, C-9	5222 AE's Hertogenbosch	Pays-Bas	51,00%	51,00%
Efeso Holdings Limited	LTD	38 Wigmore Street – W1U 2HA	LONDON	Gde Bretagne	100,00%	100,00%
Efeso Consulting	LTD	38 Wigmore Street – W1U 2HA	LONDON	Gde Bretagne	100,00%	100,00%
Efeso Consulting	SRL	Via Vincenzo Monti, 47	20123 MILANO	Italie	100,00%	100,00%
Efeso Consulting	SAS	10/12 Square Adanson	75005 PARIS	France	95,05%	95,05%
Solving International Middle East	LLC	Technology Park – Muroor Road Block P	ABU DHABI	Emirats Arabes Unis	33,78%	33,78%
Efeso Consulting Tanascado	KFT	Borbély u. 5-7	BUDAPEST	Hongrie	100,00%	100,00%
Efeso Services	SRL	Via Vincenzo Monti, 47	20123 MILANO	Italie	100,00%	100,00%
Efeso America do sul Consultoria S/C	LTDA	Av. Sao Gabriel, 201 Conj; 202-203-204 Jardim Paulista	01435-001 SAO PAULO	Brésil	100,00%	100,00%
Efeso Consulting	GMBH	Charlottenbrunner Strr. 43a	14193 BERLIN	Allemagne	54,90%	54,90%
Efeso Consulting AB (TPM Institute)	AB	Fabriksgatan 10, 1 tr	S6412 50 GÖTEBORG	Suède	71,00%	71,00%
Efeso Consulting Korea	LTD	3/F1 Shiniyung Bldg 46-10 Jamwon-dong Seocho-gn	SEOUL 137-906	Corée	100,00%	100,00%
Efeso Netlog Consulting SRL	SRL	Via Vincenzo Monti, 47	20123 MILANO	Italie	51,00%	51,00%
Efeso Consulting INC	INC	1755 The Exchange – Suite 380	ATLANTA GA 30339	U.S.A	90,00%	90,00%
Efeso consulting BV	BV	Veermarktkade 8, C-9	5222 AE's Hertogenbosch	Pays-Bas	55,00%	55,00%

Efeso China Holdings Ltd	LTD	38 Wigmore Street – W1U 2HA	LONDON	Gde Bretagne	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Shanghai Co Ltd	LTD	161 East Lujiazui Road	SHANGHAI	Chine	100,00%	100,00%
Efeso Consulting	SL	Via Augusta 108 - 110	BARCELONA	Espagne	70,00%	70,00%
Efeso Consulting Ltd Russian Federation	LTD	u. Pravdy 17	191119 ST. PETERSBURG	Russie	100,00%	100,00%
APEX Consulting Srl	SRL	Via Vincenzo Monti, 47	20123 MILANO	Italie	100,00%	100,00%
Innovations Partners ¹	SL	Via Augusta 108-110	08006 BARCELONA	Espagne	61,01%	61,01%
Solving International Belgium ¹	SA	Square Marie-Louise	1000 BRUSSELS	Belgique	90,00%	90,00%
Solving Industrie et Management ²	SARL	144, av. des Champs-Élysées	75008 PARIS	France	99,60%	99,60%
TMT Management ²	SARL	Avenue d'Iéna	75016 PARIS	France	97,33%	97,33%

PRINCIPALES FILIALES

L'activité des principales filiales ainsi que leur chiffre d'affaires et leur résultat opérationnel courant sont indiqués dans le rapport de gestion du Directoire aux paragraphes 5 et 6.

Valeurs en consolidation des principales filiales (sauf dividendes)

31 Décembre 2008 Milliers euros	Ecartis d'acquisition	Autres actifs immobilisés	Total actif immobilisé	Endettement financier à court terme hors Groupe	Trésorerie au bilan	Flux de trésorerie liés à l'activité	Dividendes versés dans l'exercice et revenant à la société cotée
Solving France SA	7 818	184	8 002	1 116	405	238	120
Efeso Consulting SAS France	381	42	423	1 018	98	49	1 119
Efeso Consulting AB Suède	330	6	336		684		
Solving Bohlin & Strömberg Suède	996	64	1 060		104	104	29
Efeso Consulting Srl Italie	1 635	218	1 853	1 613	125		70
Efeso Net-Log Consulting Srl Italie	22	15	37	203	21		
Solving Srl Italie	1 009	6	1 015	127			
Apex Consulting Srl Italie	471	18	489	43	29		
Efeso Holdings Ltd (UK) Grande Bretagne	16 032	103	16 135		368		
Efeso Consulting Ltd (UK) Grande Bretagne		9	9		386	345	790
Solving International UK Grande Bretagne	724	75	799		210	32	
Efeso Consulting BV Pays Bas		4	4		284		
IMCG Pays Bas	544	225	768		101	55	21
Efeso Consulting GmbH Allemagne	65	28	92		196		
Solving Suisse	102	2	104		62	38	
Efeso Consulting Assesores SI	9	5	14		273		
Efeso Consulting Tanacsado Kft Honorie	202	6	208		23		29
Solving International Inc. USA	134		134		5	-58	
Solving International North America USA	801	7	808		59	27	
Efeso Consultoria America do Sul Brésil	86	58	144		284		
Solving International Middle East Llc EAU		29	29	56	208	137	
Autres filiales	93	155	248	191	559	-163	116
Solving International		160	160	4 907	331	-2 464	
Total consolidé	31 453	1 417	32 870	9 273	4 817	-1 659	2 294

Comptes consolidés 2008

¹ Sociétés fermées en 2008

² Activités arrêtées en 2008

ACTIONNAIRES MINORITAIRES DES FILIALES DETENUES MAJORITAIREMENT

Les actionnaires minoritaires des filiales directes ou indirectes de SOLVING INTERNATIONAL sont soit des personnes physiques soit des personnes morales contrôlées par les dirigeants opérationnels desdites filiales. De ce fait, les diverses participations minoritaires sont le fait de personnes physiques ou morales sans lien capitalistique entre elles, dont aucune n'exerce d'influence notable au niveau du Groupe.

1.13 LES FACTEURS DE RISQUES

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques auxquels le Groupe SOLVING INTERNATIONAL est susceptible d'être confronté a été établie comme suit 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. 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.

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.

La société a procédé à une revue de ses risques et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

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.

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.

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

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€ dont 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).

Milliers d'euros	Montant total	- de 1an	1 à 5 ans	+ de 5ans
Emprunts et dettes financières à long terme	12 035		12 035	
Emprunts et dettes financières à court terme	9 273	9 273		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6 034	6 034		
Autres passifs courants	9 112	9 112		

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.

Les covenants et les ratios correspondants sont les suivants au 31 décembre 2008 :

Banques	Encours en milliers euros*	Covenants	Valeur au 31 décembre 2008
SOCIETE GENERALE	2083	Endettement net consolidé / Situation nette consolidée < / = 1	0,7
		Endettement à terme consolidé / EBE Consolidé < / = 2	2,0
		Endettement à terme consolidé / MBA Consolidé < / = 2	5,1
CREDIT AGRICOLE	1500	Endettement net consolidé / Fonds propres consolidés < / = 1	0,7
		Endettement net consolidé / Résultat d'exploitation < / = 2,5	3,1
		Résultat d'exploitation consolidé / Frais financiers nets consolidés > / = 7	3,5
		Endettement net consolidé / EBITDA consolidé < / = 2,5	2,7
FORTIS BANQUE	825	Fonds propres consolidés / Total bilan > 25%	38%
		Dettes financières nettes / Fonds propres consolidés < 1	0,7
		Dettes financières nettes consolidées / EBITDA consolidé < 1,8	2,7
		Dettes financières à moyen et long terme consolidées / CAF consolidée < 1,9	4,5

* Hors intérêts

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 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 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 6,1%.

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 Échange 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 Émirien, 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 :

2008	USDOLLAR	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'homaux. 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.

Au niveau de Solving International SA, les assurances souscrites sont les suivantes :

- Responsabilité Civile Exploitation pour une garantie jusqu'à 6,1 M€ et un coût de 2 K€ / an,
- Responsabilité Civile Professionnelle pour une garantie jusqu'à 0,5 M€ et un coût de 11 K€ / an.
- Responsabilité des Dirigeants pour une garantie jusqu'à 5,0 M€ et un coût de 8 K€ / an.

Le montant total des primes d'assurances s'élève au niveau groupe à 0,2 M€, hors assurances sociales ou bénéficiant au personnel.

2 RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE

2008, UNE ANNÉE DE REMONTÉE EN CROISSANCE ET RENTABILITÉ

- 2.1 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**
- 2.2 AUGMENTATION DE CAPITAL ET ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE**
- 2.3 PREMIÈRE PHASE DU PLAN DE REORGANISATION ET DE RELANCE « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 » : DES RÉSULTATS CONFORMES AUX ATTENTES**
- 2.4 2009 : PROCHAINE ÉTAPE DU PLAN « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 »**
- 2.5 CHIFFRE D'AFFAIRES**
- 2.6 ANALYSE DU RESULTAT**
- 2.7 SITUATION FINANCIÈRE**
- 2.8 COMPTES SOCIAUX**
- 2.9 FILIALES ET PARTICIPATIONS**
- 2.10 INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL**
- 2.11 DIVIDENDE**
- 2.12 CONSEQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE NOTRE ACTIVITE**
- 2.13 PREVENTION DES RISQUES**
- 2.14 CONVENTIONS VISEES AUX ARTICLES L225-86 ET SUIVANTS DU CODE DU COMMERCE**
- 2.15 CONVENTIONS COURANTES SIGNIFICATIVES**
- 2.16 EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE**
- 2.17 FAITS CARACTERISTIQUES JURIDIQUES INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE SOCIAL**
- 2.18 ACTIVITE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT**
- 2.19 REMUNERATIONS, MANDATS OU FONCTIONS EXERCES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX**
- 2.20 PERSPECTIVES**

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)
- EBITDA⁴ : 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.

⁴ Résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et provisions d'exploitation

2.1 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.

2.2 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%.

2.3 PREMIÈRE PHASE DU PLAN DE REORGANISATION ET DE RELANCE « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 » : DES RÉSULTATS 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.

2.4 2009 : PROCHAINE ÉTAPE 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.

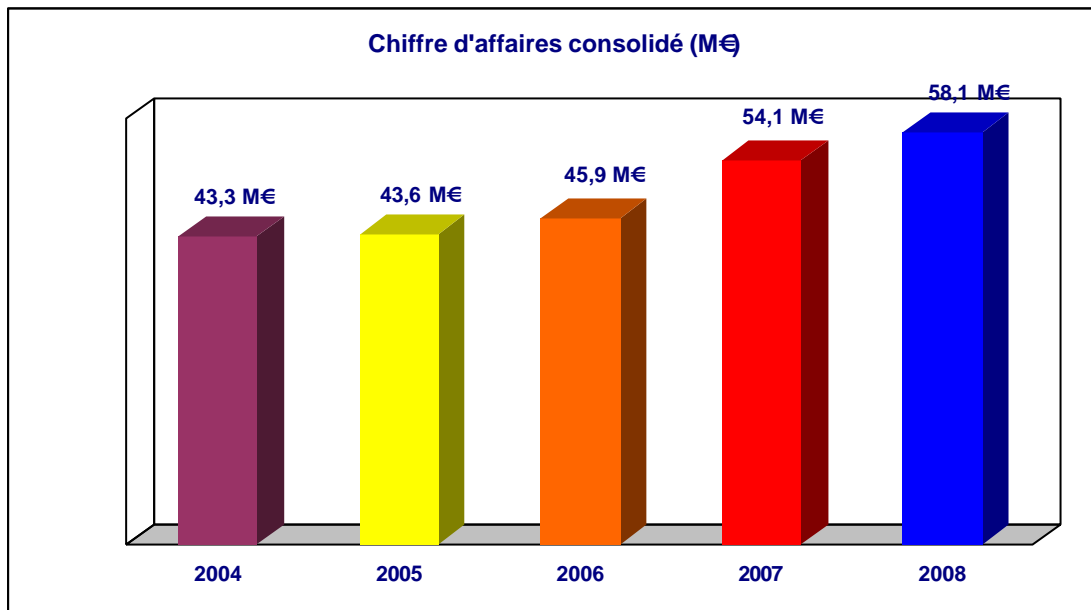
2.5 CHIFFRE D'AFFAIRES

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.

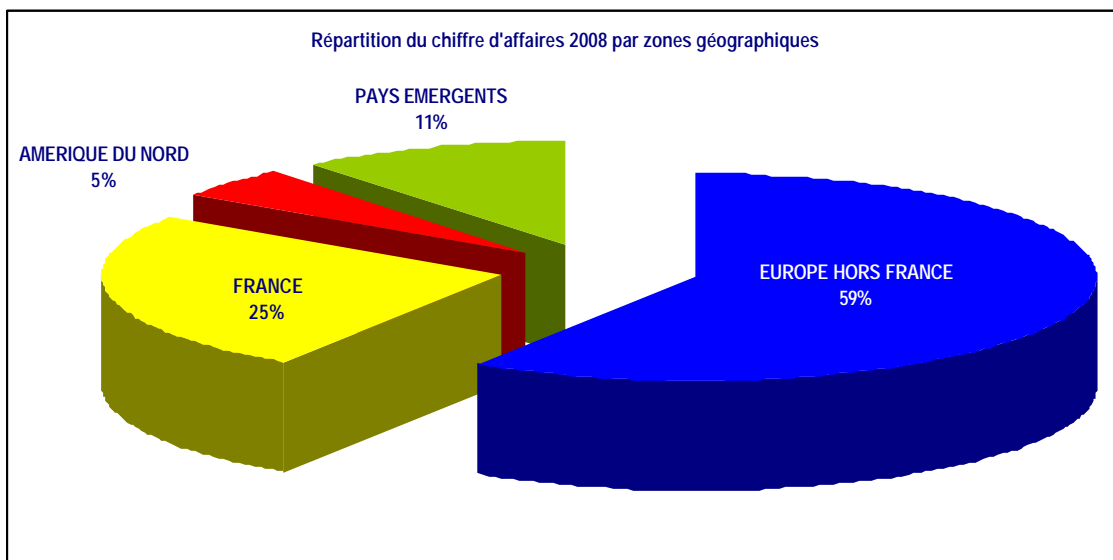


L'année a été marquée par un ralentissement sensible sur le quatrième trimestre, puisque la croissance s'établissait à 9,1% à fin septembre en données courantes, pour redescendre à 7,4% à fin décembre 2008.

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 29M€, 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 certains 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			
	C.A. consolidé (1)	Principales filiales (2)	C.A. 2008 (3)
France	14 771	Solvina France SA	9 412
		Efeso Consulting SAS France	7 634
Suède	10 229	Efeso Consulting AB Suède	7 235
		Solvina Bohlin & Strömberg	3 547
Italie	9 339	Efeso Consulting Srl Italie	9 686
		Efeso Net-Log Consulting Srl	1 014
Grande Bretagne	4 462	Efeso Consulting Ltd UK	3 757
		Solvina International UK	2 564
Pays Bas	4 249	Efeso Consulting BV	2 449
		IMCG	2 118
Allemagne	2 645	Efeso Consulting GmbH Allemagne	2 872
Suisse	1 941	Solvina 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	2 898
		Solvina International North America USA	1 469
Amérique du Sud	3 146	Efeso Consultoria America do Sul Brésil	2 604
Emirats Arabes Unis	1 142	Solvina 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.

2.6 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		
	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 consacrés 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.

2.7 SITUATION FINANCIÈRE

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.

2.8 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 1522 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.

2.9 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).

2.10 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 Quellec, 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 %	BEVH	
+ 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 de 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.

2.11 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

2.12 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.

2.13 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. 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.

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€ dont 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.

2.14 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.

2.15 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.

2.16 EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE

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

2.17 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.

2.18 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.

2.19 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.
Président
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 Consuting 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 : Vice-Président
 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)
 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 Épigonnes

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

Membres du Directoire :

- Monsieur Filippo Mantegazza : Président
 742 K€, dont fixe 321 K€, 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 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 Consulting 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

2.20 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
. Nombres 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 gratuites	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

3 COMPTES ET ANNEXES

- 3.1 COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2008**
- 3.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES**
- 3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES**
- 3.4 NOTES COMPLEMENTAIRES**
- 3.5 COMPTES SOCIAUX**
- 3.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX**

Le présent document de référence intègre par référence :

- les comptes des exercices clos le 31 décembre 2005 et le 31 décembre 2004 et les rapports y afférant figurant respectivement aux pages 48 à 100 et 101 à 119 du document de référence enregistré par l'AMF le 18/07/2006 sous le numéro R.06-125
- les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006 et les rapports y afférant figurant aux pages 57 à 88 du document de référence enregistré par l'AMF le 11/05/2007 sous le numéro R 07 - 061.
- les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007 et les rapports y afférant figurant aux pages 62 à 118 du document de référence enregistré par l'AMF le 01/09/2008 sous le numéro R 08 - 102.

3.1 COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2008

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			
Stocks et en-cours	3	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 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

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
Après l'augmentation de capital du 29 janvier 2008	

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

TABLEAU CONSOLIDE DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE

(en K€)

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.

3.2 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 101 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 Creation	-	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
- Évaluation des engagements portant sur les personnels concernés en fonction de leur âge actuel, de l'application de taux de rotation différenciés par tranche d'âge, jusqu'à l'atteinte de l'âge potentiel de retraite, et de tables de mortalité.

Le taux d'actualisation pris en compte est de 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
Solvina International SA 144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	Mère	100,00%	100,00%	Mère	100,00%	100,00%
Solvina Industrie et Management SARL Paris - France	IG	99,60%	99,60%	IG	99,60%	99,60%
Solvina International Iberica Barcelone - Espagne	IG	93,18%	93,18%	IG	93,18%	93,18%
Solvina International Inc Etats Unis	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solvina Srl Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solvina Consulting & Opérations Srl Italie	IG	100,00%	96,68%	Fusionnée en 2008 avec Efeso Consulting Srl		
Solvina Brazil Ltda Sao Paulo - Brésil	IG	100,00%	99,96%	IG	100,00%	99,96%
Solvina Bohlin & Strömberg Stockholm - Suède	IG	56,07%	56,07%	IG	56,07%	56,07%
Solvina Management Consultants Ltd Grande-Bretagne	IG	99,99%	99,99%	IG	99,99%	99,99%
Solvina International Belaium Belgique	IG	90,00%	90,00%	Société arrêtée en 2008		
Solvina 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%
Solvina 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		
Solvina France (ex Svnaair) Paris - France	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solvina Suisse (ex Svnaair Suisse) Genève - Suisse	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consultina Sas Paris - France	IG	95,05%	95,05%	IG	95,05%	95,05%
Solvina International Middle East LLC Abu Dhabi - Emirats Arabes Unis	IG	28,00%	28,00%	IG	33,80%	33,80%
Efeso Holdinas 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 Consultina SL Barcelone - Espagne	IG	70,00%	70,00%	IG	70,00%	70,00%
Efeso Consultina 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 Consultina 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-Loa Consultina Srl Milan - Italie	IG	51,00%	51,00%	IG	51,00%	51,00%
Efeso Consultina Inc Atlanta - USA	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
Efeso China Holdinas Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consultina Shanaai Co. Ltd Shanghai - Chine	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consultina 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 Consultina 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				
	ECARTS D'ACQUISITION	31/12/2007	Plus	Moins	Reclassements	31/12/2008	31/12/2007	Plus	Moins	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2008
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: ACTIFSCOURANTS

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 (affacturation), 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 AU 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
Ecart 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			
	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
Société Solving International et filiales											
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										28	
M. Y. Cannac											
M. N. Celier										28	
M. J. Lebhar											
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.

3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

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 CONSOLIDES 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 CONSOLIDES

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

3.4 COMPTES SOCIAUX

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				
Charges constatées d'avance	330 622	-	330 622	370 953
	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
<i>(1) Dont à plus d'un an</i>	<i>12 699 373</i>	<i>16 296 877</i>
<i>(1) Dont à moins d'un an</i>	<i>10 019 921</i>	<i>8 105 637</i>
<i>(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque</i>	<i>4 861</i>	<i>2 926</i>

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

3.5 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2008

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.

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.
- 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.

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 1572 388 € contre 1910 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 € qui 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.

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'élevaient 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'élevaient 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'élevaient 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 €.

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'élevaient 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			
Total I			
Autres postes d'immobilisations incorporelles	427 494		22 536
Total II			
Immobilisations corporelles			
Installations générales, agencements et aménagements divers	79 489		
Matériel de bureau et informatique, mobilier	292 762		2 640
Total III	372 251		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	39 876 730		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							
Immobilisations amortissables	DOTATIONS			REPRISES			Mouvements des amortissements à la fin de l'exercice
	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

PROVISIONS ET DEPRECIATIONS INSCRITES AU BILAN

	Montant au début de l'exercice	Augmentations : Dotations exercice	Diminutions : Reprises exercice	Montant à la fin de l'exercice
Provisions réglementées				
Total I				
Provisions pour risques et charges				
Provisions pour risques	1 285 246	513 000	932 946	865 300
Provisions pour pertes de change	624 354	88 468	23 651	689 171
Total II	1 909 600	601 468	956 597	1 554 471
Provisions pour Dépréciations				
Dépréciations immobilisations incorporelles	365 878			365 878
Dépréciations titres de participation	3 125 695		225 450	2 900 245
Dépréciations autres immobilisations financières	510 350	27 022		537 372
Dépréciations comptes clients	1 064 220	39 763		1 103 983
Autres dépréciations	313 630		313 630	
Total III	5 379 773	66 785	539 080	4 907 478
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)	7 289 373	668 253	1 495 677	6 461 949
<i>Dont dotations et reprise:</i>				
<i>- d'exploitation</i>		39 763		
<i>- financières</i>		115 490	249 100	
<i>- exceptionnelles</i>		513 000	1 246 577	

ETAT DES CREANCES ET DES DETTES

Cadre A	ETAT DES CREANCES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
3.5.1.1.1	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
3.5.1.1.2	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 l'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>	<i>11 553 667</i>
<i>Moins-values à long terme</i>	<i>3 233 472</i>
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, rabais, 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 Llc 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				

3.6 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

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

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- 4.1 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE
- 4.2 RESSOURCES HUMAINES
- 4.3 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE
- 4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE
- 4.5 INTERETS DES DIRIGEANTS
- 4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES
- 4.7 GOUVERNANCE ET PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE : CHANTIERS EN COURS

4.1 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTOIRE ET DE SURVEILLANCE

La société est organisée en Conseil de Surveillance et Directoire. Elle prépare un règlement intérieur du Conseil et des règles d'évaluation de ses membres afin de s'adapter aux nouvelles normes de gouvernement d'entreprise.

Elle se réfère aux rapports AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise, et lorsqu'elle n'est pas conforme à ses préconisations, elle se prépare à la mise en conformité.

DIRECTOIRE : ORGANISATION, POUVOIRS ET OBLIGATIONS

Organisation (Article 12 des statuts)

La Société est dirigée par un Directoire qui exerce ses fonctions sous le contrôle d'un Conseil de surveillance. Le Directoire est composé de 3 à 8 membres, nommés par le Conseil de surveillance.

Les membres du Directoire sont nommés parmi les salariés de la société SOLVING INTERNATIONAL ou de l'une de ses filiales. Ils sont désignés pour une durée de quatre ans.

En cas de vacance, le Conseil de surveillance doit pourvoir au remplacement du poste vacant dans un délai de deux mois, pour le temps qui reste à courir jusqu'au renouvellement du Directoire. Les membres du Directoire sont toujours rééligibles.

Nul ne peut être nommé membre du Directoire s'il est âgé de plus de 65 ans. Le membre du Directoire en fonction venant à dépasser cet âge est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine réunion du Conseil de surveillance.

De la même façon, tout membre du Directoire qui vient à cesser pour quelque cause que ce soit ses fonctions salariées au sein la société SOLVING INTERNATIONAL ou de l'une de ses filiales, sera réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine réunion du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance détermine la rémunération des membres du Directoire et confère à l'un d'eux la qualité de Président.

Les membres du Directoire se réunissent aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation du Président ou de la moitié de ses membres, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation ; ils peuvent être convoqués par tous moyens, même verbalement.

Le Président du Directoire préside les séances et nomme un secrétaire qui peut être choisi en dehors de ses membres.

Pour la validité des délibérations, la présence de la moitié au moins des membres est nécessaire.

Les décisions doivent être prises à la majorité des membres présents, le vote par procuration étant interdit.

En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Pouvoirs et obligations du Directoire (Article 13 des statuts)

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Directoire qui ne relèvent pas de l'objet social à moins qu'elle ne prouve que les tiers savaient que l'acte dépassait cet objet ou qu'ils ne pouvaient l'ignorer, compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

La cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés ainsi que les cautions, avals et garanties font l'objet d'une autorisation du Conseil de surveillance. Le non-respect de cette disposition n'est opposable aux tiers que dans les cas prévus par la loi.

Toutefois, à titre de mesure interne non opposable aux tiers, les prêts, les emprunts, les achats, échanges et ventes d'établissements commerciaux, les achats et échanges d'immeubles, la constitution de sociétés et

tous apports à des sociétés constituées ou à constituer, ainsi que toute prise de participation dans ces sociétés, doivent être préalablement autorisées par le Conseil de surveillance.

De même, doivent être préalablement autorisés par le Conseil de Surveillance :

- les acquisitions, échanges ou cessions de participations d'un montant supérieur à € 1,5 millions d'euros
- les investissements de toute nature d'un montant supérieur à € 1,5 millions d'euros
- la nomination et la révocation des Présidents de filiales ;
- la nomination des administrateurs des filiales ;
- la modification des pouvoirs des Conseils d'Administration des filiales ;
- la création d'une dette globale société supérieure à la moitié des fonds propres.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente un rapport au Conseil de surveillance. Dans les trois mois de la clôture de chaque exercice, il lui présente, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels, et, le cas échéant, les comptes consolidés.

Le Directoire fixe, dans le cadre de l'autorisation qui lui a été accordée par l'assemblée générale extraordinaire les conditions dans lesquelles seront consenties les options de souscription ou d'achat.

Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du Directoire qui portent alors le titre de Directeur général.

Les actes engageant la Société vis-à-vis des tiers doivent porter la signature du Président du Directoire ou de l'un des Directeurs Généraux ou de tout fondé de pouvoirs dûment habilités à cet effet.

Composition du Directoire au 31 décembre 2008

Directoire	Fonction	Date de nomination	Date de renouvellement	Date d'expiration
Filippo Mantegazza	Président	29 juin 2007		AGO 2011
Carlo Baroncelli	Membre	29 juin 2007		AGO 2011
Bernard Bohnert	Membre	18 juin 2008		AGO 2012

CONSEIL DE SURVEILLANCE : ORGANISATION, POUVOIRS ET OBLIGATIONS

Organisation (Article 14 des statuts)

Le Conseil de Surveillance est composé de quatre à huit membres.

Les membres, personnes physiques ou morales, sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, parmi ses membres. En cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Aucun membre du Conseil de Surveillance ne peut faire partie du Directoire.

Dans la limite du tiers des membres en fonction, les membres du Conseil de Surveillance peuvent bénéficier d'un contrat de travail correspondant à un emploi effectif.

La durée des fonctions des membres du Conseil de Surveillance est de six années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat.

Ils sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire. La limite d'âge prévue pour l'exercice des fonctions de membre du Conseil de Surveillance est fixée à 75 ans.

Chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de trois actions.

Si, au jour de sa nomination, un membre du Conseil de Surveillance n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis, ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office, s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

Les membres du Conseil de Surveillance peuvent être nommés comme administrateurs dans les filiales.

Le Conseil de Surveillance élit parmi ses membres un Président et un Vice-président, personnes physiques, qui sont chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Ils sont nommés pour la durée de leur mandat au Conseil de Surveillance. Le Conseil détermine, le cas échéant, leur rémunération.

Le Président du Conseil de Surveillance assure la communication extérieure de la Société.

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

La convocation est faite par tous moyens, et même verbalement. Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Tout membre du Conseil peut donner, par lettre ou par télégramme, mandat à un autre membre de le représenter à une séance du Conseil.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des opérations.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque membre présent ou représenté disposant d'une voix et chaque membre présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir.

En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Rémunération des membres du Conseil de Surveillance (article 15 des statuts)

L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil de surveillance une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Il peut en outre allouer des rémunérations exceptionnelles correspondant à des activités spécifiques dont les membres du Conseil de Surveillance seraient éventuellement chargés en sus des fonctions qui leur sont confiées par la loi au titre de leur mandat social, dont le montant est porté en frais généraux de la Société. Le Conseil de surveillance répartit librement cette rémunération entre ses membres.

Pouvoirs et attributions du Conseil de Surveillance (Article 16 des statuts)

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Il nomme les membres du Directoire, en désigne le Président et, éventuellement, les Directeurs Généraux ; il propose à l'Assemblée Générale leur révocation et fixe leur rémunération.

Il convoque l'Assemblée Générale des actionnaires, à défaut de convocation par le Directoire.

A toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Il présente à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle des actionnaires ses observations sur le rapport du Directoire, ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Composition du Conseil de Surveillance de la société au 31 décembre 2008

Conseil de Surveillance	Fonction	Date de nomination : Assemblée Générale du	Date d'expiration du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes clos de l'exercice
Roland Filoussi	Président	AG du 22 décembre 2000	31-déc-11
Jean Veillon	Vice Président	AG du 29 juin 2007	31-déc-12
Richard Armand	Membre	AG du 22 décembre 2000	31-déc-11
Yves Cannac	Membre	AGO 12 juin 2003	31-déc-08
M. Jacques Lebhar	Membre	Coopté le 13 janv. 2005. AG du 15 juin 2005	31-déc-11
Alessandra Faraone	Membre	AG du 29 juin 2007	31-déc-12
Thomas de Bellaigue	Membre	AG du 29 juin 2007	31-déc-12
Julian Berger	Membre	AG du 29 juin 2007	31-déc-12
Nicolas Celler	Membre	AG du 29 juin 2007	31-déc-12

EXPERTISE ET EXPERIENCE EN MATIERE DE GESTION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

C. de Surveillance	Extraits des curriculum vitae
M. Roland Fitoussi (Président)	<ul style="list-style-type: none"> - ENST + Docteur en Economie - Ingénieur (Sema) – 1969/73 - Directeur Groupe (Gamma) – 1973/80 - Président Directeur Général (1981) puis Président du Conseil de Surveillance de Solving International (2000) - A conduit plus de 100 missions de développement international : fusions, restructurations, ... - A implanté le groupe Solving International en Europe puis aux Etats-Unis - Vice-Président du Conseil de Surveillance de SOLI depuis 2004
M. Richard Armand (Vice-président)	<ul style="list-style-type: none"> École Polytechnique, ingénieur au corps des mines + Harvard Professeur d'économie – 1964/67 DGA de la division conseil en management (Sema) – 1970/74 Directeur Adjoint (Société Générale) –1974/78 Membre du Comité Exécutif (Pechiney) – 1988/98
M. Yves Cannac (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - École Normale Supérieure (Ulm) + ENA - Conseiller technique du Premier Ministre – 1974/78 - Secrétaire Général Adjoint à la Présidence de la République – 1974/78 - Président (1985/94) puis Président du Directoire (Cegos)) – 1994/98 - Membre honoraire du Conseil d'Etat - Membre du Conseil Economique et Social depuis 1999 - Président puis Président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise –1990/93 - Administrateur de sociétés (Danone, SG Warburg, AGF ,C3D)
M. Jacques Lebhar (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Institut d'Etudes politiques (Paris) + ENA - Président du Comité des transports maritimes (OCDE) –1983/87 - Président (CdF Chimie International devenu Orkem) –1985/90 - Président Directeur Général (Comptoir des Entrepreneurs devenu Entenial) –1995/2003
M. Thomas de Bellaigue (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Diplômé de l'École Polytechnique et de l'INSEAD - Associé dans une société de conseil en organisation et en système d'information, puis manager dans le département financier de la division d'études et conception de systèmes d'une SSII. - Associé fondateur de Synagir et membre du comité de direction. Consultant pendant 20 ans chez Synagir
M. Julian Berger (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme de droit de l'université de Sheffield - Avocat aux barreaux de Londres et Milan (Simmons & Simmons) – 1984/1999 - Avocat au barreau de Milan (Linklaters) – 2000/2005 (Masotti, Berger & Associati) depuis 2005
M. Nicolas Celier (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Institut de l'école polytechnique de Zürich - Directeur délégué à la direction générale (Lyonnaise des Eaux) – 1984/1987 - Président Directeur Général (ABB Fläkt France) – 1987/1993 - Directeur Général (Sulzer) – 1995/1998 - Directeur du Développement, puis directeur Froid Industriel Europe (Fabricom) – 1999/2004 - Président de Cherche Midi Participations depuis 2005
Mme Alessandra Faraone (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Licence d'économie (Université de Bologne) - Expert comptable (Italie) - Inscrite aux barreaux de Milan et de Lodi
M. Jean Veillon (Vice Président)	<ul style="list-style-type: none"> - Licence en droit + Institut d'Études Politiques (Paris) + DESS en Logistiques & Transports - Consultant en productivité industrielle chez Proudfoot avant de rejoindre Solving International en 1982 comme consultant spécialisé en organisation et réduction des coûts. - Vice-président en charge du secteur Chimie depuis 1990. - A conduit plus de 50 missions de restructuration et d'organisation.

Les membres du Directoire ont fait l'essentiel de leur carrière dans le conseil. Chacun a gravi successivement les différents échelons de responsabilité opérationnelle propres au métier du conseil, tout en élargissant progressivement son champ de responsabilités fonctionnelles au sein du Groupe.

Directoire	Extraits des curriculum vitae
M. Filippo Mantegazza (Président)	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénieur de production (Polytechnique Milan) - Master de planification de la production du MIT (USA) - Fondateur et Directeur général (Efeso) 1980/2007 - A conduit plus d'une centaine de projets d'amélioration de la performance industrielle
M. Carlo Baroncelli (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénieur de production (Polytechnique Milan) - Master de planification de la production du MIT (USA) - Fondateur, consultant en efficacité industrielle (Efeso) 1980/2007 - Vice Président au sein du pôle WCM de Solving - A conduit plus d'une centaine de projets d'amélioration de la performance industrielle
M. Bernard Bohnert (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise en sciences économiques + Institut d'Études Politiques (Eco FI) Paris - Consultant en finance et organisation (Sema) 1975-1983 - Directeur administratif et financier au sein de groupes de services cotés ou sous LBO (Groupes Expand, Altran Technologies, Vivactis, ..) 1983 - 2004 - Missions en finance (2004 - 2006) puis direction financière groupe de Solving International (depuis 2007)

MANDATS OCCUPES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil de surveillance

Monsieur Roland Fitoussi
144, avenue des Champs Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Président du Conseil de Surveillance de Solving International Administrateur de Bohlin & Strömberg Administrateur de Solving Iberica	Vice-président du Conseil de Surveillance de SOLI
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices	Administrateur de Solving Spa Administrateur de Solving AEM Ltd	Administrateur d'Alcor Développement

Monsieur Richard Armand
Entreprises pour l'Environnement 92024 NANTERRE CEDEX

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Conseil de Surveillance de Solving International	Membre du Conseil de Surveillance de CNIM
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Monsieur Yves Cannac
Conseil Économique et Social 9, Place d'Iéna 75116 PARIS

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Conseil de Surveillance de Solving International	Membre du Conseil Économique et Social Membre du Conseil de Surveillance d'Havas
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		Administrateur de Danone Administrateur de la Caisse des Dépôts Développement Administrateur de la Société Générale Administrateur d'AGF

Monsieur Jacques Lebhar
 BL-P 124, Boulevard Haussmann 75008 PARIS

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Conseil de Surveillance de Solving International	Président de Jacques Lebhar Finances SAS Président de LB-P SAS Président de LB-P Asset Management SA Administrateur et Président du Comité d'audit et de contrôle interne de GFI Informatique SA Membre du Comité des nominations et des rémunérations de GFI Informatique SA Vice-président du Conseil de Surveillance d'ESL & Network Holding SA
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		Membre du Conseil de Surveillance d'Aareal Bank Ag Administrateur d'ESL & Network Sas Président Directeur Général d'Entenial Membre du conseil de Surveillance Depfa Bank AG Président Directeur Général de Banque La Hénin

Monsieur Thomas de Bellaigue
 144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Conseil de Surveillance de Solving International Gérant de BFVH	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Monsieur Julian Berger
 144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Conseil de Surveillance de Solving International	Associé du Cabinet Massotti & Berger
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Monsieur Nicolas Celier
 144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Conseil de Surveillance de Solving International	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 Recherche-Midi Participations 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'Ixeo SAS Gérant de FKO Invest bv

Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		
--	--	--

Monsieur Jean Veillon
 144, avenue des Champs Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Vice Président du Conseil de Surveillance de Solving International 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 Épigones
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices	Administrateur unique de Solving Srl Administrateur unique de Solving Consulting & Opérations Srl Administrateur de Solving Spa	

Madame Alessandra Faraone
 144, avenue des Champs Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Conseil de Surveillance de Solving International Administrateur d'Efeso Holdings Ltd Administrateur d'Efeso Consulting Company Ltd Administrateur d'Efeso Consulting Shanghai Co., Ltd Administrateur d'Efeso Consulting Tanacsadó Kft Administrateur d'Efeso Consulting GmbH Administrateur d'Efeso Consulting B.V. Administrateur d'Efeso Consulting SL Administrateur d'Efeso Consulting Srl Administrateur d'Efeso Consulting Ltd Administrateur d'Efeso Consulting Ltd Administrateur d'Efeso China Holding LTD Administrateur d'Efeso Russia Ltd Administrateur d'Efeso Consulting Ltd Korea	Présidente du Cabinet Studio Faraone Administrateur Unique de Immobiliare 2005 S.r.l.
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Membres du Directoire

Monsieur Filippo Mantegazza
 144, avenue des Champs Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Président du Directoire de Solving International 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 Consulting 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	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices	Président de Solving Consulting and Operations Srl	

Monsieur Carlo Baroncelli
144, avenue des Champs Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Directoire de Solving International Administrateur d'Apex Consulting Srl Président de Jitech Sas	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices	Administrateur d'Efeso America do Sul Consult S/C	

Monsieur Bernard Bohnert
144, avenue des Champs Élysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du document de référence	Membre du Directoire de Solving International	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.

A notre connaissance, au cours des cinq dernières années :

- aucun membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation,
- aucun membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires,
- aucun membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires de l'émetteur,
- aucun membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années au moins.

REMUNERATIONS ET AVANTAGES

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											28	
M. Y. Cannac											28	
M. N. Celier											28	
M. J. Lebhar												
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

Les mandataires sociaux ne sont pas bénéficiaires d'avantages en nature.

Les parties variables des rémunérations 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.

ENGAGEMENTS DE TOUTE NATURE AU BENEFICE DES MANDATAIRES SOCIAUX

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 le Conseil de Surveillance.

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.

ACTIONS GRATUITES ATTRIBUEES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION OU DE SURVEILLANCE

Au cours de l'année 2008, il n'a pas été attribué d'actions gratuites. Au cours de l'exercice 2007, ont été attribuées 124 500 actions gratuites (AG du 14 décembre 2006 et Directoire du 15 mai 2007 pour 62 000 actions ; AG du 28 décembre 2007 et, à la suite, Directoire du 28 décembre 2007 pour 62 500 actions). 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.

	Nombre d'actions	AGM 14/12/2006 Directoire 15/05/2007	AGM 28/12/2007 Directoire 28/12/2007	Fin période d'acquisition	Fin période de conservation obligatoire
Vice-président du Conseil de surveillance	15 000	15 000		16/05/09	29/12/09
Président du Directoire	30 000	30 000		16/05/09	
Président du Directoire	60 000		60 000		
Salariés du groupe	6 000	6 000		16/05/09	
Salariés du groupe	6 000	6 000		16/05/09	
Salariés du groupe	2 500	2 500		16/05/09	
Salariés du groupe	2 500	2 500		16/05/09	
Salariés du groupe	2 500		2 500		29/12/09
Total	124 500	62 000	62 500		

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ATTRIBUEES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION OU DE SURVEILLANCE

Le tableau ci-dessous retrace l'historique des options de souscription d'actions attribuées aux membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance :

	Date attribution	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options	Date d'expiration	Plan N°	Date d'Assemblée	Options exercées en 2008
M. Jean Veillon Vice-président du Conseil de surveillance	22.04.03	4,06	15 000	23/04/10	P2	13/03/00	
Thomas de Bellaigue de Bughas Membre du Conseil de surveillance	15.05.07	6,17	2000	16/05/14	P4	16/06/04	
Filippo Mantegazza Président du Directoire	22.04.03 04.06.04	4,06 7,84	18 000 5 500	23/04/10 05/06/11	P3 P3	25/06/01 25/06/01	
Carlo Baroncelli Membre du Directoire	22.04.03 04.06.04 11.08.06	4,06 7,84 6,59	5 000 2 500 2 500	23/04/10 05/06/11 12/08/13	P3 P3 P4	25/06/01 25/06/01 16/06/04	

Aucune option n'a été exercée par les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

PROVISIONS POUR RETRAITES

Le groupe Solving International a provisionné un montant total de 89 K€ (charges comprises) pour les indemnités de retraite au titre de l'exercice 2008, dont 71 K€ (charges comprises) pour ses dirigeants. Les indemnités dont pourraient bénéficier les dirigeants sont, après actualisation, les suivantes :

Milliers d'euros	Dirigeant	Montant
Roland Fitoussi	Président du Conseil de Surveillance	39
Jean Veillon	Vice Président du Conseil de Surveillance	30
Bernard Bohnert	Membre du Directoire	2

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.

AUDIT ET REMUNERATIONS

Il n'existe pas de comité d'audit ou de comité de rémunération. Ces sujets sont traités dans le cadre de sessions dédiées au sein du Conseil de Surveillance.

4.2 RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT ET FORMATION

La qualité de ses recrutements est bien évidemment centrale pour SOLVING INTERNATIONAL.

Ses consultants sont issus de formations de haut niveau, grandes écoles d'ingénieurs (Centrale, Ponts, Mines, A&M, Polytechnique de Zürich, de Milan, MIT, ..), grandes écoles commerciales (HEC, ESC, ESSEC, Sciences Po, Bocconi, Harvard, Sloan School of MIT, ..), Universités niveau Doctorats, DESS, DEA, masters etc.

Les formations sont régulières, à l'échelon de chaque bureau national et, de plus en plus, à l'échelon international. Les actions recouvrent l'approfondissement des connaissances techniques, des méthodologies, mais aussi le développement personnel, les qualités d'expression et de formalisation, la conduite des projets et des réunions, le management des équipes, etc.

POLITIQUE DE REMUNERATION

L'attribution d'options de souscription d'actions constitue un élément important de la politique de rémunération des Responsables, Vice-présidents et Directeurs, qui, dans chacun des pays, contribuent significativement au développement de l'activité. 90% des options leur sont réservés. Les attributions se font sur des critères objectifs de développement du domaine qui leur est confié et sur des critères plus qualitatifs de fidélité à l'entreprise et de comportement favorisant le développement collectif du Groupe.

10% des options sont attribués aux consultants selon des critères de qualité des travaux réalisés et de contribution aux objectifs du Groupe.

EFFECTIFS

Évolution des effectifs au cours des cinq dernières années

Les effectifs moyens sur les 5 derniers exercices, exprimés en équivalents temps plein, ont été les suivants :

	2004	2005	2006	2007	2008
Salariés	159	143	173	214	216
Dont Administratifs	34	33	35	38	37
Dont Consultants	125	110	138	176	179

Intervenants payés sur factures	33	85	55	54	69
Total	192	228	228	268	285

4.3 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE CONTROLE INTERNE

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 2008.⁵

⁵ 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
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
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 apprécie 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 délégué 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. 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.

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 « practices⁶ » 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.

⁶ *Savoir-faire et capitalisation d'expérience organisés en offres pour les clients, servis souvent par des consultants spécialisés.*

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

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

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

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

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

2 - Risques liés à la concurrence

Solving 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 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 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 1521 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 6,1%.

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 Échange 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 Émirien, 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 :

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 aux 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'homaux. 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 États-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.

4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

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

4.5 INTERETS DES DIRIGEANTS

Conflits d'intérêts potentiels au niveau des organes d'administration, de direction et de direction générale

Il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels au niveau des organes d'administration, de direction et de direction générale de la société.

Information sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat

Les contrats de prestations de services liant certains membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à Solving International ou à une de ses filiales ont été examinés et autorisés par le Conseil de Surveillance de Solving International.

Ces contrats concernent les sociétés HIP Fénelon (société liée à M. Roland Fitoussi), BFVH (société liée à M. Thomas de Bellaigue), APTIMUM (société liée à M. Yves Quellec, contrat étant arrivé à expiration lors de la fin de mandat de M. Yves Quellec, le 21 avril 2008, Operational Excellence Consulting Ltd (société liée à M. Filippo Mantegazza).

On se reportera, sur l'exécution de ces contrats :

- au rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne (paragraphe II. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES)
- au rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés pour l'exercice 2008.

4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

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

4.7 GOUVERNANCE ET PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE : CHANTIERS EN COURS

Ainsi qu'il a été indiqué, la société se réfère aux rapports AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise et sur les procédures de contrôle interne, et, lorsqu'elle n'est pas conforme à leurs préconisations, elle se prépare à la mise en conformité.

Les chantiers d'amélioration et d'adaptation en cours sont les suivants :

GOUVERNANCE

Le Conseil de Surveillance comprend quatre membres indépendants (sur neuf), ainsi qu'indiqué au § 4.3 I. [CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL](#). Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour six ans, alors que la préconisation des rapports AFEP-MEDEF est de quatre ans. Une réflexion est en cours sur ce point au sein du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance n'a pas constitué en son sein de comités spécialisés (comité des comptes, comité d'audit, comité de rémunération, de sélection des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire). Ces sujets sont traités dans le cadre de sessions dédiées du Conseil, au cours desquelles les membres indépendants jouent un rôle prépondérant d'animation et de contrôle. Cette formule paraît satisfaisante eu égard à la taille du groupe.

Les procédures d'évaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance font également l'objet d'une analyse, en cours, animée par les membres indépendants du Conseil de Surveillance.

Le délai de publication des informations financières pourrait être amélioré, et la société s'emploie à gagner plusieurs semaines dans l'élaboration de ses états financiers et de ses informations annuelles. En ce qui concerne les états et informations semestriels, et dans l'attente d'un assouplissement attendu, la société peine à respecter le délai extrêmement court de 2 mois, eu égard à sa taille, à sa dispersion géographique, au grand nombre de filiales et aux moyens humains volontairement limités (pour des raisons d'économie) consacrés à la production de ces états et informations.

IDENTIFICATION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

On se reportera au paragraphe 1.13 Facteurs de risques page 28 et au rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne qui fait notamment le point sur les chantiers récents et en cours.

5 INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL

- 5.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE
- 5.2. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

5.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE

DENOMINATION , SIEGE SOCIAL

Dénomination : SOLVING INTERNATIONAL

Siège social : 144, avenue des Champs Elysées 75008 Paris

Tél. + 33 1 53 53 57 00

Fax + 33 1 53 53 97 00

www.solving-int.com

FORME JURIDIQUE

SOLVING INTERNATIONAL a été constituée sous forme d'une société anonyme de droit français aux termes d'un acte sous seing privé en date du 25 juillet 1983. Par décision de l'AGE du 22 décembre 2000, elle a adopté le statut de société anonyme à directoire et conseil de surveillance régie par les lois et règlements en vigueur, notamment les dispositions du Code de commerce, ainsi que par les statuts.

DATE DE CONSTITUTION ET DUREE DE VIE

Date de constitution : 11/10/1983.

Durée : 99 ans, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée décidées par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Date d'expiration : 10/10/2082.

OBJET SOCIAL

La Société a pour objet :

- L'assistance aux entreprises dans les domaines de la gestion, de l'organisation et du développement, ce plus particulièrement pour les entreprises internationales dans tous pays.
- Toutes prises de participation de quelque importance qu'elles soient et plus généralement, toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus spécifié et tous investissements en valeurs mobilières.

EXERCICE SOCIAL

L'exercice social court du 1er janvier au 31 décembre.

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

RC Paris B 328 153 481

SIRET : 328 153 481 00036

Code d'activité APE

APE 7022Z

AFFECTATION ET REPARTITION DES BENEFICES

Si les comptes de l'exercice approuvés par l'Assemblée Générale font apparaître un bénéfice distribuable tel qu'il est défini par la loi, l'Assemblée Générale décide de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserves dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer.

Les pertes, s'il en existe, sont après l'approbation des comptes par l'Assemblée Générale, reportées à nouveau, pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

L'Assemblée Générale, statuant sur les comptes de l'exercice, a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividendes en numéraire ou en actions.

(Article 21 des statuts)

ASSEMBLEES GENERALES

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le droit de participer aux assemblées est subordonné, soit à l'inscription de l'actionnaire en compte nominatif, soit au dépôt, aux lieux indiqués dans l'avis de convocation, d'un certificat de dépôt délivré par la banque, l'établissement financier ou la société de bourse dépositaire de ces actions ou d'un certificat de l'intermédiaire habilité ou de l'organisme qui en tient lieu, constatant l'indisponibilité des actions inscrites en compte jusqu'à la date de l'assemblée, cinq jours au moins avant la date de réunion de l'assemblée.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, dès lors qu'elles ont été libérées des versements exigibles et que l'actionnaire justifie de leur inscription sur un compte tenu par la Société cinq jours au moins avant la réunion de l'Assemblée.

Tout actionnaire ne peut se faire représenter que par son conjoint ou par un autre actionnaire ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat.

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements ; ce formulaire doit parvenir à la Société trois jours avant la date de l'Assemblée pour être pris en compte.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance ou, en son absence, par le Vice-président du Conseil de Surveillance, ou par un membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée désigne elle-même son Président.

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi. (Article 19 des statuts)

DROITS DE VOTE

A chaque action est attaché un droit de vote.

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative d'au moins quatre ans, au nom du même titulaire.

(Article 10 des statuts, extrait) .

IDENTIFICATION DES DETENEURS DE TITRES AU PORTEUR

La Société peut demander à EUROCLEAR dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, le nom ou la dénomination sociale, s'il s'agit d'une personne morale, l'adresse, la nationalité des détenteurs d'actions ou de titres conférant à terme le droit de vote dans les assemblées générales, ainsi que la quantité d'actions ou de titres détenus par chacun d'eux, et le cas échéant, les restrictions dont les actions ou les titres peuvent être frappés. (Article 9 des statuts, extrait).

FRANCHISSEMENTS DE SEUIL

Les statuts ne prévoient pas d'obligation supplémentaire à celles prévues par les dispositions de l'article L.233-7 du Code de commerce.

Les franchissements à la hausse ou à la baisse des seuils prévus par la loi, soit les seuils de 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 33,33%, 50%, 66.67%, 90 % ou 95% du capital ou des droits de vote, doivent être déclarés par tout actionnaire auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, selon les dispositions légales en vigueur.

ACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES 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. Cette autorisation a fait l'objet d'une décision de mise en œuvre par le Directoire du même jour. Le descriptif du programme de rachat faisant suite à la décision du Directoire a été publié le même jour.

Ce programme prend la suite du précédent, autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 mai 2006.

Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 28 décembre 2007

1) Date de l'Assemblée Générale autorisant le programme de rachat d'actions

28 décembre 2007

Directoire décidant de la mise en œuvre : ce même jour

2) Nombres de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

A la date du 28 décembre 2007, la Société détient 1 071 actions en propre, et 13 013 actions au titre du contrat de liquidité, dans le cadre du programme de rachat d'actions voté par l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 mars 2006. Soit un total de détention de 14 084 (0,2% du capital).

Au 31 décembre 2007, le total de détention s'élevait à 14 121 actions (1 071 en propre et 13 050 au titre du contrat de liquidité, soit 0,2% du capital).

3) Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société

1 071 actions affectées en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe et 13 013 affectées à l'objectif d'animation du marché.

4) Objectifs du programme de rachat

Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant pour :

- l'animation du marché des actions, par un prestataire de services d'investissement indépendant, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie AFEI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- la remise d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- remettre des titres lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;

- honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés de son groupe ;
- la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

5) Modalités

Les achats d'actions ainsi que la conservation, la cession ou le transfert des actions ainsi achetées pourront être réalisés dans le respect de la réglementation en vigueur en une ou plusieurs fois, à tout moment, par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, notamment par voie d'acquisition ou de cession de bloc ou par recours à des instruments financiers dérivés dans le respect de la réglementation applicable. La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs n'est pas limitée et pourra représenter la totalité du programme.

Les opérations effectuées à ce titre devront être réalisées au prix d'achat maximum de 13,5 euros (hors frais). Le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées ne pourra dépasser 5% des actions composant le capital social à la date de la présente assemblée, soit 321 100 actions. Le montant cumulé des achats ne pourra excéder 3 626 100 euros.

6) Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat

En application de la loi, la part maximale que SOLVING International est susceptible de détenir suite au présent programme, autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 décembre 2007, est de 5% du capital de la société, correspondant à un total de 321 100 actions.

La Société détenant 14 084 actions en propre au 28 décembre 2007, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 307 016 (4,78 % du capital). Comme indiqué précédemment, le montant cumulé des achats ne pourra excéder 3.626.100 euros.

7) Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 28 décembre 2007, soit jusqu'au 28 juin 2009.

8) Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre du précédent programme de rachat

Déclaration par l'émetteur des opérations réalisées sur ses propres titres du 22 mai 2006 au 31 décembre 2007

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2007

Nombre de titres annulés du 22 mai 2006 au 31 décembre 2007 : 0

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2007 : 14 121

Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2007 : 82 183 €

Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2007 : 51 259 €

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour de la publication du descriptif du programme			
	Achats	Ventes	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
Nombre de titres	350 025	337 025	Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Echéance maximale moyenne						
Cours moyen de la transaction	6,60	6,62				
Prix d'exercice moyen						
Montants	2 310 K€	2 232 K€				

[LIEUX OU PEUVENT ETRE CONSULTES LES DOCUMENTS JURIDIQUES RELATIFS A LA SOCIETE](#)

Siège social : 144, avenue des Champs Elysées 75008 Paris
Tél. + 33 1 53 53 57 00
Fax + 33 1 53 53 97 00

5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

CAPITAL

Le capital social de la société SOLVING INTERNATIONAL s'élève depuis le 29 janvier 2008 à 3 027 946,32 € se répartissant en 7 944 769 actions d'une valeur unitaire de 0,381125 € par action.

L'ensemble du capital a été souscrit et libéré.

Les actions sont de forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

Elles sont inscrites au gré des propriétaires :

- en compte nominatif pur,
- en compte nominatif administré,
- au porteur, chez un intermédiaire agréé.

Elles ont fait l'objet d'une admission sur un marché réglementé : introduction sur le Second Marché le 2 juillet 1998.

Il n'existe aucune restriction à la libre négociabilité des actions SOLVING INTERNATIONAL.

Il n'existe pas de limitation des droits de vote.

Les actions détenues pendant une période de 4 ans ou plus bénéficient d'un droit de vote double.

Aucune disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de la société ne peut avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

Évolution du capital sur les 5 dernières années

Exercice clos le :	Nature de l'opération	Nombre d'actions nouvelles	Montant successif du capital	Nombre cumulé d'actions	Nominal de l'action
31/12/2002	Distribution de dividendes en actions	34 589	1 663 485,45 €	4 364 681	0,381125 €
31/12/2003	Distribution de dividendes en actions –	132 924	1 714 146,00 €	4 497 605	0,381125 €
31/12/2004	Distribution de dividendes en actions	79 860	1 744 582,58 €	4 577 465	0,381125 €
31/12/2005		0	1 744 582,58 €	4 577 465	0,381125 €
31/12/2006	Levée d'options Apport en nature	10 199 824 352	2 062 650,83 €	5 412 016	0,381125 €
31/12/2007	Levée d'options Apport en nature	10 000 1 000 000	2 447 587,08 €	6 422 016	0,381125 €
31/12/2008	Apport en nature et en numéraire	1 522 753	3 027 946,32 €	7 944 769	0,381125 €

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2008

Le capital comprend 7 944 769 actions, réparties comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
HIP Felon (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 Bellaique de Buqhas, Mme Marie Pascale de Bellaique de Buqhas 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.

L'auto contrôle et les actions détenues au titre du contrat de liquidité sont détenus en direct par Solving International.

Les associés du Groupe qui détiennent 9,3% du capital et 9,1% des droits de vote, sont au nombre d'une trentaine, dont les trois plus importants détiennent, chacun, de 1,1 à 1,6% du capital et 1,4 à 2,5 % des droits de vote.

En 2008, SOLVING INTERNATIONAL a été informée des franchissements de seuil suivants :

1^{er} février 2008 AMF 208CO237

Franchissement en baisse par la société Aptimum contrôlée par M. Yves Quellec, 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.

A la connaissance de l'émetteur, la Société n'est pas contrôlée, directement ou indirectement.

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2007

Au 31 décembre 2007, le capital de Solving International était divisé en 6 422 016 actions dont la répartition était la suivante :

Au 31 décembre 2007				
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
HIP Fenelon (1)	1 437 393	22,4%	2 594 781	32,5%
Sethi (2)	21 412	0,3%	42 824	0,5%
Raspor (3)	1 006 715	15,7%	1 006 715	12,6%
Jean Veillon	156 398	2,4%	156 468	2,0%
Patrick Liddell	199 898	3,1%	391 222	4,9%
BFVH (4)	361 310	5,6%	361 310	4,5%
Aptimum (5)	361 310	5,6%	361 310	4,5%
Associés du Groupe	249 236	3,9%	460 298	5,8%
Argos Investment Fund (6)	386 850	6,0%	386 850	4,8%
Auto contrôle	14 121	0,2%	-	-
Public	2 227 373	34,7%	2 227 373	27,9%
	6 422 016	100%	7 989 151	100%

(1) Société détenue à 100 % par Roland Fitoussi

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

(3) Cadres dirigeants de Solving International (Jean Veillon, Yves Hombreux, Serge Gandon, Patrick Liddell, Manuel da Silva, Cyrille Chartier-Kastler)

(4) Société civile détenue par Thomas de Bellaigue de Bughas, Marie Pascale de Bellaigue de Bughas et descendants

(5) Société civile détenue par Yves Quellec et descendants

SOLVING INTERNATIONAL a été informée des franchissements de seuil suivants en 2007 :

- SPGP : seuil de 5% en baisse (capital et droits de vote), le 12 février 2007

- HIP Fénelon (société contrôlée par M. Roland Fitoussi) : seuil de 25% du capital et 33,30% des droits de vote, le 5 juillet 2007 (suite à l'augmentation de capital résultant de l'apport en nature du solde de la participation d'Efeso Holdings Ltd à Solving International)
- Société Raspor Holding & Finanz AG de droit suisse : seuils de 5% et 10% du capital et des droits de vote et de 15% du capital, le 6 juillet 2007
- Concert formé entre la société Raspor Holding Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell : seuils de 5%, 10% et 15% du capital et des droits de vote et de 20% du capital, le 6 juillet 2007 selon la répartition suivante :

	% capital	% droits de vote
Raspor Holding & Finanz AG	15,7%	12,75%
M. Jean Veillon	2,95%	2,38%
M. Patrick Liddell	2,86%	4,53
Total concert	21,56%	19,66%

- Argos Investment Managers, agissant pour le compte de la SICAV Argos Investment Fund, contrôlée par la Banque Privée Edmond de Rothschild : seuil en hausse de 5% du capital, le 4 octobre 2007 et de 4,24% des droits de vote.

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2006

Au 31 décembre 2006				
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
HIP Fenelon (1)	1 437 393	26,56	2 557 826	36,85
Sethi (2)	21 412	0,4	42 824	0,61
Associés du Groupe (3)	696 976	12,88	1 088 953	17,53
BFVH (4)	361 310	6,68	361 310	5,21
Aptimum (5)	361 310	6,68	361 310	5,21
Autocontrôle	4 271	0,08		
Public	2 529 344	46,74	2 538 208	37,86
TOTAL	5 412 016	100	6 950 431	100

(1) Société détenue à 100 % par Roland Fitoussi

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

(3) Cadres dirigeants de Solving International (Jean Veillon, Yves Hombreux, Serge Gandon, Patrick Liddell, Manuel da Silva, Cyrille Chartier-Kastler)

(4) Société civile détenue par Thomas de Bellaigue de Bughas, Marie Pascale de Bellaigue de Bughas et descendants

(5) Société civile détenue par Yves Quellec et descendants

SOLVING INTERNATIONAL a été informée :

- En janvier 2006 d'une déclaration de franchissement du seuil à la hausse de 5% du capital par les sociétés FMR Corp. et Fidelity International Limited.
- En avril 2006 d'une déclaration de franchissement du seuil à la hausse de 5% du capital par la société SPGP (Société Privée de Gestion du Patrimoine).
- En août 2006 d'une déclaration de franchissement à la baisse de 5 % du capital par les sociétés FMR Corp. et Fidelity International Limited.

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2005

Au 31 décembre 2005				
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
HIP Fénelon (1)	1 413 328	30.88	2 521 198	40.99
Sethi (2)	21 412	0.47	42 824	0.70
Associés du Groupe (3)	796 788	17.41	1 241 491	20.19
Autocontrôle	1 071	0.02		
Public	2 344 866	51.23	2 344 866	38.13
Total	4 577 465	100	6 150 379	100

(1) Société détenue à 100 % par Roland Fitoussi

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

(3) Cadres dirigeants de Solving International (Jean Veillon, Yves Hombreux, Serge Gandon, Patrick Liddell, Manuel da Silva, Cyrille Chartier-Kastler)

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2004

Au 31 décembre 2004				
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
HIP Fénelon (1)	1 413 328	30.88	2 521 198	40.99
Sethi (2)	21 412	0.47	42 824	0.70
Associés du Groupe (3)	796 788	17.41	1 241 491	20.19
Autocontrôle	1 071	0.02		
Public	2 344 866	51.23	2 344 866	38.13
Total	4 577 465	100	6 150 379	100

(1) Société détenue à 100 % par Roland Fitoussi

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

(3) Cadres dirigeants de Solving International (Jean Veillon, Yves Hombreux, Serge Gandon, Patrick Liddell, Manuel da Silva, Cyrille Chartier-Kastler)

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Les Assemblées Générales Extraordinaires des 13 mars 2000, 25 juin 2001 et 16 juin 2004 ont autorisé le Directoire de SOLVING INTERNATIONAL, dans le cadre des articles L225-177 du Code de Commerce et 174-20 du décret d'application à consentir des options de souscription d'actions nouvelles au bénéfice des cadres du Groupe.

Le directoire a ainsi attribué, depuis l'origine, 902 292 options de souscription d'actions, dont 85 343 ont été levées en 2001, 2002, 2003, 2006 et 2007, et 590 703 ont été annulées.

Il ne peut être consenti d'option aux cadres possédant individuellement une part du capital supérieure à 5%.

Les tableaux ci-dessous donnent l'historique des attributions d'options de souscription.

Au 31 décembre 2008, 226 246 actions peuvent être émises par le jeu des options consenties, correspondant à une dilution potentielle maximum de 2,85% du capital.

Historique des attributions d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2008

Date d'assemblée	19/05/1998					13/03/2000								25/06/2001			16/06/2004			
Date d'attribution	19/06/98	19/06/98	16/03/99	18/06/98	04/02/00	03/05/00	03/05/00	05/10/00	05/10/00	30/03/01	04/10/01	15/02/02	16/05/02	22/04/03	04/06/04	22/04/03	04/06/04	01/07/05	11/08/06	15/05/07
Nombre total	64 608	6 400	17 000	16 040	47 560	22 800	43 050	18 720	15 564	56 400	54 600	14 850	59 000	67 600	91 000	151 100	67 500	14 000	49 500	25 000
- dont mandataires sociaux											16 000		18 000	25 000	50 000					4 000
- dix premiers attributaires salariés	64 608	10 000	16 000	16 000	47 560	20 000	30 000	16 000		10 000	42 000	10 000	40 000	25 000	11 000	91 500	33 000	1 500	20 500	
Point de départ d'exercice des options	20/06/01	20/06/01	16/03/02	18/06/02	04/02/03	04/05/02	04/05/02	06/10/02	06/10/02	31/03/03	05/10/03	16/02/04	17/05/04	23/04/05	05/06/06	23/04/05	05/06/06	02/07/07	12/08/08	16/05/09
Date d'expiration	19/06/04	19/06/04	15/03/05	17/06/05	03/02/07	04/05/07	04/05/07	06/10/07	06/10/07	31/03/08	05/10/08	16/02/09	17/05/09	23/04/10	05/06/11	23/04/10	05/06/11	02/07/12	12/08/13	16/05/14
Prix de souscription (€)	1,31	7,37	11,35	14,39	39,03	65,17	54,88	82,77	69,70	72,95	39,33	35,28	35,57	4,06	7,84	4,06	7,84	4,76	6,59	6,17
Modalités d'exercice	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)
Nombre d'actions souscrites	64 608	536												20 199						
Nombre d'actions annulées		5 864	17 000	16 040	47 560	22 800	43 050	18 720	15 564	56 400	54 600	12 000	59 000	47 401	91 000	45 949	21 000	3 750	8 000	5 005
Options de souscription restantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 850	0	0	0	105 151	46 500	10 250	41 500	19 995

NOMBRE D' ACTIONS POTENTIELLES

Au 31 décembre 2008

2008	Nombre d'actions	%
Actions en circulation au 29/01/2008	7 944 769	83%
Stock options	226 246	2%
Conversion des Océanes (1)	1 244 801	13%
Attribution d'actions gratuites	124 500	1%
Nombre d'actions potentielles	9 540 316	100%

Au 31 décembre 2007

2007	Nombre d'actions	%
Actions en circulation au 31/12/2007	6 422 016	78%
Stock options	424 051	5%
Conversion des Océanes (1)	1 244 801	15%
Attribution d'actions gratuites	124 500	2%
Nombre d'actions potentielles	8 215 368	100%

(1) en cas de conversion totale des obligations en actions nouvelles

NANTISSEMENT D' ACTIONS

Il n'existe aucun nantissement, garantie ou sûreté affectant les titres de la société SOLVING INTERNATIONAL ou ses actifs.

CAPITAL AUTORISE NON EMIS OU ENGAGEMENT D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Néant

PACTE D' ACTIONNAIRES

Un concert a été formé entre la société Raspor Holding Finanz AG et MM, Jean Veillon et Patrick Liddell le 6 juillet 2007 selon la répartition suivante :

	% capital	% droits de vote
Raspor Holding & Finanz AG	15,7%	12,75%
M. Jean Veillon	2,95%	2,38%
M. Patrick Liddell	2,86%	4,53%
Total concert	21,56%	19,66%

Après l'augmentation de capital du 29 janvier 2008, la répartition est la suivante :

	% capital	% droits de vote
Raspor Holding & Finanz AG	17,2%	14,37%
M. Jean Veillon	1,97%	1,64%
M. Patrick Liddell	2,52%	4,11%
Total concert	21,69%	20,13%

Aux termes de ce pacte, d'une durée de quatre années à compter du 29 juin 2007 :

- Les signataires du pacte s'engagent à se concerter avant chaque assemblée générale en vue d'arrêter une position commune de manière à mettre en œuvre une politique commune concernant notamment la composition du Conseil de Surveillance et du Directoire, les vacances et les quorum ;
- Monsieur Jean Veillon s'engage à conserver 75 % des actions et des droits de vote qu'il détient, pendant une durée de deux ans à compter du 29 juin 2007, sauf s'il cessait d'avoir des fonctions de salarié et/ou de mandataire au sein du groupe ;
- Monsieur Patrick Liddell s'engage à conserver les deux tiers des actions et des droits de vote qu'il détient, pendant une durée de deux ans à compter du 29 juin 2007 ;
- Raspor s'engage à conserver 75 % des actions et des droits de vote qu'il détient, pendant une durée de deux ans à compter du 29 juin 2007 ;
- En tout état de cause, les signataires s'engagent à maintenir leur participation globale en capital et en droits de vote inférieure au tiers du capital et des droits de vote.

AUTORISATIONS D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL

A la clôture de l'exercice, il y a en cours de validité une délégation de compétence au directoire à effet d'émettre des actions ordinaires de la société, pour un montant global de 10 M€ pour une durée de 26 mois (AGE du 28 décembre 2007), dont 5817 K€ ont été utilisés lors de l'augmentation de capital du 29 janvier 2008.

A la clôture de l'exercice 2008, la délégation de compétence au directoire à effet d'émettre des actions ordinaires de la société pour un montant de 10 M€ avec suppression de DPS et délai de priorité (AGM du 28 décembre 2007 – deuxième résolution) a été utilisée à hauteur de 5 817 K€ (augmentation de capital du 29 janvier 2008) et reste valable jusqu'au 27 juin 2009).

ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

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 clos le 31 décembre 2007, distribué 124 500 actions gratuites.

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

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

La dilution totale du capital issue de l'ensemble des instruments émis s'élève au 31 décembre 2008 à 20,1 %, répartis entre :

- OCEANE : 15,7 %
- Stock options : 2,8 %
- Actions gratuites : 1,6 %.

A la clôture de l'exercice 2008, la délégation de compétence au directoire à effet d'émettre des actions gratuites pour un total de 160 000 actions (soit moins de 10% du capital de la société, cette émission venant s'imputer sur le plafond global de 10 M€ (AGM du 28 décembre 2007 – deuxième résolution) demeure valable à hauteur de 97 500 actions jusqu'au 27 février 2010.

	Nombre d'actions	AGM 14/12/2006 Directoire 15/05/2007	AGM 28/12/2007 Directoire 28/12/2007	Fin période d'acquisition	Fin période de conservation obligatoire
Vice-président du Conseil de surveillance	15 000	15 000		16/05/09	
Président du Directoire	30 000	30 000		16/05/09	
Président du Directoire	60 000		60 000		29/12/09
Salariés du groupe	6 000	6 000		16/05/09	
Salariés du groupe	6 000	6 000		16/05/09	
Salariés du groupe	2 500	2 500		16/05/09	
Salariés du groupe	2 500	2 500		16/05/09	
Salariés du groupe	2 500		2 500		29/12/09
Total	124 500	62 000	62 500		

6 INFORMATIONS JURIDIQUES

6.1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

6.2. RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES

6.3. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

6.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Filippo MANTEGAZZA, Président du Directoire

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion figurant en page 37 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le lundi 15 juin 2009

Filippo MANTEGAZZA,
Président du Directoire

6.2 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

- Cabinet CONSTANTIN ASSOCIES (SA) 26, rue de Marignan 75008 PARIS, représenté par Monsieur Dominique LAURENT, nommé lors de l'Assemblée Générale du 23 mars 1998 pour six ans et renouvelé lors de l'Assemblée ayant approuvé les comptes de l'exercice 2003, pour un mandat de six ans expirant lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2009.
- Monsieur Gérard BIENAIME, 3 rue des Deux Boules 75001 PARIS, nommé lors de l'Assemblée Générale du 16 mai 2006 pour un mandat de six ans expirant lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2011.

Les commissaires aux comptes titulaires font partie de la Compagnie régionale de commissaires aux comptes de Paris.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

- Monsieur Michel BONHOMME, 114 rue Marius AUFAN 92300 LEVALLOIS PERRET nommé lors de l'Assemblée Générale du 23 mars 1998 pour six ans et renouvelé lors de l'Assemblée ayant

approuvé les comptes de l'exercice 2003, pour un mandat de six ans expirant lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2009.

- Monsieur Jean-Pierre AUDY, 19 avenue de Messine 75008 PARIS, nommé lors de l'Assemblée Générale du 16 mai 2006 pour un mandat de six ans expirant lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2011.

HONORAIRES VERSES AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES AU TITRE DES EXERCICES 2007 ET 2008.

Milliers d'euros	Constantin Deloitte				G. Bienaimé			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	76,1	82,5	100,0%	100,0%	64,8	63,1	82,9%	100,0%
- Filiales intégrées globalement					13,4		17,1%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
- Emetteur								
- Filiales intégrées globalement								
Sous-total	76,1	82,5	100,0%	100,0%	78,2	63,1	100,0%	100,0%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social								
Autres								
Sous-total								
Total	76,1	82,5	100,0%	100,0%	78,2	63,1	100,0%	100,0%

6.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Filippo MANTEGAZZA, Président du Directoire
SOLVING INTERNATIONAL

144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris

Tél. + 33 1 53 53 57 00

Fax + 33 1 53 53 97 00

Toute information pourra être obtenue auprès de :
Bernard BOHNERT, Directeur financier, Membre du Directoire

SOLVING INTERNATIONAL

144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris

Tél. + 33 1 53 53 57 00

Fax + 33 1 53 53 97 00

Site internet de la Société : www.solvingefeso.com

Relations investisseurs : www.solvingefeso.com/investor-relations

Site AMF : www.amf-france.org

CALENDRIER DES PUBLICATIONS

2008

Chiffre d'affaires du 4ème trim. 2007	11 février 2008
Résultats annuels 2007	24 avril 2008
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2008	24 avril 2008
Assemblée Générale	25 juin 2008
Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2008	28 juillet 2008
Résultats semestriels 2008	26 septembre 2008
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2008	12 novembre 2008

2009

Chiffre d'affaires du 4ème trim. 2008	12 février 2009
Résultats annuels 2008	8 avril 2009
Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2009	12 mai 2009
Assemblée Générale	29 juin 2009
Chiffre d'affaires du 2ème trimestre 2009	29 juillet 2009
Résultats semestriels 2009	23 septembre 2009
Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2009	10 novembre 2009

7 TABLE DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, le tableau thématique suivant permet d'identifier les informations requises par l'annexe I du règlement (CE) n°809/2004 de la Commission du 29 avril 2004.

Informations requises	Paragraphe	Page
1. PERSONNES RESPONSABLES	6.1	165
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	6.2	165
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	1.4	8
4. FACTEURS DE RISQUES	1.13	27
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR		
5.1. Histoire et évolution de la société	1.1	6
5.2. Informations juridiques	6	164
5.3. Investissements	1.11	21
6. APERÇU DES ACTIVITÉS		
6.1. Principales activités	1.8	15
6.2. Principaux marchés	1.9 et 1.10	17
7. ORGANIGRAMME	1.12	23
7.1. Description du Groupe	1.3	7
7.2. Liste des filiales importantes.	1.12	24
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS		
8.1. Immobilisations corporelles	NA	
8.2. Questions environnementales	1.13 (18)	35
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	2.6 et 2.7	44
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	2.6 et 2.7	44
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	2.18	55
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	2.1 et 2.20	38 et 58
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	NA	

Informations requises	Paragraphe	Page
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	4.1	115
14.1 Noms, adresses, fonctions, expérience, mandats des dirigeants	4.1	119
14.2 Conflits d'intérêts	4.5	145
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	4.1	123
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	4.1 et 4.3	115 et 127
17. SALARIÉS	4.2	125
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	1.6	10
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	NA	
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	3	60
20.1. Informations financières historiques	3.1	59 et 60-85
20.2. Informations financières pro forma	NA	
20.3. États financiers	3.1	61
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	3.3	86
20.5. Date des dernières informations financières	1.6	13
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	NA	
20.7. Politique de distribution des dividendes	2.11	51
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.17	54
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	NA	
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1. Capital social	5.2	155
21.2. Acte constitutif et statuts	5.1	151
22. CONTRATS IMPORTANTS	1.11	22

Informations requises	Paragraphe	Page
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTERETS	NA	
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	1.6	12
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	1.12 et 6.3	23 et 166