



SOLVING INTERNATIONAL

Société anonyme au capital de € 3 027 946,26
Siège social : 144, avenue des Champs Elysées 75008 Paris
RC Paris B 328 153 481
SIRET : 328 153 481 00036

DOCUMENT DE REFERENCE 2007



En application de l'article 212-13 de son règlement général, l'Autorité des marchés financiers a enregistré le présent document de référence le 01/09/2008 sous le numéro R 08 - 102. Il ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété d'une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Cet enregistrement effectué conformément aux dispositions de l'article L621-8-1-I du code monétaire et financier, après que l'AMF a vérifié "*si le document est complet et compréhensible, et si les informations qu'il contient sont cohérentes*" n'implique pas l'authentification des éléments comptables et financiers présentés.

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

- au siège social de la société : Solving International 144 Avenue des Champs Elysées 75008
- sur le site internet de la société : www.solving-int.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 2007.....	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 ».....	16
1.9	LES CLIENTS ET LES SECTEURS D'ACTIVITES.....	18
1.10	LE MARCHE ET LA CONCURRENCE.....	19
1.11	LES INVESTISSEMENTS ET LES CONTRATS IMPORTANTS.....	21
1.12	ORGANIGRAMME DU GROUPE AU 31 DECEMBRE 2007.....	24
1.13	LES FACTEURS DE RISQUE.....	28
2	RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE.....	37
2.1	UN MARCHE FAVORABLE, AVEC DE FORTES DISPARITES, UNE DEMANDE ACCRUE DE MISSIONS D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE.....	38
2.2	CONTROLE A 100% D'EFESO HOLDINGS LTD ET A 95% D'EFESO CONSULTING FRANCE.....	39
2.3	CHANGEMENTS DE GOUVERNANCE.....	39
2.4	UN PLAN D'ACTION VIGOUREUX DE REORGANISATION ET DE RELANCE « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 ».....	40
2.5	CHIFFRE D'AFFAIRES.....	41
2.6	ANALYSE DU RESULTAT.....	44
2.7	SOLVING INTERNATIONAL : COMPTES SOCIAUX.....	48
2.8	FILIALES ET PARTICIPATIONS.....	49
2.9	SITUATION FINANCIERE.....	50
2.10	INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL.....	52
2.11	DIVIDENDE.....	54
2.12	CONSEQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITE.....	55
2.13	PREVENTION DES RISQUES.....	55
2.14	CONVENTIONS VISEES AUX ARTICLES L225-86 ET SUIVANTS DU CODE DECOMMERCE.....	56
2.15	CONVENTIONS COURANTES SIGNIFICATIVES.....	56
2.16	EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLOTURE DE L'EXERCICE.....	56
2.17	FAITS CARACTERISTIQUES JURIDIQUES INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE SOCIAL DE SOLVING INTERNATIONAL.....	58
2.18	ACTIVITE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT.....	58
2.19	INFORMATIONS RELATIVES AUX REMUNERATIONS ET MANDATS OU FONCTIONS EXERCEES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX.....	58
2.20	PERSPECTIVES.....	61
3	COMPTES ET ANNEXES.....	62
3.1	COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2007.....	63
3.2	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2007.....	67
3.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES.....	88
3.4	NOTES COMPLEMENTAIRES.....	90
3.5	COMPTES SOCIAUX.....	91
3.6	ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2007.....	96
3.7	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX.....	116
4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	119
4.1	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTOIRE ET DE SURVEILLANCE.....	120
4.2	RESSOURCES HUMAINES.....	132
4.3	RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	132
4.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE.....	148

4.5	INTERETS DES DIRIGEANTS.....	149
4.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	149
4.7	GOUVERNANCE ET PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE : CHANTIERS EN COURS	151
5	INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL.....	152
5.1	RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE	153
5.2	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL	156
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 2007**
- 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 MARCHE – 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 Etats-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 Etats-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 Emirats Arabes Unis

2007 Prise de participation complémentaire de 40% dans Efeso Holdings Ltd

1.2 FAITS MARQUANTS 2007

RACHAT DES MINORITAIRES D'EFESO HOLDINGS

L'Assemblée Générale du 29 juin 2007 a approuvé le rachat des minoritaires d'Efeso Holdings à la société Raspor, par cession et apport de 40% du capital (27,96% par apport en nature et 12,04% en numéraire). A l'issue de cette opération, Solving International détient 100% de la société Efeso Holdings Limited.

Le rachat des minoritaires d'Efeso Holdings Groupe à effet au 1^{er} janvier 2007, a pour conséquence l'augmentation du Résultat net part du groupe et le droit à 100% des dividendes 2006. Il permet en outre, d'accélérer le processus d'intégration des méthodes des deux entités et favorise la mise en œuvre des synergies managériales, administratives et commerciales.

NOUVELLE ORGANISATION

L'Assemblée générale a également approuvé une nouvelle organisation pour le Groupe visant à renforcer les instances de management. En particulier, Jean Veillon rejoint le Conseil de Surveillance en tant que Vice Président pour apporter à plein temps ses compétences dans le domaine du développement.

Filippo Mantegazza, artisan de la forte croissance et de la rentabilité d'Efeso depuis cinq ans, devient Président du Directoire.

Le conseil de surveillance bénéficie de l'entrée de plusieurs personnalités étrangères en réponse au caractère international du groupe et d'un nouvel administrateur indépendant.

RENFORCEMENT DANS EFESO CONSULTING (FRANCE) ET LANCEMENT D'UNE AUGMENTATION DE CAPITAL

En fin d'année, la participation dans la société Efeso Consulting (France) est portée à 95% et une augmentation de capital est lancée qui se concrétise en janvier 2008.

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	2006	2007
Chiffre d'affaires	60 384	43 294	43 586	45 893	54 088
Résultat opérationnel courant	6 086	1 853	3 634	2 468	1 135
Résultat net	1 054	-3 348	1 755	585	-5 577
Résultat net part groupe	415	-3 779	413	-828	-6 231

RATIOS D'EXPLOITATION

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

(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
Capitaux propres (milliers d'euros)	16 379	11 433	12 225	17 455	15 863
Endettement net (milliers d'euros)	7 587	8 731	6 062	7 814	16 093
Endettement net / capitaux propres	46,3%	76,4%	49,6%	44,8%	101,5% *

(*) Avant augmentation de capital de 5 816 916 € le 29 janvier 2008

Les données 2004, 2005, 2006 et 2007 sont établies selon les normes IFRS.

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
- Amérique du Nord : U.S.A., Amérique du Sud : Brésil
- Asie : Corée, Emirats Arabes, Pacifique.

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

<i>(milliers d'euros)</i>	2003	2004	2005	2006	2007
France	17 011	10 560	8 170	7 347	16 096
Europe hors France	30 844	27 703	31 848	34 957	34 090
Amérique + Asie	12 528	5 031	3 567	3 589	3 901
Total	60 383	43 294	43 586	45 893	54 088

REPARTITION DE L'ACTIF IMMOBILISE PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

<i>(milliers d'euros)</i>	2003	2004	2005	2006	2007
France	6 730	5 771	4 645	3 967	5 469
Europe hors France	9 079	7 432	8 391	15 627	24 487
Amérique + Asie	1 073	945	1 119	1 225	1 176
Total	16 882	14 148	14 154	20 819	31 131

1.6 SOLVING INTERNATIONAL EN BOURSE

REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 31 DECEMBRE 2007

Le capital de Solving International est divisé en 6 422 016 actions dont la répartition est la suivante au 31 décembre 2007 :

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%
<i>Roland Fitoussi et sociétés liées</i>	1 458 805	22,7%	2 637 605	33,0%
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%
<i>Action de concert déclarée</i>	1 363 011	21,2%	1 554 405	19,5%
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%

L'auto contrôle est détenu en direct par Solving International.

Après l'augmentation de capital du 29 janvier 2008, le capital comprend 7 944 769 actions, réparties comme suit :

Après augmentation de capital du 29 janvier 2008				
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
HIP Fenelon (1)	1 699 173	21,4%	2 856 561	30,0%
Sethi (2)	21 412	0,3%	42 824	0,5%
<i>Roland Fitoussi et sociétés liées</i>	1 720 585	21,7%	2 899 385	30,5%
Raspor (3)	1 366 793	17,2%	1 366 793	14,4%
Jean Veillon	156 398	2,0%	156 468	1,6%
Patrick Liddell	199 898	2,5%	391 222	4,1%
<i>Action de concert déclarée</i>	1 723 089	21,7%	1 914 483	20,1%
BFVH (4)	439 844	5,5%	439 844	4,6%
Aptimum (5)	361 310	4,55%	361 310	3,80%
Associés du Groupe	1 058 659	13,33%	1 269 721	13,35%
Argos Investment Fund (6)	386 850	4,9%	386 850	4,1%
Auto contrôle	14 121	0,2%	-	-
Public	2 240 311	28,2%	2 240 311	23,6%
	7 944 769	100%	9 511 904	100%

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

(5) Société civile détenue par M. Yves Quellec et descendants

(6) Déclaration de franchissement de seuil du 4 octobre 2007; SICAV dont l'investment manager est Argos Investment Managers (SA de droit suisse) et dont la Banque Privée Edmond de Rothschild (Luxembourg) est le dépositaire, administrateur du fonds et co-sponsor.

Les associés du Groupe qui détiennent 13,33% du capital et 13,35% des droits de vote au 29 janvier 2008 sont au nombre de 31, 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. Les 28 autres associés détiennent chacun moins de 1% du capital et des droits de vote (respectivement entre 0,04 et moins de 1% du capital et des droits de vote).

DECLARATION DE FRANCHISSEMENT DE SEUIL 2007

SOLVING INTERNATIONAL a été informée des franchissements de seuil suivants :

- 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
- 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 capitalet de 4,24% des droits de vote, le 4 octobre 2007.

Postérieurement à la clôture, les franchissements de seuil suivants ont été déclarés :

- Aptimum, société civile contrôlée par M. Yves Quellec : seuil de 5% en baisse (capital et droits de vote)
- Concert formé par la société Raspor Holding & Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell : seuil de 20% en hausse (capital et 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 €			

MARCHE DES TITRES DE LA SOCIETE

EVOLUTION DU COURS DE BOURSE EN 2007				
MOIS	VOLUMES ECHANGES	COURS LE PLUS HAUT	COURS LE PLUS BAS	COURS DE CLOTURE
janv-07	337 223	8,20	8,12	8,17
févr-07	1 165 670	6,95	6,58	6,75
mars-07	280 049	6,43	6,25	6,35
avr-07	195 611	6,50	6,30	6,31
mai-07	172 856	6,23	5,89	6,05
juin-07	97 018	5,90	5,71	5,71
juil-07	78 661	5,20	5,13	5,2
août-07	87 403	4,36	4,10	4,35
sept-07	104 551	3,88	3,54	3,64
oct-07	120 579	3,77	3,64	3,77
nov-07	72 811	3,79	3,69	3,79
déc-07	63 782	3,63	3,42	3,63

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 2006 et en 2007, le Groupe a eu 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.solving-int.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

2007

Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trim. 2006 (publication au BALO)	14-févr-07
Résultats 2006 (publication au BALO)	26-mars-07
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2007	25-avr-07
Assemblée Générale	21-mai-07
Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2007	10-août-07
Résultats semestriels 2007	31-août-07
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2007 (publication au BALO)	14-nov-07

2008

Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trim. 2007 (publication au BALO)	11-févr-08
Résultats annuels 2007 (publication au BALO)	24-avr-08
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2008 (publication au BALO)	24-avr-08
Assemblée Générale	25-juin-08
Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2008	28-juil-08
Résultats semestriels 2008 (publication au BALO)	18-sept-08
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2008 (publication au BALO)	12-nov-08

Ce calendrier prévisionnel est régulièrement actualisé sur le site Internet www.solving-int.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,
- Etendant 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 caractérisé 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 « practices » 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 secteurs 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 processus 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 « Pratiques »

	2006	2007
World Class Manufacturing (1)	50 %	55%
Stratégie	30 %	20%
Global Purchasing Efficiency (2)	15 %	10%
Amélioration de performance (3)	5 %	15%

(1) Optimisation de la performance dans le domaine industriel : groupe Efeso, intégré en 2001.

(2) Efficacité de la fonction Achats – Logistique

(3) Hors process industriels.

Les contrats réalisés au forfait, dont les missions de diagnostic, représentent 45 % du chiffre d'affaires. Cette proportion est stable entre 2006 et 2007.

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 tel 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 ;
- Emergence 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.

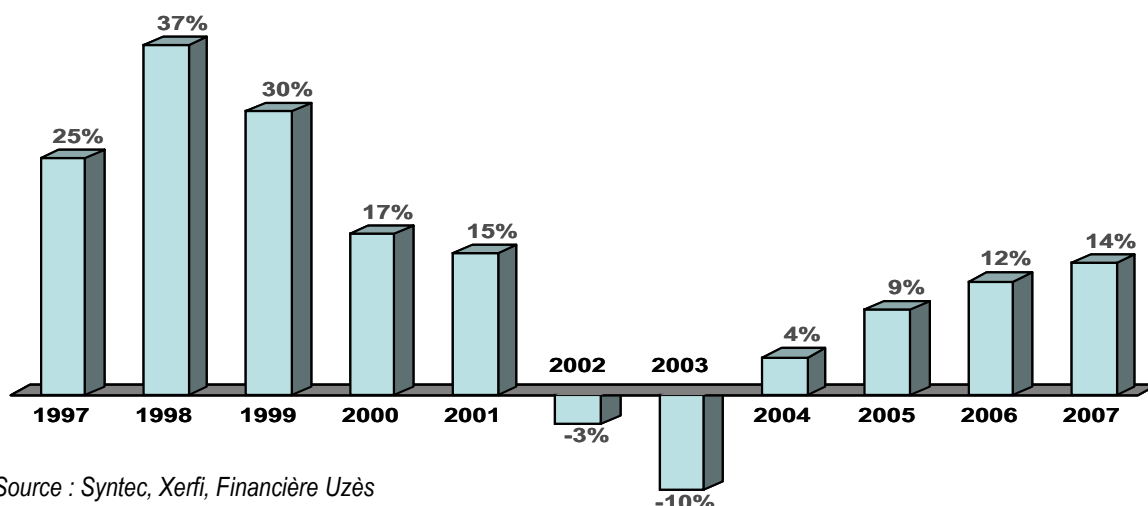
EVOLUTION DU MARCHÉ

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. Depuis 2005, la croissance forte du marché s'est accompagnée d'un retour à des niveaux de prix satisfaisants et à la disparition des pratiques de dumping.

Chiffre d'affaires du conseil en management en France



Source : Syntec, Xerfi, Financière Uzès

Le redémarrage, lent depuis fin 2004, s'est confirmé courant 2005 : économie mondiale en meilleure forme, retour des opérations de fusions acquisitions, demande publique forte.

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.

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 2007, les immobilisations corporelles s'élèvent à 611 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 290 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 Ecarts d'acquisition représente de ce fait, en matière d'immobilisations incorporelles, le montant le plus important : 29 161 K € nets au 31/12/2007, 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 avec l'intégration de Efeso Holdings à 100% et l'augmentation des intérêts dans certaines filiales de Efeso Holdings

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

Milliers d'euros	2003	2004	2005	2006	2007
Acquisitions d'immobilisations	-1 496	-587	-225	-288	-558
Cessions d'immobilisations	652	770	100	387	99
Incidence des variations de périmètre	82	58	-538	-7 771	-12 411
Total : Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-762	241	-663	-7 672	-12 870

Source : tableau consolidé des flux de trésorerie, dans le respect des normes IFRS pour les données 2004, 2005, 2006 et 2007

Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices

- 2004** Reconstitution du capital de Solving Spa pour 443 K€
Reconstitution du capital de Solving Iberica pour 246 K€
- 2005** Reconstitution du capital de Solving Srl pour 300 K €
Renforcement de 5,07 % dans le capital de Bohling & Strömberg pour 27 K €
- 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 €
Création d'Efeso Shanghai Co. Ltd
Création d'Efeso Consulting BV

Au cours de l'exercice 2007, le périmètre de consolidation du Groupe Solving International a connu les évolutions suivantes :

La participation dans Efeso Holdings Ltd a été portée de 60% à 100%, par rachat des intérêts minoritaires. Cette acquisition, approuvée par l'Assemblée Générale du 29 juin 2007, s'est réalisée par apport en nature (27,96%) et en numéraire (12,04%), pour un montant total de 10.705 K €, frais inclus, avec effet au 1^{er} janvier 2007. Elle a donné lieu à une augmentation de capital de 7.000 K€, prime d'émission comprise, et à la création de 1.000.000 actions nouvelles.

L'acquisition de 7,05% supplémentaires de Efeso Consulting France SAS pour un montant total de 467 K€, a porté le pourcentage de détention de cette société à 95,05%, avec effet au 1^{er} janvier 2007.

La société Solving International Middle East LLC (Emirats Arabes Unis), créée en 2006, est entrée dans le périmètre de consolidation.

Les sociétés Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd (Chine) et Efeso Consulting BV (Pays-Bas) ont été créées. Elles sont détenues respectivement à 100% et à 55%, par l'intermédiaire d'Efeso Holdings Ltd.

Il a été décidé d'arrêter l'activité de quatre filiales devenues sans réel objet dans le contexte de réorganisation et de simplification du groupe : Solving Industrie et Management, TMT Management, Solving International Belgium et Innovation Partners (Espagne). L'arrêt effectif de ces sociétés aura lieu courant 2008.

Depuis la clôture de l'exercice 2007, le groupe a procédé au rachat d'intérêts minoritaires d'un certain nombre de filiales.

- Acquisition de 19 % supplémentaires d'Efeso Consulting SARL (Italie), désormais détenue à 100% par Efeso Holdings Limited, elle-même détenue à 100% par Solving International.
- Acquisition de 25% supplémentaires d'Efeso Consulting Tanacsado KFT (Hongrie), désormais détenue à 100% par Efeso Holding Limited.
- Acquisition de 31,57% supplémentaires d'IMCG (Investissement Management & Consulting Group, Pays Bas) précédemment détenue à 19,43% et non consolidée. Cette société, désormais détenue à 51% entrera dans le périmètre de consolidation à compter du 1er Janvier 2008.
- Acquisition de 10% supplémentaires d'Efeso Consultoria America do Sul S/C Ltda (Brésil), désormais détenue à 100%, par Efeso Holdings Limited.

Des protocoles d'accord sous conditions suspensives ont par ailleurs été signés en vue d'acquérir :

- Une société de consulting en Italie, qui a réalisé un chiffre d'affaire d'environ 1,4 million d'euros en 2007, dont l'activité est complémentaire de celle des actuelles filiales italiennes.
- 17% supplémentaires d'Efeso Consulting AB (Suède), déjà détenue à 54% par Efeso Holding Limited.

CONTRATS IMPORTANTS

SOLVING INTERNATIONAL n'a pas conclu au cours de la période 2004-2007 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 2007

	% Contrôle	% Intérêts	
Solving International SA	100,0%	100,0%	
Solving France SA (Synagir)	100,0%	100,0%	France
Solving Suisse (Synagir Suisse)	100,0%	100,0%	Suisse
Efeso Consulting SAS	95,1%	95,1%	France
Solving Industrie et Management	99,6%	99,6% (1)	France
TMT Management	97,3%	97,3%	France
Solving Srl	100,0%	100,0%	Italie
Solving Consulting & Operations Srl	96,7%	96,7%	Italie
Solving Iberica	93,2%	93,2%	Espagne
Innovation Partners	61,0%	61,0%	Espagne
Solving Management Consultants Ltd	100,0%	100,0% (3)	Grande Bretagne
Solving International UK Ltd	66,0%	66,0%	Grande Bretagne
IMCG	19,4%	19,4%	Pays-Bas
Bohlin & Strömberg	56,1%	56,1%	Suède
Solving International INC	100,0%	100,0%	USA
Solving North America	74,9%	74,9%	USA
Solving Brasil Ltda	100,0%	100,0% (2)	Brésil
Solving International Middle East Management LLC	28,0%	28,0%	Dubaï - Emirats Arabes Unis
Efeso Holdings Ltd	100,0%	100,0% (5)	Grande Bretagne
Efeso Consulting Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Srl	81,0%	81,0%	Italie
Net Log Consulting Srl	51,0%	51,0%	Italie
Efeso Asesores SL	70,0%	70,0%	Espagne
Efeso Consulting Tanacsado KFT	75,0%	75,0%	Hongrie
Efeso Services Srl	100,0%	100,0%	Italie
Efeso America do Sul Consultoria S/C Ltda	90,0%	90,0%	Brésil
Efeso Consulting GmbH	54,90%	54,90%	Allemagne
Efeso Consulting BV	55,00%	55,00%	Pays-Bas
Efeso Consulting AB (TMP Institute AB)	54,00%	54,00%	Suède
Efeso Consulting Korea Ltd	100,0%	100,0%	Corée
Efeso Consulting INC	90,00%	90,00%	USA
Efeso China Holdings Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Shanghai Co Ltd	100,0%	100,0%	Shanghai - Chine

(1) Participations dans Solving Brasil LTDA (10%) et Solving International Belgium (1%)

(2) Dont 10% via Solving Industrie et Management

(3) Participation dans Efeso Holdings Limited (52,91%)

(4) Dont 1% via Solving Industrie et Management

(5) Dont 52,91% via Solving Management Consultants LTD

Autres participations

Management Consultants Argentine	51,00%	
Solving International GMBH	8,00%	
Solving International Belgium	90,00%	(4)
Resolving Strategy Finance SRL	3,00%	via Solving SRL
European Consulting	1,00%	via Solving SRL



Le Groupe Solving International comporte une société mère, 16 filiales et 18 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-Elysées	75008 PARIS	France	100,00%	100,00%
Solving Industrie et Management	SARL	144, av. des Champs-Elysées	75008 PARIS	France	99,60%	99,60%
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	74,88%	74,88%
Solving SRL	SRL	Via Vincenzo Monti, 47	20123 MILANO	Italie	100,00%	100,00%
Solving Consulting & Operations	SRL	Via Vincenzo Monti, 47	20123 MILANO	Italie	100,00%	96,68%
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%
Management Consultants	SA	Cerito 1070	1010 BUENOS AIRES	Argentine	51,00%	51,00%
Solving Management Consultatns	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%
Solving International Belgium	SA	Square Marie-Louise	1000 BRUSSELS	Belgique	90,00%	90,00%
Innovations Partners	SL	Via Augusta 108-110	08006 BARCELONA	Espagne	61,01%	61,01%
Efeso Holding 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	81,00%	81,00%
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	28,00%	28,00%
Efeso Consulting Tanascado	KFT	Borbély u. 5-7	BUDAPEST	Hongrie	75,00%	75,00%
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	90,00%	90,00%
Efeso Consulting	GMBH	Charlottenbrunner Str. 43a	14193 BERLIN	Allemagne	54,90%	54,90%
Efeso Consulting AB (TPM Institute)	AB	Fabriksgatan 10, 1 tr	S6412 50 GÖTEBORG	Suède	54,00%	54,00%
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	SHANGAÏ	Chine	100,00%	100,00%
Resolving Strategy Finance SRL	SRL	Via Leopardi 1	20123 MILAN	Italie	3,00%	2,90%
TMT Management	SARL	Avenue d'Iéna	75016 PARIS	France	97,33%	97,33%
Efeso Consulting	SL	Via Augusta 108 -110	BARCELONA	Espagne	70,00%	70,00%

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)

Milliers euros	Efeso Holdings Ltd (1)	Solving France	Efeso France	Solving Bohlin & Strömberg	Solving International UK LTD	Solving International North America	Autres	Total
Actif immobilisé (y compris écarts d'acquisitions)	17 567	7 987	426	1 359	933	1 540	505	30 317
Endettement financier hors Groupe	1 590	354	170	125	0	0	355	2 594
Trésorerie au bilan	2 597	201	244	117	124	199	906	4 390
Flux de trésorerie liés à l'activité	-20	483	0	76	-1	47	-226	531
Dividendes versés dans l'exercice et revenant à la société cotée	454	350		60			109	973

(1) Efeso Holdings Ltd et ses filiales (hors Efeso France) consolidées.

(2) Source : Comptes consolidés 2007

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 RISQUE

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 « practices¹ » 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 ;
- Echange 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.

¹ *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 (moins de 10% en 2007) 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 comportant une rémunération variable en fonction du résultat atteint atteignant un niveau significatif, 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.

A titre d'illustration, voici l'avertissement figurant en tête d'une restitution de « due diligence » :

Le présent rapport et ses annexes se fondent sur les seules informations recueillies lors des management meetings organisés avec la société et sur les informations disponibles en data-room, en plus des informations externes déjà détenues ou recueillies par Solving.

Le présent document et ses annexes sont confidentiels et à destination exclusive de la société et précisément des participants au comité de pilotage du projet. Les discussions et détails fournis oralement dans le cadre de la restitution sont partie intégrante de ces documents.

Ces documents ont été élaborés avec sérieux et professionnalisme sur la base des informations recueillies dans les contraintes du déroulement de la mission.

Solving ne saurait être tenu responsable d'aucune conséquence ou dommage liés à l'exploitation de ce rapport ou de ses annexes, ni d'aucune décision arrêtée sur la base de ces documents ou sur la base des commentaires oraux qui ont accompagné sa présentation.

Nous comprenons que ce rapport sera pris en compte par des banques devant assurer le financement de l'acquisition. Solving accepte que ce rapport soit utilisé par ces banques.

Toute utilisation qui sera faite de ce rapport par une tierce partie ou toute décision qui sera prise sur la base de ce rapport sera la responsabilité de cette tierce partie. Solving ne reconnaît aucun engagement ou responsabilité quelconque vis-à-vis de cette tierce partie, et se dégage de toute responsabilité pour quelque dommage dont pourrait, le cas échéant, souffrir cette tierce partie suite à des décisions prises, ou non prises, des actions conduites, ou non conduites, sur la base de ce document.

Il n'existe pas de litiges significatifs.

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 20,9 M€, dont 6,6 M€ à moins d'un an et 14,2 M€ entre un et cinq ans, correspondant principalement à l'emprunt obligataire OCEANE à hauteur de 11,2 M€ (selon norme IFRS) et à des emprunts bancaires pour 3,1 M€.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant total	- de 1an	1 à 5 ans	+ de 5ans
Emprunts et dettes financières	20 911	6 579	14 332	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6 684	6 684		
Autres passifs courants	10 435	10 435		

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 2007 :

Banques	Encours en milliers euros*	Covenants	Valeur au 31 décembre 2007
CREDIT AGRICOLE	1688	Endettement net / Fonds propres consolidés ≤ 1	1,0 *
		Endettement Net Consolidé / Résultat d'exploitation $\leq 2,5$	14,2
		Résultat d'Exploitation Consolidé / Frais financiers nets ≥ 7	1,0
		Endettement Net Consolidé / EBITDA $\leq 2,5$ (1)	5,0
SOCIETE GENERALE	2083	Endettement net/Situation nette consolidés ≤ 1	1,0 **
		Endettement à terme / EBE Consolidé ≤ 2 (2)	11,2
		Endettement à terme / MBA Consolidé ≤ 2 (2)	-2,6
FORTIS BANQUE	1650	Fonds propres / Total bilan $> 25\%$	28%
		Dettes financières nettes / Fonds propres < 1	1,0 *
		Dettes financières nettes / EBITDA $< 1,8$ (3)	10,3
		Dettes financières à moyen et long terme / CAF $< 1,9$	-2,8

* Hors intérêts

** Avant augmentation de capital de 5,8 M euros du 29 janvier 2008

(1) **EBITDA** : résultat opérationnel après neutralisation des éléments ne comportant pas de contrepartie financière (plus dotations aux amortissements et dépréciation d'actifs immobilisés, y compris les éventuelles dépréciations complémentaires des écarts d'acquisition), plus variation des autres provisions long terme.

(2) **MBA** : Marge brute d'autofinancement : somme du résultat net consolidé, des dotations aux amortissements, de la moitié des provisions réglementées soumises à IS des 2/3 des loyers de crédit bail mobilier, de la moitié des loyers de crédit-bail immobilier – **EBE** : somme du résultat d'exploitation des dotations aux amortissements et des loyers de crédit-bail mobilier et immobilier.

(3) **EBITDA** : Résultat opérationnel courant consolidé, majoré des dotations aux amortissements et provisions nettes de reprise.

NB : Sur l'ensemble des covenants ci-dessus, un seul fait l'objet d'un calcul semestriel. L'emprunt bancaire en question ne comporte plus qu'une échéance de remboursement de 0,5 M€.

Le non respect des covenants bancaires mettant en jeu le résultat de l'exercice, apparu à la clôture de l'exercice 2006, se renouvelle à la clôture de l'exercice 2007. Les banques partenaires de Solving International ont poursuivi leurs concours durant toute l'année 2007 ainsi qu'en 2008. Solving International, a fait face sur l'ensemble de cette période au remboursement programmé de ses emprunts bancaires et à la baisse des concours liés à des financements par billets.

Le financement du groupe a été assuré :

- en ce qui concerne les concours bancaires, par la suspension de quelques échéances de remboursement par un établissement, par la substitution de crédits par mobilisation du poste clients de filiales au financement par billets échus ainsi que par l'augmentation des concours bancaires accordés aux filiales opérationnelles, notamment en France et en Italie ;
- en ce qui concerne les moyens internes, par une canalisation accrue de la trésorerie excédentaire de certaines filiales ;

La liquidité du groupe en 2008 devrait être assurée :

- par un recours accru à la mobilisation des créances commerciales des principales filiales, avec priorité donnée aux pays les plus importants (France, Italie, Allemagne, Suède) ;
- par une centralisation renforcée de la trésorerie d'exploitation disponible dans les filiales et par la remontée plus systématique des excédents de trésorerie, dès leur constitution, au profit de la maison mère, porteuse des principaux emprunts ;
- par la baisse des sommes versées aux administrations fiscales, grâce à une meilleure gestion des impôts (intégration fiscale renforcée en France, récupération d'impôts en Italie, etc.) ;
- par l'amélioration des flux générés par les résultats d'exploitation.

Au regard de ces éléments, et sauf événement majeur non prévisible à ce jour, la société estime que le risque de défaillance est faible et que la liquidité du groupe sera assurée dans les douze prochains mois.

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.

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. La situation au 31 décembre 2007 est la suivante :

1 100 K€ mobilisés à 6 mois, taux Euribor moyen 5,173 %

4 133 K€ mobilisés à 3 mois, taux Euribor moyen 5,264 %

199 K€ de prêts à taux fixe moyen de 3,750 %.

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

(milliers d'euros)	- de 1 an	1 à 5 ans	+ de 5 ans
Passifs financiers	6 579	14332 *	
Actifs financiers	4 818		
Position nette avant gestion	1 761	14332 *	
Hors bilan			
Position nette après gestion	1 761	14332 *	

(*) dont OCEANE

11 199

Autres passifs

3 133

La sensibilité de la situation financière à l'évolution des taux s'analyse de la manière suivante, sur la base de l'endettement financier brut au 31 décembre 2007 :

(milliers d'euros)	- de 1 an	1 à 5 ans	Total
Risques liés à une augmentation des taux de	66	31	97
Risques liés à une baisse des taux de 1 %	66	31	97

Rapportée au montant de 1 258 K€ correspondant au coût de l'endettement financier net en 2007, une variation des taux de 1 % correspond à un impact de 7,7% à la hausse et de 7,7% à la baisse.

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

13 - Risques de change

Solving International publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2007 de l'ordre de 76,4% de son chiffre d'affaires et 98% de son résultat opérationnel courant (hors holding) en euros.

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

De ce fait, le groupe subit les effets des fluctuations de ces devises par rapport à l'euro lors de la conversion en euros dans ses comptes consolidés.

Les ventes des filiales et leurs dépenses (liées pour l'essentiel à la rétribution des équipes de consultants) sont exprimées dans la devise du pays. Pour cette raison, Solving International estime que son exposition locale aux fluctuations de devises (risque de change de transaction) est limitée.

Lors de la préparation de ses comptes consolidés, Solving International utilise les taux de change de fin de période pour la conversion des données du bilan et les taux de change moyens de la période (calculés en prenant la moyenne du taux de change à la fin de chaque mois pendant la période) pour la conversion des données du compte de résultat et de la variation de la trésorerie.

Conformément aux pratiques comptables du groupe, les différences engendrées par la conversion en euros des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient, le cas échéant, vendus ou liquidés.

Au vu des enjeux, jugés à ce jour faibles en regard des coûts directs et indirects à enregistrer, Solving International a fait le choix de ne pas recourir à des outils de couverture de ses risques de change.

Des analyses d'opportunités sont en cours, afin de confirmer ou d'infirmer ce choix de non couverture. Si des décisions de couverture étaient prises en 2008, le groupe privilégierait des outils simples et si possible peu coûteux.

Tableau de l'exposition aux risques de change (en devises)

2007	US DOLLAR	LIVRE STERLING	FRANC SUISSE	DIRHAM	COURONNE	REAL BRESIL	WON	FLORINT	YUAN RENMINBI
	USD	GBP	CHF	AED	SEK	BRL	KRW	HUF	CNY
	USA	GRANDE BRETAGNE	SUISSE	EMIRATS ARABES UNIS	SUEDE	BRESIL	COREE	HONGRIE	CHINE
ACTIFS	1 157 040	446 007	1 327 174	2 874 897	29 294 425	2 177 269	5 109 186	152 724 543	948 571
PASSIFS	325 880	265 206	467 583	1 347 585	10 648 294	1 271 864	3 350 490	141 300 973	3 399 035
POSITION NETTE AVANT GESTION	831 159	180 801	859 590	1 527 312	18 646 132	905 406	1 758 697	11 423 571	-2 450 465
POSITIONS HORS BILAN									
POSITION NETTE APRES GESTION	831 159	180 801	859 590	1 527 312	18 646 132	905 406	1 758 697	11 423 571	-2 450 465

Une variation de plus ou moins 1% des taux de change entraînerait une variation de la position nette de change de plus ou moins 38 K€, soit 3,4 % du total.

La sensibilité de la position nette à une variation de plus ou moins 1 % des devises concernées est la suivante :

- US dollar : 0,7 % de la position nette,
- Livre Sterling : 1,4 % de la position nette,
- Franc Suisse : 0,6 % de la position nette,
- Autres devises : 0,7 % de la position nette.

14 - Risques sur actions auto détenues

Au 31 décembre 2007, 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 77 045 € soit, net 3 845 €. Ces 1.071 actions, non affectées au compte de liquidité, ont une valeur nominale totale de 408,18 €, et représentent 0,02 % 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 2007, 13 050 actions pour une valeur de 47 371 €, 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 2007 plus de 300 références actives.

Le délai moyen d'encaissement des créances client est supérieur à 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 prud'homaux en cours, ainsi que sur l'interruption de contrats de prestation de services en matière de conseil en management et en direction, et en matière d'informatique.

Ces risques ont été provisionnés dans les comptes 2007 à hauteur de 1,4 M€ au total.

Le différend avec le vendeur d'Innovation Partners s'est soldé par une décision en faveur de Solving International en appel, courant 2007. Aucun recours sur ce jugement en appel n'a été interjeté. La société Innovation Partners verra son activité abandonnée courant 2008. .

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 6.100K € et un coût de 1,5 K € / an,
- Responsabilité Civile Professionnelle pour une garantie jusqu'à 460 K € et un coût de 10 K € / an.
- Responsabilité des Dirigeants pour une garantie jusqu'à 5.000 K € et un coût de 7,8 K € / an.

Le montant total des primes d'assurances s'élève au niveau groupe à 159 K€, hors assurances sociales ou bénéficiant au personnel.

2 RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE

UNE ANNEE DE CHANGEMENTS PROFONDS

- 2.1 UN MARCHÉ FAVORABLE, AVEC DE FORTES DISPARITÉS**
- 2.2 CONTRÔLE À 100% D'EFESO HOLDINGS**
- 2.3 CHANGEMENTS DE GOUVERNANCE**
- 2.4 UN PLAN D'ACTION VIGOUREUX**
- 2.5 CHIFFRE D'AFFAIRES**
- 2.6 ANALYSE DU RÉSULTAT**
- 2.7 COMPTES SOCIAUX**
- 2.8 FILIALES ET PARTICIPATIONS**
- 2.9 SITUATION FINANCIÈRE**
- 2.10 INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL**
- 2.11 DIVIDENDE**
- 2.12 CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE NOTRE ACTIVITÉ**
- 2.13 PRÉVENTION DES RISQUES**
- 2.14 CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L225-86 ET SUIVANTS DU CODE DU COMMERCE**
- 2.15 CONVENTIONS COURANTES SIGNIFICATIVES**
- 2.16 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE**
- 2.17 FAITS CARACTÉRISTIQUES JURIDIQUES INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE SOCIAL**
- 2.18 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**
- 2.19 RÉMUNÉRATIONS, MANDATS OU FONCTIONS EXERCÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX**

2.20 PERSPECTIVES

UNE ANNEE DE CHANGEMENTS PROFONDS

Dans un contexte de marché favorable, marqué par le poids toujours croissant des missions d'amélioration de la performance, mais aussi par des fortes disparités entre pays et entre secteurs, l'année 2007 a été pour Solving International une année de changements importants :

- Passage de 60 à 100% dans Efeso Holdings LTD, société de tête des structures spécialisées en WCM « World Class Manufacturing » (optimisation de la performance industrielle), ensemble en croissance forte (15% par an en moyenne depuis 6 ans) et à la rentabilité excellente. En décembre, la participation dans Efeso Consulting (France) a été de plus renforcée (passage de 88% à 95%)
- Evolution des organes de gouvernance : nomination d'un nouveau Président du Directoire, élargissement du Conseil de Surveillance
- Lancement d'un plan d'action vigoureux de réorganisation et de relance du groupe « Strategy in action 2007-2010 ».

Exercice de rupture, 2007 s'est achevé avec une performance satisfaisante, même si encore insuffisante, en terme de chiffre d'affaires, mais avec des résultats en perte, très fortement impactés par les restructurations menées sur le second semestre.

La fin de l'année a été consacrée au lancement de deux opérations faisant partie intégrante du plan de relance évoqué, et qui se sont concrétisées en janvier 2008 : une augmentation de capital, et le rachat d'un certain nombre de participations minoritaires dans des filiales rentables et en croissance.

Solving International commence ainsi 2008 réorganisée, libérée d'un certain nombre de pesanteurs héritées d'années difficiles, forte d'une dynamique retrouvée.

2.1 UN MARCHÉ FAVORABLE, AVEC DE FORTES DISPARITES, UNE DEMANDE ACCRUE DE MISSIONS D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE

Le marché du consulting a été globalement bon en 2007 avec une croissance estimée de 6%-7%, plus fortement contrastée encore qu'en 2005 et 2006 entre secteurs et entre pays.

Le secteur public, le secteur financier (Banque/Assurance) le secteur Utilities et le Transport ont continué à être fortement demandeurs de missions de stratégie, de réduction des coûts et d'adaptation d'organisations. Au contraire, les secteurs Automobiles, Télécom, Chimie se sont avérés économes en missions d'assistance.

Cette vision sectorielle doit être modulée selon les pays. Les économies émergentes ont contribué fortement à la croissance générée tant dans la zone Asie que dans celle des Emirats et celle de l'Amérique du Sud. La participation de ces économies à la croissance mondiale a créé de grandes entreprises demandeuses de méthodes de management modernes et donc de consulting.

Les moteurs de la croissance générale du marché ont toujours été celui des opérations de fusion/acquisition (une grosse fusion suscite plusieurs dizaines de missions de consulting), auquel il faut ajouter celui des reconfigurations d'entreprises en particulier inspirées par les fonds d'investissements et celui résultant des modifications concurrentielles fortes avec leurs conséquences organisationnelles et structurelles.

L'année 2007 a confirmé la prépondérance des missions d'amélioration de performance par rapport aux interventions relatives à la stratégie. Dans le marché sur lequel opère Solving, la proportion de missions d'amélioration de performance a augmenté pour représenter plus de 60% du total. Cette tendance favorise notre entreprise fortement positionnée sur cette composante de la demande.

2.2 CONTROLE A 100% D'EFESO HOLDINGS LTD ET A 95% D'EFESO CONSULTING FRANCE

Solving international a franchi en juin 2007 une étape majeure dans l'évolution de son périmètre, en prenant le contrôle à 100% (au lieu de 60%) d'Efeso Holdings Ltd, société de tête des entités du groupe spécialisées en amélioration de la performance industrielle Word Class Manufacturing ou WCM.

Entré en 2001 au sein du groupe, cet ensemble est passé en 6 ans de moins de 14 à plus de 31 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec des résultats de très grande qualité. Solving n'appréhendait cependant que 60% de la très forte contribution de cet ensemble, jusqu'à l'acquisition des 40% supplémentaires en 2007.

Au-delà de l'effet sur l'amélioration du résultat Part du groupe généré par la diminution de la part revenant aux intérêts minoritaires, la prise de contrôle à 100% d'Efeso Holdings LTD s'est traduite par des modifications essentielles dans le management du groupe dans son ensemble :

- Changements dans la gouvernance
- Redéfinition des offres et du positionnement stratégique, en termes de produits et de marchés
- Forte accélération de la recherche de synergies entre les différentes « Practices » (domaines d'intervention) du groupe
- Lancement de la rationalisation et de l'harmonisation des modes de gestion, des structures juridiques, des moyens.

Fin 2007, le contrôle d'Efeso Consulting France a été renforcé, passant à 95% grâce au rachat de 7% supplémentaires à deux actionnaires minoritaires, animateurs de la société. La société a été rattachée de plus directement à Solving International, et a été inscrite dans le périmètre d'intégration fiscale français.

Ce mouvement de rachat des participations minoritaires s'est poursuivi début 2008, à l'occasion de l'augmentation de capital concrétisée fin janvier.

2.3 CHANGEMENTS DE GOUVERNANCE

Le fondateur et principal animateur de l'ensemble Efeso, Filippo Mantegazza, a été nommé Président du Directoire le 29 juin 2007.

Le Conseil de Surveillance a été élargi avec l'arrivée de Jean Veillon, nommé Vice-Président, et de personnalités internationales reflétant la physionomie du groupe, qui réalise les 2/3 de son chiffre d'affaires hors de France.

2.4 UN PLAN D'ACTION VIGOUREUX DE REORGANISATION ET DE RELANCE « STRATEGY IN ACTION 2007-2010 »

Dès sa nomination, Filippo Mantegazza a défini et lancé un programme de restructuration et de redynamisation du groupe. Ce plan d'action s'appuie sur les facteurs-clés de réussite qui ont permis aux sociétés de l'ensemble Efeso d'enregistrer leurs performances régulières. Il entend tirer parti par ailleurs, des atouts et facteurs de différenciation qui ont été développés au sein de l'ensemble des filiales du groupe au cours des dernières années, en vue d'en amplifier les effets positifs. De la conjonction de ces deux facteurs :

- effet d'expérience de la réussite Efeso,
- atouts et différenciations de l'ensemble des filiales Solving,

résulte une dynamique renouvelée de croissance et de forte rentabilité, dont les bénéfices se concrétiseront de plus en plus fortement, mais dès 2008.

La réussite de l'activité WCM : une référence et un modèle

Etendre et systématiser en les adaptant et en les transposant chaque fois que nécessaire, les principes et méthodes appliquées au sein de l'activité WCM (« World Class Manufacturing » - optimisation de la performance industrielle), et qui ont créé sa réussite, telles est la volonté du groupe pour les toutes prochaines années. Les équipes disposent en effet avec l'approche WCM, d'un référentiel éprouvé dont les réussites sont autant de stimulants et challenges à dépasser.

Les atouts et les facteurs de différenciation de Solving : une base solide pour le renouveau

Solving International a développé et a su maintenir au cours des vingt dernières années, une expertise reconnue dans la définition de la stratégie des groupes de sociétés, et dans sa mise en œuvre opérationnelle, au travers d'actions de traduction concrète des décisions stratégiques et d'amélioration, en aval, de la performance opérationnelle des diverses fonctions de l'entreprise. C'est cette base de compétence reconnue qui doit être encore mieux exploitée, approfondie et redynamisée.

Une offre renouvelée, redéfinie, réaffirmée

Cinq expertises ont été retenues, sur lesquelles sont concentrés les efforts immédiats :

- Le WCM, moteur de croissance et de profitabilité des années récentes, qui doit le demeurer.
- Les Achats, et,
- la Supply Chain, deux domaines dans lesquels le groupe dispose d'expertises dans de nombreux pays, et un potentiel de développement important.
- La Finance (Banque/Assurance), pour laquelle l'expertise et les références de Solving France (ex Synagir) acquise fin 2006, ont été capitalisées et seront étendues, notamment à l'international.
- L'activité Produits de grande consommation en évolution rapide « FMCG » (Fast Moving Consumer Goods), sur laquelle les considérables références accumulées permettent une approche transnationale offensive.

A côté de ces offres « phares », le groupe dispose d'un vivier d'expertises en développement au sein desquelles il trouvera à terme ses compléments ou relais de croissance : le développement durable, la gestion de la complexité, ...

Un redéploiement sur ces marchés et secteurs

Solving entend se concentrer, avec cette offre, sur les marchés et secteurs identifiés comme les plus porteurs, et précisément :

- L'espace européen dans son ensemble, pour l'offre Finance, afin d'accompagner la forte internationalisation du secteur Banque et Assurance.
- Les pays émergents : Brésil, Moyen-Orient, Asie du Sud-Est.

Un renforcement de l'adaptation stratégique du groupe au changement, des synergies, du développement

Par redéploiement et optimisation des ressources internes, ont été mises en place des équipes support centrales consacrées :

- Au développement commercial, à l'exploitation systématique des références acquises, et des contacts noués, en particulier pour ce qui est des grands comptes transfrontières
- A la capitalisation des compétences et méthodologies acquises, selon le modèle défini par Efeso de capitalisation systématique et structurée (« Toolkit »)
- Au croisement et à la fertilisation réciproque des approches, par exemple : Démarche WCM appliquée à la Banque, rapprochement des méthodes WCM et Supply Chain, etc.
- A l'affectation dynamique des consultants par la constitution renforcée d'équipes transnationales combinant des compétences de spécialités ou de cultures différentes.

Une augmentation systématique du taux de détention des filiales parvenues à maturité afin d'appréhender une fraction plus importante des résultats qu'elles dégagent

Le mouvement initié par la prise de contrôle à 100% d' Efeso Holdings LTD, complété fin 2007 par l'acquisition de 7% supplémentaires d'Efeso Consulting France (à 95%), s'est poursuivi en 2008, par le renforcement des participations détenues en Italie, au Brésil, en Hongrie, en Suède (filiales Efeso), en Hollande (IMCG).

Un fonctionnement du groupe recentré, plus frugal, mieux optimisé

Des mesures de réorganisation, de restructuration et de réduction des coûts ont été mises en œuvre en 2007, qui ont très fortement pesé sur les comptes de cet exercice, mais dont les premiers effets se manifesteront dès 2008 :

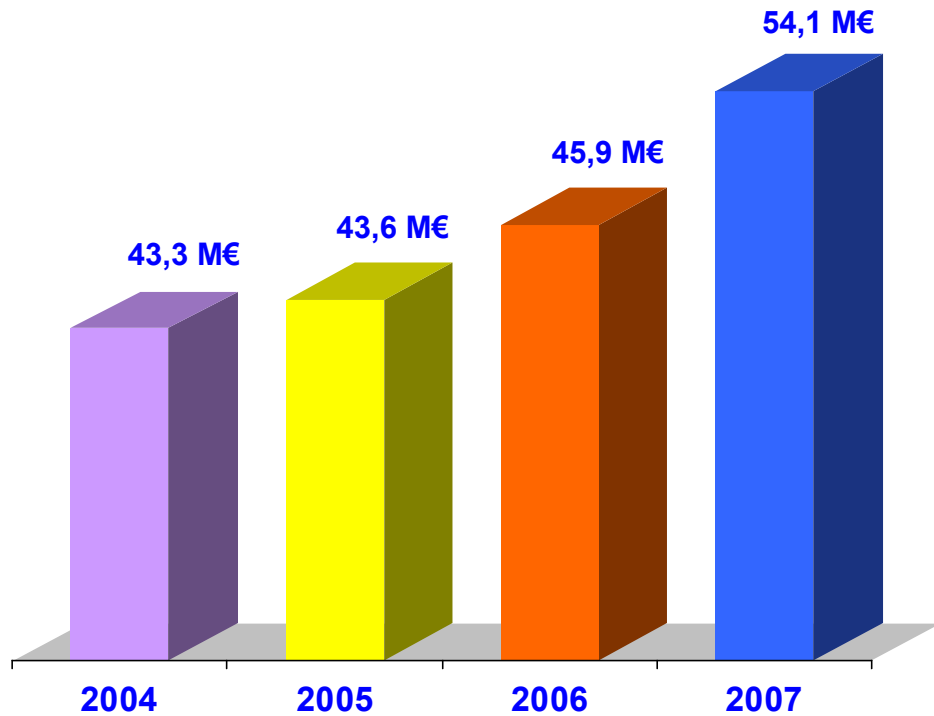
- Réduction des coûts de structure, pour l'essentiel dans les sociétés centrales
- Réorganisations en vue d'éliminer les surcoûts (déménagement, redimensionnement des équipes supports et administratives,...)
- Généralisation à l'ensemble du groupe des outils de gestion qui ont fait leurs preuves dans l'activité WCM : outil de suivi des projets, de l'affectation des consultants, des démarches commerciales, etc.
- Déploiement de la centralisation de la trésorerie
- Recherche systématique d'une meilleure optimisation fiscale au sein de chaque pays et pour le groupe dans son ensemble.

2.5 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 54,1 millions d'euros en 2007, en progression de 18% sur celui de 2006.

A périmètre constant, rétablissant les sociétés Solving France et Solving Suisse (ex Synagir France et Synagir Suisse) sur 12 mois (au lieu de 5, ces sociétés ayant été acquises le 1^{er} août 2006), le chiffre d'affaires est en croissance de 5,2% (54,1 contre 51,4 en 2006).

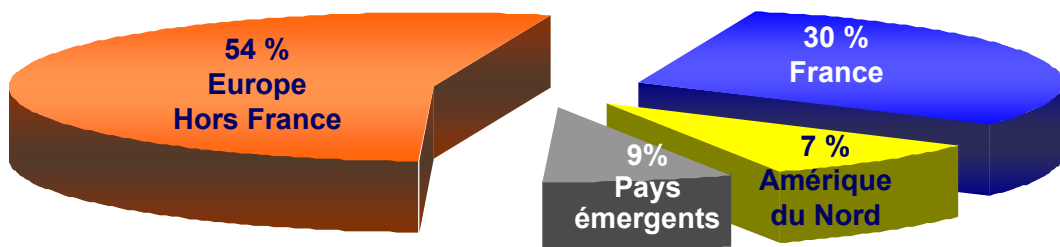
Chiffre d'affaires consolidé (M€)



La croissance s'est établie à 2,7% (à périmètre constant) lors du premier semestre pour s'accélérer à 8,3% lors de la seconde partie de l'année, traduisant une évolution favorable. Solving a commencé à bénéficier en 2007 de son repositionnement sur les marchés du consulting les plus fortement croissants.

Le carnet de commandes s'établit à plus de 26 M€ au 31 décembre 2007, en croissance de plus de 15% par rapport au 31 décembre 2006.

Répartition du chiffre d'affaires 2007 par zones géographiques



La répartition géographique du chiffre d'affaires est constante par rapport à 2006. L'Europe dans son ensemble représente 84% du volume d'affaires du groupe, les pays émergents 9%.

Activité des principales filiales
Milliers euros

2007			
France	16 100	dont Solving France	11 069*
		dont Efeso Consulting (France)	6 081*
Suède	11 245	dont Bohlin & Strömberg	5 234*
		dont Efeso (Suède)	6 011*
Italie	7 554	dont Efeso (Italie)	7 277*
Grande-Bretagne	3 753	dont Efeso UK	2 145*
		dont Solving UK	1 608*
Allemagne	3 432	dont Efeso GmbH	3 432*
Suisse	2 008	Dont Solving Suisse	2 008*
Autres pays européens (hors Pays de l'Est)	1 519		
USA	3 618	dont Solving	1 960*
		dont Efeso	1 658*
Brésil	2 438	dont Efeso	1 375*
		dont Solving	1 063*
Pays de l'Est	1 271	dont Efeso	1 271*
Emirats Arabes Unis	888	dont Solving	888*
Autres pays émergents	262		
TOTAL	54 088		

*CA avant neutralisation des transactions inter-compagnies

FRANCE : L'activité a été satisfaisante au global, exceptionnelle pour Efeso Consulting (France) avec un bond de 36% du chiffre d'affaires, et, en revanche, relativement décevante pour Solving France (et sa filiale) et pour Solving International (partie opérationnelle). Ces entités ont en effet été pénalisées par les réorganisations menées, et par la contre-performance enregistrée sur le secteur Assurance (disparition en début d'année de budgets qui avaient été significatifs en 2006 avant intégration de Synagir). Le dirigeant d'Efeso France, s'est vu confier début 2008 la direction conjointe des deux entités Solving France et Efeso France, cette harmonisation étant destinée à redynamiser l'activité sur le premier territoire du groupe (30% du total).

SUEDE : La croissance a été proche de 14% dans ce pays avec une performance de qualité pour Bohlin & Strömberg, toujours bien positionnée sur le secteur Public et une performance exceptionnelle pour Efeso Suède : +19%. La Suède représente 21% du chiffre d'affaires total du groupe.

ITALIE : Ce pays, troisième par ordre d'importance, avec 14%, a enregistré une bonne performance pour Efeso Italie, mais une activité décevante pour les autres filiales. Une réorganisation a été menée fin 2007 afin d'enrayer cette situation, avec le rapprochement opérationnel des différentes entités, en vue de retrouver un bon dynamisme commercial et d'étendre les performances enregistrées par la structure Efeso.

GRANDE-BRETAGNE : Ce pays a connu une évolution très contrastée, avec une remarquable croissance de l'activité WCM (Efeso UK), dont le chiffre d'affaires a été multiplié par 2,5, et une chute pour l'activité Supply Chain, avec un chiffre d'affaires divisé par 2, ceci en raison de l'interruption, en

début d'année, d'un budget qui avait pesé d'un poids très significatif en 2006. Le rapprochement entre les deux domaines d'expertise a été accéléré, en vue de faire bénéficier la practice Supply Chain des apports et des méthodes développées par le WCM et de retrouver une part de marché plus conforme à la présence de Solving en Grande-Bretagne dans le passé récent.

ALLEMAGNE : Ce pays représente 6% du chiffre d'affaires groupe, avec la présence d'une filiale Efeso en très forte croissance (+34%) sur 2006, année de démarrage.

USA : La position de Solving dans cette zone est faible, eu égard au potentiel du marché. C'est l'expertise WCM qui a tiré l'activité en 2007, la filiale Solving North America n'ayant pu maintenir un niveau satisfaisant. Le rapprochement opérationnel des entités est en cours, le positionnement d'Efeso USA est excellent et porteur.

PAYS EMERGENTS : Le Brésil représente 5% du chiffre d'affaires consolidé du groupe, stable par rapport à 2006.

Les Pays de l'Est ressortent à 2% du chiffre d'affaires consolidé, avec la seule activité WCM déployée depuis la Hongrie sur les divers pays de la zone.

Les Emirats Arabes Unis représentent également 2% du chiffre d'affaires consolidé, avec une filiale spécialisée dans le conseil stratégique au secteur immobilier et à des fonds d'investissement, qui a démarré fin 2006 et connu une forte croissance.

2.6 ANALYSE DU RESULTAT

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant consolidé s'établit à 1,1 M€.

Ce montant inclut un certain nombre de charges qui, comptablement inscrites en charges ordinaires, n'en représentent pas moins des charges à caractère non récurrent, générées par les réorganisations menées sur l'exercice : masse salariale additionnelle liée aux licenciements, dotations à des provisions et des amortissements consécutifs aux mesures de réorganisation, harmonisation de la méthode comptable relative à la prise en compte de certaines primes, doubles loyers et charges de fonctionnement sur le premier semestre, avant le regroupement des équipes françaises sur un seul site, etc. Ces diverses charges de réorganisation inscrites pour l'essentiel, en charges ordinaires, totalisent environ 1,0 M€. Corrigé de ce montant, le résultat opérationnel courant retraité s'établit à 2,1M€. Figurent également en charges opérationnelles courantes, l'impact des engagements de retraite (0,1M€) et des attributions d'actions gratuites (0,1M€).

Très insuffisant, le résultat opérationnel porte la marque de dérives qui ont affecté le fonctionnement et les performances d'un petit nombre de filiales durant l'exercice dont une filiale en Grande-Bretagne, particulièrement au second semestre : insuffisance de chiffre d'affaires, fléchissement du taux d'emploi, retard dans l'adaptation des charges au volume d'activité. Ces contreperformances n'ont pas pu être contrebalancées par les excellents résultats opérationnels d'autres filiales, opérant notamment sur l'activité WCM. Le plan d'action lancé en 2007 s'attache en priorité à restaurer la profitabilité des filiales bien identifiées qui ont sous-performé sur l'exercice, et à étendre à leur profit les méthodes de management et de suivi qui ont fait leurs preuves au sein même du groupe.

Résultat opérationnel courant des principales filiales

Le résultat opérationnel courant réalisé par les principales filiales s'établit comme suit ;

(milliers euros)	RESULTAT OPERATIONNEL COURANT
Groupe EFESO (1)	3 057
EFESO FRANCE	1 695
SOLVING FRANCE	179
BOHLIN & STRÖMBERG	201
SOLVING INTERNATIONAL UK	-272
SOLVING IBERICA	117
SOLVING SUISSE	67
SOLVING NORTH AMERICA	-107
SOLVING MIDDLE EAST	130
SOLVING BRESIL	86

(1) EFESO HOLDINGS Ltd et ses filiales, données consolidées. Hors EFESO Consulting France, directement rattachée à la maison mère, à effet du 1er janvier 2008.

Efeso Holdings Ltd et ses filiales a réalisé en 2007 une performance exceptionnelle. Si l'on réintègre, pro-forma, le résultat opérationnel d'Efeso France² la croissance de l'ensemble ainsi constitué s'établit à 25,5% sur 2006.

Solving France et sa filiale suisse ont réalisé une annexe très en deçà des attentes, marquée par l'impact des réorganisations (déménagement, redéploiements internes).

Au total, le résultat des sociétés opérationnelles de la zone France (Solving International pour sa partie opérationnelle, Efeso France, Solving France et sa filiales suisse) ont dégagé un résultat opérationnel courant de près de 10%³.

Bohlin & Strömberg a dégagé un résultat opérationnel en nette amélioration sur 2006 mais encore en deçà des standards attendus.

Solving International UK a connu un exercice lourdement déficitaire, suite à l'interruption d'un contrat important.

L'ensemble des filiales de la zone Europe hors France⁴ a dégagé un résultat opérationnel courant supérieur à 10%.

Solving International North America et Efeso USA ont dégagé un résultat opérationnel à l'équilibre en 2007, grâce à la performance d'Efeso USA. La zone Amérique du Nord, en conséquence, ne contribue pas au résultat.

² Société rattachée à Solving International en 2007, alors qu'elle était filiale d'Efeso Holdings Ltd en 2006.

³ Hors frais de holding, par construction.

⁴ Zone France : comme défini ci-avant.

Les sociétés situées dans les pays émergents (Hongrie, Emirats Arabes Unis, Brésil, pays asiatiques) ont dégagé un résultat opérationnel de 9%, leur contribution au résultat étant quasiment en ligne avec leur poids dans le chiffre d'affaires.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit en perte de 0,5 M€. Il subit l'impact de charges non récurrentes à hauteur de 1,6 M€. Ces charges, identifiées comptablement comme non courantes, viennent s'ajouter aux charges de réorganisation précédemment évoquées.

Les charges opérationnelles à caractère non courant recouvrent :

- des indemnités et provisions pour licenciements et litiges pour 0,6 M€
 - des provisions pour rupture de contrats de prestation de services (prestations d'assistance technique et managériale, prestations informatiques, etc.) pour 1 M€,
- soit, compte tenu de charges ou produits exceptionnels divers, un total de 1,6 M€.

Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier s'établit à 1,3 M€, en forte augmentation par rapport à l'exercice précédent, en raison de l'augmentation de l'endettement généré par les acquisitions mais aussi par les restructurations de l'exercice.

Le résultat de 1,3 M€ inclut une somme de près de 0,4 M€ relative au traitement IFRS (brut avant impôt) des intérêts sur l'obligation OCEANE.

Autres produits et charges financières

Les charges financières non liées à l'endettement s'élèvent à 0,6 M€. Ce montant inclut :

- des différences de change pour un montant net de 0,1 M€
- des amortissements et provisions sur créances financières et sur éléments immatériels pour un montant net de 0,5 M€.

Impôts

La charge d'impôt s'établit à 2,1M€.

Ce montant considérable, alors que le résultat consolidé à ce niveau ressort en perte de 2,4 M€, est généré par la coexistence des résultats bénéficiaires d'un certain nombre de filiales, et de pertes non compensables concentrées pour l'essentiel sur la France, où la perte de la maison-mère excède très largement le résultat bénéficiaire de la filiale opérationnelle intégrée fiscalement.

Le plan d'action 2007-2010 inclut un volet fiscal important destiné à corriger cette distorsion extrêmement pénalisante au niveau groupe. Le périmètre d'intégration fiscale en France a été élargi dès le 1^{er} janvier 2008 à la société Efeso Consulting France, fortement bénéficiaire, et des mesures de réorganisation et de restructuration juridique ont été lancées dans un certain nombre d'autres pays où les enjeux étaient majeurs, notamment en Italie.

Résultat net, avant résultat des activités arrêtées

Le résultat net après impôt, avant prise en compte du résultat des sociétés dont on arrête l'activité, ressort en perte de 4,4 M€, après 1,3 M€ de charges financières sur endettement, 2,1 M€ d'impôt, et 3,2 M€ au total de charges à nature non récurrentes (charges opérationnelles courantes non ordinaires, non courantes, financières).

Résultat net des activités arrêtées

L'impact des activités arrêtées s'élève à 1,1 M€, ce montant recouvrant les pertes de ces filiales sur l'exercice, et l'amortissement exceptionnel des écarts d'acquisition.

Résultat net et résultat part du groupe

Après prise en compte de l'impact des activités arrêtées, le résultat net consolidé s'établit en perte à 5,6 M€.

Ce montant se décompose en une perte de 6,2 M€ pour la part du groupe, et un bénéfice de 0,65 M€ pour les intérêts minoritaires.

Les bénéfices revenant aux minoritaires, sont générés par les sociétés dans lesquelles une fraction du capital est détenue par les animateurs de ces filiales, à la source de la création de richesse par ces structures.

Le rachat, intervenu début 2008, d'un certain nombre d'intérêts minoritaires supplémentaires (voir plus loin) va venir encore réduire le poids des intérêts minoritaires dans l'appréhension du résultat consolidé, mouvement déjà fortement entamé avec le passage en 2007, de 60% à 100% dans la société Efeso Holdings Ltd, structure de tête des sociétés spécialisées en WCM (marque Efeso). En valeur absolue, la part des intérêts minoritaires s'était établie en 2006 à 1,4 M€, soit une baisse de près de moitié sur l'exercice 2007 (0,65 M€).

Au total, le passage du résultat opérationnel courant au résultat net consolidé, s'établit ainsi :

Résultat opérationnel courant	1,1
Charges à caractère non récurrent	(1,6)
Coût de l'endettement financier	(1,3)
Charges financières à caractère exceptionnel	(0,6)
Impôt	(2,1)
Résultat des activités arrêtées	(1,1)
Résultat net consolidé	(5,6)
Résultat net consolidé part du groupe	(6,2)

2.7 SOLVING INTERNATIONAL : COMPTES SOCIAUX

Compte de résultat

Le chiffre d'affaires de Solving International (maison-mère) s'est établi à 3,7 M€ en 2007 contre 4,7 M€ en 2006.

Le résultat d'exploitation ressort en perte de 4,7 M€ contre une perte de 2,8 M€ pour l'exercice de précédent.

Les charges d'exploitation enregistrent diverses charges non récurrentes liées à la réorganisation et au redéploiement menés en 2007 entre les diverses sociétés françaises. La masse salariale passe de 2,1 M€ à 1,9 M€ entre 2006 et 2007, une partie du personnel ayant fait l'objet de licenciements ou ayant été repris par la filiale Solving France. Les dépréciations importantes ont été dotées, notamment sur un fonds de commerce pour un total de 0,4 M€.

Les produits financiers s'élèvent à 1,5 M€ contre 1,2 M€ en 2006, dont 1,0 M€ de dividendes.

Les charges financières s'établissent à 2,7 M€ contre 0,7 M€ en 2006, ce montant incluant notamment 0,9 M€ d'intérêts financiers sur emprunts (OCEANE et autres emprunts) et 1,6 M€ de dépréciations sur titres de participation (ce montant inclut les titres des filiales sur lesquelles a été prise la décision d'abandonner l'activité), de provisions sur pertes de change et sur immobilisations financières diverses.

Le résultat courant avant impôt ressort en perte de 5,9 M€.

Le résultat exceptionnel est négatif de 1,7 M€, ce montant incluant des provisions pour litiges pour 1,3 M€ et des dépréciations de créances pour 0,2 M€.

Le résultat net ressort en perte de 7,6 M€ contre une perte de 1,5 M€ pour l'exercice précédent.

Capitaux propres

Capital

Le capital a été porté, au cours de l'exercice, de 2 062 651 € à 2 447 587 € par la création :

-de 1000 000 actions à l'occasion de l'apport de 27,96% de la société Efeso Holding Limited, pour un montant de 381 125 €.

-de 10 000 actions en raison de l'exercice de 10 000 options de souscription, pour un montant de 3 811 €.

Prime d'émission et d'apport

Ce poste enregistre une variation de 6,7 M€, correspondant essentiellement à la prime d'apport sur Efeso Holdings Ltd pour 6,6 M€ et à la prime d'émission sur les 10 000 actions créées suite à l'option de souscription exercée au cours de l'exercice.

Les capitaux propres s'élèvent au total à 14,3 M€ au 31 décembre 2007, contre 14,8 M€ au 31 décembre 2006, après prise en compte du résultat 2007 pour (7,6) M€.

Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges ont été constituées sur l'exercice pour un total de 1,3 M€, correspondant aux risques de pertes encourus sur l'interruption de contrats de prestations de services dont l'exécution n'apparaît plus nécessaire suite à la réorganisation opérée en 2007 des fonctions d'animation du groupe et des fonctions support centrales (informatique), ainsi que sur des litiges prud'homaux. Les provisions pour pertes de change s'établissent à 0,6 M€ contre 0,5 M€ au 31 décembre 2006.

Dettes

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits

Les emprunts et dettes bancaires s'élèvent 5,5 M€ contre 3,7 M€ au 31 décembre 2006, en hausse de 1,8 M€.

L'endettement net (Obligations convertibles Océane plus emprunts et dettes bancaires, moins les disponibilités et les valeurs de placement) passe ainsi de 13,2 M€ fin 2006 à 17,0 M€ au 31 décembre 2007, en augmentation de 3,7 M€.

Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières non bancaires totalisent 2,2 M€ et incluent pour l'essentiel des avances de fonds de deux des actionnaires de Solving International (HIP Fénelon et Raspor Holding & Finanz AG) pour 1 M€ et des emprunts à diverses filiales pour un total de 1,1 M€. Les avances des actionnaires ont été converties en capital par compensation lors de l'augmentation de capital réalisée en janvier 2008.

Autres dettes

Ce poste s'élève à 1,1 M€ au 31 décembre 2007, ce montant incluant :

- un montant de 0,4 M€ dus au titre du rachat de 95,05% de la société Efeso Consulting France (précédemment détenue à 88% par Efeso Holdings Ltd) ;
- un montant de 0,5 M€ dû à la société Raspor Holding & Finanz. Ce montant a été intégré dans l'augmentation de capital réalisée en janvier 2008 par compensation de créances.

2.8 FILIALES ET PARTICIPATIONS

Les modifications enregistrées au cours de l'exercice, déjà évoquées, ainsi que leur motivation, sont les suivantes :

- Solving International Middle East LLC (Emirats Arabes Unis) : création en 2006, pourcentage de détention par Solving International 28%, participation aux profits 49,7% (A) ;
- Efeso Holdings Ltd : passage de 60% à 100% du pourcentage de contrôle, avec effet au 1^{er} janvier 2007 (B) ;
- Efeso Consulting France SAS : pourcentage de détention passé de 88% à 95,05%(B) et (C) ;

- Efeso Consulting Shanghai Co Ltd (Chine) : création, pourcentage de détention par Efeso Holdings Ltd (GB) de 100%(A) ;
- Efeso Consulting BV (Pays-Bas) : création, pourcentage de détention par Efeso Holdings Ltd de 55% (A).

Motivations :

- (A) Déploiement de l'offre dans les pays considérés comme porteurs
- (B) Augmentation de la part du groupe et renforcement dans les filiales les plus contributives en termes de rentabilité
- (C) Optimisation fiscale

2.9 SITUATION FINANCIERE

Capitaux propres

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 15,9 M€ au 31 décembre 2007, après prise en compte du résultat de l'exercice (perte de 6,2 M€ en part du groupe, correspondant à une perte de 5,6 M€ en résultat consolidé à 100%).

Postérieurement à la clôture (voir plus loin), le capital a été augmenté pour un montant total de 5,8 M€ (prime d'émission incluse).

De ce fait, les capitaux propres s'établissent depuis le 29 janvier 2008 à 21 M€ environ (hors résultat 2008, bien entendu).

Endettement net

L'endettement net consolidé obligatoire et bancaire s'élève à 16,1 M€ contre 8,6 M€ fin 2006⁵.

⁵ Montant corrigé d'un reclassement de 0,6 M€ (7,8 M€ avant ce reclassement)

Ce montant se décompose ainsi :

• OCEANE (montant consolidé)	11,2
• Emprunts à plus d'un an	3,1
• Emprunts bancaires à moins d'un an	5,0
• Emprunts financiers divers à moins d'un an	1,6
• Disponibilités et valeurs de placement	(4,8)
• Endettement net	<u>16,1</u> M€

Dans les emprunts financiers divers à moins d'un an (1,6 M€), figurent des avances en comptes courants d'actionnaires qui ont été converties en capital lors de l'augmentation de capital de janvier 2008

L'augmentation de l'endettement bancaire net entre fin 2006 et fin 2007 ressort à 7,5 M€. Il répond au financement des acquisitions de l'exercice, réglées en numéraire (acquisition de 40% supplémentaires d'Efeso Holdings Ltd, de 7% d'Efeso Consulting France, compléments de prix sur Synagir, frais correspondants, pour l'essentiel) ainsi qu'au financement de l'exploitation.

Fin 2007, l'endettement net représente 101,6% des capitaux propres contre 44,6% au 31 décembre 2006. Compte tenu de l'augmentation de capital intervenue le 29 janvier 2008, le ratio endettement net/capitaux propres est revenu à 75% environ à cette date⁶.

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 11.862.953,53 €.

Ces obligations portent intérêt payé trimestriellement au taux de 5,5% l'an.

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.

⁶ Hors résultat 2008, bien entendu.

2.10 INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

Evolution du capital social

Le capital social qui était au début de l'exercice de 2 062 650,83 € pour 5 412 016 actions a évolué au cours de l'exercice, passant à 2 447 587,08 € pour 6 422 016 actions. Cette évolution est due :

- pour 381 125 € et 1 000 000 actions l'apport de 27,96% de la société Efeso Holdings Ltd ;
- pour 3 811,25 € et 10 000 actions à l'exercice de 10 000 options de souscription.

Avis de franchissements de seuil

Nous été avisés des franchissements de seuil suivants :

- 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.

Déclaration d'intention

Concert formé par la société Raspor Holding & Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell.
 Voir Décision et Information AMF n°207C1441, en date du 12 juillet 2007.

Franchissements de seuil postérieur à la clôture

Suite à l'augmentation de capital réalisée le 29 janvier 2008, les franchissements de seuil suivants ont été déclarés :

- Aptimum, société civile contrôlée par M. Yves Quellec : seuil de 5% en baisse (capital et droits de vote)
- Concert formé par la société Raspor Holding & Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell : seuil de 20% en hausse (capital et droits de vote).

Déclaration d'intention postérieure à la clôture

Concert formé par la société Raspor Holding & Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell.
 Voir Décision et Information AMF n°208C0325, en date du 15 février 2008.

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 2007, 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 %	APTIMUM, BFBVH, ARGOS INVT. MANAGERS	
+ 10 %		RASPOR HOLDINGS & FINANZ
+ 15 %	RASPOR HOLDINGS & FINANZ	
+ 20 %	HIP FENELON	
+ 25 %		
+ 30 %		HIP FENELON
+ 33 %		
+ 50 %		
+ 67 %		

Evolution du cours de bourse

Le cours de bourse de Solving International était de 7,16 € à l'ouverture de l'exercice, et de 3,63 € à la clôture de l'exercice, le 31 décembre 2007, soit une baisse de 49,3%.

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 77 045 € au 31 décembre 2007, et une valeur nominale de 408,18 €, représentant 0,02 % 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 13 050 actions pour une valeur de 47 371 €, représentant 0,20% du capital.

Programme de rachat d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 28 décembre 2007 a autorisé la société à racheter ou faire racheter ses propres actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivant du code du commerce et du règlement de l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce programme prend la suite du précédent, autorisé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 mars 2006. Son descriptif détaillé est disponible sur le site la société (communiqué du 28 décembre 2007).

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.

Attribution d'action 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, 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.

Délégations dans le domaine des augmentations de capital

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 décembre 2007 a autorisé le Directoire à émettre des actions ordinaires de la société pour un montant maximum de 10 M€, pendant une période de 26 mois, avec suppression du droit préférentiel de souscription et délai de priorité.

Cette autorisation a été utilisée lors de l'augmentation de capital, en numéraire et par compensation de créances par appel public à l'épargne lancée en janvier 2008, avec suppression du droit préférentiel de souscription et délai de priorité, à un prix d'émission de 3,82 €.

Cette augmentation de capital réalisée le 29 janvier 2008 a porté sur un montant de 5,8 M€ environ, prime d'émission incluse.

Voir : Evénements postérieurs à la clôture.

2.11 DIVIDENDE

Nous vous proposons de ne pas distribuer de dividende.

Le résultat net de la maison mère est de (7 559 778) €.

A ce résultat, il convient d'ajouter le report à nouveau créditeur de :
5 354 350 €

Ce qui donne un report à nouveau débiteur de (2 205 428) €.

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
2003 pour 4 497 605 titres	0,36	0,24	0,12
2004 pour 4 497 605 titres	Néant	Néant	Néant
2005 pour 4 577 465 titres	Néant	Néant	Néant
2006 pour 5 412 016 titres	Néant	Néant	Néant

2.12 CONSEQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'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 303 personnes, dont 60 intervenants payés sur facture.

L'effectif moyen en équivalent temps plein s'établit à 268, dont 54 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

Parmi l'ensemble des risques inhérents au métier de conseil, l'activité du Directoire s'est orientée sur la prévention de deux natures de risques :

- Les risques opérationnels sur projets
- Les risques liés aux contrats de travail.

1. Les risques opérationnels sur projets

Le corpus de règles à respecter dans le management des projets, appelé « Quality framework », qui a été mis en place en 2006, a été complété et renforcé en 2007.

Ces règles touchent les sujets suivants :

- Forme des propositions
- Rubriques obligatoires des contrats
- Organisation des relations avec les différents niveaux dans l'organisation client
- Préparation des revues d'avancement
- Forme du rapport final
- Bilan de chantier
- Audit Qualité.

2. Les risques liés aux contrats de travail

Dans les filiales européennes, à la suite d'un audit pratiqué sur les contrats de travail des salariés, un réaménagement et une mise à jour homogène des contrats de travail ont été effectués.

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 DECOMMERCE

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 2007, 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 2007.

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

AUGMENTATION DE CAPITAL DU 29 JANVIER 2008 :

L'Assemblée Générale Mixte tenue le 28 Décembre 2007 a donné les autorisations nécessaires à une augmentation du capital avec abandon du droit préférentiel de souscription.

Cette augmentation du capital a été réalisée entre le 11 et le 24 Janvier 2008. Elle s'est traduite par la souscription de 1 522 753 actions nouvelles au cours de 3,82 par action, pour un montant total de 5 816 916,46 Euros.

La note d'opération visée par l'AMF sur cette augmentation de capital portant le n° 08-002 (10 janvier 2008) est disponible sur le site de la société et le site AMF.

	Au 31/12/2007	Augmentation de Capital	Au 29/01/08
Nombre d'actions	6 422 016	1 522 753	7 944 769
Capital (en euros)	2 447 587,08	580 359,24	3 027 946,32
Primes d'émissions de fusion (en euros)	13 885 608,04	5 236 557,22	19 122 165,26
Total de l'augmentation du Capital		5 816 916,46	

Le capital social est donc depuis le 29 Janvier 2008 de 3 027 946,32 Euros, divisé en 7 944 769 actions.

Les frais de l'opération (intermédiaires financiers, frais juridiques et comptables), estimés entre 110 et 150 000 Euros seront imputés sur la prime d'émission.

L'admission des actions nouvelles à la cote a eu lieu le 31 Janvier 2008.

ACQUISITIONS

Une partie du produit de l'augmentation du capital a été consacré au rachat d'intérêts minoritaires d'un certain nombre de filiales.

- Acquisition de 19 % supplémentaires d'Efeso Consulting SARL (Italie), désormais détenue à 100% par Efeso Holdings Limited, elle même détenue a 100% par Solving International.
- Acquisition de 25% supplémentaires d'Efeso Consulting Tanacsado KFT(Hongrie), désormais détenue à 100% par Efeso Holding Limited.
- Acquisition de 31,57% supplémentaires d'IMCG (Investissement Management & Consulting Group, Pays Bas) précédemment détenue à 19,43% et non consolidée. Cette société, désormais détenue à 51% entrera dans le périmètre de consolidation à compter du 1er Janvier 2008.
- Acquisition de 10% supplémentaires d'Efeso Consultoria America do Sul S/C Ltda (Brésil), désormais détenue à 100%, par Efeso Holdings Limited.

Protocoles d'accord :

Des protocoles d'accord sous conditions suspensives ont par ailleurs été signés en vue d'acquérir :

- Une société de consulting en Italie, qui a réalisé un chiffre d'affaire d'environ 1,4 million d'euros en 2007, dont l'activité est complémentaire de celle des actuelles filiales italiennes.
- 17% supplémentaires d'Efeso Consulting AB (Suède), déjà détenue à 54% par Efeso Holding Limited.

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

Les modifications de périmètre ont été précédemment détaillées.

A la connaissance de la société, il n'existe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois, aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont Solving a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe.

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 2007, 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 2007, les travaux ont concerné essentiellement :

- La poursuite de l'adaptation des méthodes du World Class Manufacturing au secteur financier, en particulier la Banque, et aux domaines de compétence Achats et Supply Chain
- L'approfondissement de l'offre « Performance globale » adaptée au secteur Hospitalier et regroupant les expériences Achats, Supply chain et World Class Manufacturing
- L'approfondissement de l'offre « Management rentable de la complexité »

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 : 228 K €, dont fixe 192 K€, jetons de présence 36 K€
 Président
 Administrateur de Bohlin & Strömberg
 Administrateur de Solving Iberica
 Membre du Conseil de Surveillance de SQLI
- Monsieur Richard Armand : 28.000 €, dont jetons de présence 28.000 €
 Administrateur de CNIM
- Monsieur Yves Cannac : 28.000 €, dont jetons de présence 28.000 €
 Membre du Conseil Economique et Social
 Administrateur de Société Générale
 Administrateur des AGF
- Monsieur Jacques Lebhar : 28.000 €, dont jetons de présence 28.000 €
 Membre du Conseil de Surveillance d'Aareal Bank Ag
 Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ESL & Network Holding Sa
 Administrateur d'ESL & Network (France) Sas
 Administrateur de GFI Informatique
 Président de Jacques Lebhar Finances Sas
 Président de LB-P Sas
 Président de LB-P Asset Management SA
- Monsieur Thomas de Bellaigue : 430 K€ dont 430 K€ de prestations de services via une entreprise liée
- Monsieur Julian Berger : Associé du Cabinet Masotti & Berger
- Monsieur Nicolas Celier : Président de Cherche-Midi Participations
 Administrateur de Wendel
- Madame Alessandra Faraone : Présidente du Cabinet Studio Faraone
 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
- Monsieur Jean Veillon : 621K€, dont fixe 242 K€, variable 229 K€, bonus 150 K€

Vice-Président

Président de Solving International North America
 Président de Solving International Inc
 Directeur de Solving Management Consultant Ltd
 Administrateur de Solving International (UK) Ltd
 Administrateur de Bohlin & Strömberg
 Administrateur unique de Solving Srl
 Administrateur unique de Solving Consulting & Opérations Srl
 Administrateur de Solving France

Membres du Directoire :

- Monsieur Carlo Baroncelli : 9 K€, dont fixe 9 K€ (2^{ème} semestre 2007)
- Monsieur Yves Hombieux : 83 K€, dont fixe 83 K€
 Administrateur de Solving Management Consultant Ltd
 Administrateur d'Efeso Holdings Ltd
 Administrateur de Solving International (UK) Ltd
 Administrateur d'Innovation Partners
 Administrateur de Solving International North America
 Administrateur d'IMCG
- Monsieur Patrick Liddell : 102 K€, dont fixe 102 K€
 Administrateur de Solving Management Consultant Ltd
 Administrateur de Efeso Holdings Ltd
 Administrateur de Solving International (UK) Ltd
 Administrateur de Solving International Inc
 Administrateur de Bohlin & Strömberg
 Président de Solving Iberica
 Administrateur d'Innovation Partners
 Administrateur de Solving France
- Monsieur Filippo Mantegazza : 127 K€, dont fixe 100 K€ et bonus 27 K€ (2^{ème} semestre 2007)
- Monsieur Yves Quellec: 376 K€, dont fixe 101 K€ et 275 K€ de prestations de services via une entreprise liée
 Président Directeur Général de Solving France
- Monsieur Antonio Romano : 9 K€, dont fixe 9 K€ (2^{ème} semestre 2007)

2.20 PERSPECTIVES

Après une année de véritable refondation du groupe, les perspectives 2008 sont favorables :

- Le marché auquel s'adressent les offres du groupe est globalement bien orienté
- Le groupe ressort renforcé dans son management et dans son positionnement
- Les mesures prises en vue d'enrayer les dysfonctionnements du passé (fiscalité, poids des minoritaires, poids excessifs des services centraux) commencent à porter leurs effets.

La tendance au retour à une croissance forte et rentable se confirme :

- Objectif de croissance du chiffre d'affaires : entre 12 et 15% en 2008
- Impact favorable des réductions de coût opérées en 2007, tant dans les holdings que dans les filiales opérationnelles
- Tarifs et taux d'occupation des consultants en hausse

L'objectif que s'est donné le groupe pour 2008 est d'une rentabilité opérationnelle restaurée à 10-12% du chiffre d'affaires.

Toutes nos forces sont mobilisées dans ce sens.

Filippo Mantegazza
Président du Directoire

3 COMPTES ET ANNEXES

- 3.1 COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2007**
- 3.2 ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES**
- 3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUC 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 des exercices 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.

3.1 COMPTES CONSOLIDES AU 31/12/2007

BILAN

ACTIF (en €)

IFRS		EUR	
ACTIF	Note	31/12/2007	31/12/2006
ACTIFS NON-COURANTS			
Ecarts d'acquisition	1	29 160 973	18 401 331
Autres immobilisations incorporelles	2	290 377	287 919
Immobilisations corporelles	2	610 576	278 149
Immeubles de placement			
Participations entreprises associées			
Actifs financiers disponibles à la vente	2	385 941	410 325
Autres actifs non courants	2	189 706	262 450
Actifs d'impôts non courants	2	493 395	1 178 637
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		31 130 968	20 818 811
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours		28 932	
Clients et comptes rattachés		16 194 941	16 192 881
Autres actifs courants	3	4 177 561	4 816 249
Actifs d'impôt courants			
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat		221 629	1 880 973
Trésorerie et équivalent de trésorerie		4 596 847	5 774 440
Actifs non courants destinés à être cédés			
TOTAL ACTIFS COURANTS		25 219 910	28 664 543
TOTAL ACTIF		56 350 878	49 483 354

PASSIF (en €)

IFRS

EUR

PASSIF	Note	31/12/2007	31/12/2006
CAPITAUX PROPRES	4		
Capital émis		2 447 587	2 062 651
Autres réserves		17 890 262	12 672 782
Titres en auto-contrôle			
Résultat de l'exercice		(6 230 884)	(828 458)
Intérêts minoritaires		1 756 214	3 547 591
TOTAL CAPITAUX PROPRES		15 863 179	17 454 566
PASSIFS NON COURANTS	5		
Emprunts et dettes financières à long terme	6	14 332 325	12 619 827
Passif d'impôts non courants		169 505	414 357
Provisions à long terme		2 287 577	516 751
Autres passifs non courants			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		16 789 407	13 550 935
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 683 864	5 582 282
Emprunts à court terme	6	6 579 382	2 849 046
Partie courante des emprunts et dettes financières à long terme			
Passifs d'impôt courants			
Provisions à court terme			
Autres passifs courants	7	10 435 046	10 046 525
Passifs concernant des actifs non courants destinés à être cédés			
TOTAL PASSIFS COURANTS		23 698 292	18 477 853
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		56 350 878	49 483 354

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

IFRS		EUR	
	Note	31/12/2007	31/12/2006
Chiffre d'affaires	8	54 088 176	45 893 362
Autres produits de l'activité		181 369	598 928
Achats consommés		277	
Charges de personnel		(21 308 449)	(14 902 368)
Charges externes		(30 688 638)	(27 955 429)
Impôts et taxes		(451 187)	(342 739)
Dotations aux amortissements		(149 209)	(289 560)
Dotations aux provisions		(283 851)	(392 474)
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis			
Autres produits et charges d'exploitation		(253 368)	(141 686)
Résultat opérationnel courant		1 135 120	2 468 034
Autres produits et charges opérationnels	9	(1 622 604)	(139 957)
Résultat opérationnel		(487 484)	2 328 077
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		44 790	40 508
Coût de l'endettement financier brut		(1 302 585)	(594 113)
Coût de l'endettement financier net	10	(1 257 795)	(553 605)
Autres produits et charges financiers	10	(568 604)	85 174
Charge d'impôt	12	(2 129 379)	(1 274 921)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence			
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession		(4 443 262)	584 725
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	11	(1 134 248)	0
Résultat net		(5 577 510)	584 725
Part du groupe		(6 230 884)	(828 458)
Intérêts minoritaires		653 374	1 413 183
Résultat net de base par action	13	-0,86850	-0,15000
Résultat net dilué par action	13	-0,67891	-0,15000

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 stocks options	424 051
Attributions d'actions gratuites	124 500

Après l'augmentation de capital du 29 janvier 2008

Nombre d'actions au 29/01/2008	7 944 769
Nombre d'actions au 29/01/2008 dilué	9 738 121
dont	
Nombre d'actions au 29/01/2008	7 944 769
Conversion des OCEANE	1 244 801
Exercice des stocks options	424 051
Attributions d'actions gratuites	124 500

TABLEAU CONSOLIDE DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE
(en K€)

IFRS	(K€)	
	31/12/2007	31/12/2006
Résultat net des sociétés intégrées	-4 444	585
Résultat net des activités abandonnées	-1 134	
Dotations aux amortissements et provisions sur actifs	2 248	835
Reprises des provisions	-296	-787
Plus et moins-values de cessions nettes d'impôt	477	226
Quote part de résultat mis en équivalence		
Variation de l'exercice des impôts différés	116	134
Capacité d'autofinancement	-3 033	993
Incidence de variation du besoin en fonds de roulement	2 727	-830
(A) Flux de trésorerie généré par l'activité	-306	163
dont flux de trésorerie généré par les activités abandonnées	-594	
Acquisitions d'immobilisations	558	-288
Cessions d'immobilisations	-1 463	387
Incidence des variations de périmètre	-12 411	-7 771
(B) Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements	-13 316	-7 672
Variations de capital et primes d'émission	7 041	6 058
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		-152
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	-744	-1 209
Remboursements d'emprunts	4 647	5 335
(C) Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	10 944	10 032
Incidence des variations de taux de change	-159	264
(D) Effet des Variations des cours de change sur la Trésorerie	-159	264
Variation de trésorerie = A + B + C + D	-2 837	2 787
Variation de la trésorerie des activités abandonnées	-35	
Trésorerie nette à l'ouverture	7 655	4 868
Trésorerie nette à la clôture	4 818	7 655
Variation de trésorerie (bouclage)	-2 837	2 787

3.2 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2007

Les états financiers consolidés du groupe SOLVING INTERNATIONAL sont établis suivant les normes comptables internationales édictées par l'IASB. Ces normes sont constituées des IFRS, des IAS, ainsi que de leurs interprétations, qui ont été adoptées par l'Union Européenne.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles appliquées dans les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2006, à l'exception des normes, amendements et interprétations suivants adoptés dans l'Union Européenne dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2007 :

- Amendement à IAS 1 portant sur les informations à fournir sur le capital ;
- IFRS 7 « Instruments financiers – information à fournir ;
- IFRIC 7 « Modalités pratiques de retraitement des états financiers selon IAS29 ;
- IFRIC 8 « Champs d'application d'IFRS 2 » ;
- IFRIC 9 « Réexamen des dérivés incorporés » ;
- IFRIC 10 « Information intermédiaire et dépréciation ».

Ces changements n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés du groupe.

Le groupe n'a appliqué par anticipation aucune des normes et interprétations suivantes déjà publiées et d'application obligatoire postérieure au 31 décembre 2007 :

- Amendement à IAS 23 « Coûts d'emprunts » ;
- IFRS 8 « Segments opérationnels » ;
- IFRIC 12 « Concessions de services » ;
- IFRIC 13 « Programme de fidélisation des clients ».

De même, il n'a pas appliqué la norme IFRIC 11 "Actions propres" qui est d'application obligatoire pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er mars 2007.

Le référentiel comptable utilisé est disponible sur le site internet de la Commission Européenne :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission

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 15 avril 2008.

I FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE :

Au cours de l'exercice 2007, le périmètre de consolidation du Groupe Solving International a connu les évolutions suivantes :

La participation dans Efeso Holdings Ltd a été portée de 60% à 100%, par rachat des intérêts minoritaires. Cette acquisition, approuvée par l'Assemblée Générale du 29 juin 2007, s'est réalisée par apport en nature (27,96%) et en numéraire (12,04%), pour un montant total de 10.705 K €, frais inclus,

avec effet au 1^{er} janvier 2007. Elle a donné lieu à une augmentation de capital de 7.000 K€, prime d'émission comprise, et à la création de 1.000.000 actions nouvelles.

L'acquisition de 7,05% supplémentaires de Efeso Consulting France SAS pour un montant total de 467 K€, a porté le pourcentage de détention de cette société à 95,05%, avec effet au 1^{er} janvier 2007.

La société Solving International Middle East LLC (Emirats Arabes Unis), créée en 2006, est entrée dans le périmètre de consolidation.

Les sociétés Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd (Chine) et Efeso Consulting BV (Pays-Bas) ont été créées. Elles sont détenues respectivement à 100% et à 55%, par l'intermédiaire d'Efeso Holdings Ltd.

Il a été décidé d'arrêter l'activité de quatre filiales devenues sans réel objet dans le contexte de réorganisation et de simplification du groupe : Solving Industrie et Management, TMT Management, Solving International Belgium et Innovation Partners (Espagne). L'arrêt effectif de ces sociétés aura lieu courant 2008.

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 contenu 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

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 2007.

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 (4,42%), un taux de prime de risque de marché actions de Paris (7,76%), le taux de croissance à l'infini (2,50%) et d'un coefficient Beta propre à Solving International de 0,77. 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 estimée à 366 K€ en 2007 et à un montant annuel entre 366 à 519 K€ pour les exercices de 2008 à 2011.

13. Actifs et passifs d'impôts différés :

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

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

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

14. Actions propres :

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

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

15. Plans d'options d'achat et d'option de souscription d'actions :

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

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

Les stock options comptabilisées correspondant aux attributions du :

- 1er juillet 2005 (prix d'exercice 4,76 €)
 - 11 août 2006 (prix d'exercice 6,59 €)
 - 15 mai 2007 (prix d'exercice 6,17 €)
- font l'objet d'un étalement sur 4 ans.

Les paramètres appliqués sont :

- volatilité = 0,198
- taux d'intérêt sans risque = 3,50%
- durée de vie de l'option = 4 ans.

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

16. Provisions pour risques et charges :

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

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

17. Engagements de retraites :

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

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

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

Le taux d'actualisation pris en compte est de 4,42% 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 2007.

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 28% des parts et 49,7% des profits, exerçant un contrôle exclusif sur cette société, en raison des dirigeants, qu'elle nomme et des droits aux résultats, inférieurs à 20%, pour chacun des autres actionnaires.

La participation du Groupe dans le capital de la société IMCG (19,43 %), n'a pas été retenue dans le périmètre de consolidation du fait de l'absence d'influence notable du Groupe sur cette société.

Rappelons que la participation dans Management Consultants (Argentine) (51%), société en sommeil, n'a pas été retenue dans le périmètre de consolidation du fait de son caractère négligeable dans les comptes consolidés.

2. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2007 :

Périmètre de consolidation						
Sociétés	Méthode	% contrôle	% intérêts	Méthode	% contrôle	% intérêts
Siège social	31/12/2006	31/12/2006	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2007	31/12/2007
Solving International SA 144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	Mère	100,00%	100,00%	Mère	100,00%	100,00%
Solving Industrie et Management SARL Paris - France	IG	99,60%	99,60%	IG	99,60%	99,60%
Solving International Iberica Barcelone - Espagne	IG	93,18%	93,18%	IG	93,18%	93,18%
Solving International Inc Etats Unis	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Srl Italie	IG	96,68%	96,68%	IG	100,00%	100,00%
Solving Consulting & Opérations Srl Italie	IG	100,00%	96,68%	IG	100,00%	96,68%
Resolving StrategyFinance Srl Italie	NC	3,00%	2,90%	NC	3,00%	2,90%
Solving Brazil Ltda Sao Paulo - Brésil	IG	100,00%	99,96%	IG	100,00%	99,96%
Solving Bohlin & Strömberg Stockholm - Suède	IG	56,07%	56,07%	IG	56,07%	56,07%
Management Consultants Argentine	NC	51,00%	51,00%	NC	51,00%	51,00%
Solving Management Consultants Ltd Grande-Bretagne	IG	99,99%	99,99%	IG	99,99%	99,99%
Solving International Belgium Belgique	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
Solving International UK Ltd Northwich - Grande Bretagne	IG	66,00%	65,99%	IG	66,00%	65,99%
Innovation Partners Espagne	IG	61,01%	61,01%	IG	61,01%	61,01%
Solving North America New York - Etats-Unis	IG	74,88%	74,88%	IG	74,88%	74,88%
TMT Management Paris - France	IG	97,33%	97,33%	IG	97,33%	97,33%
Solving France (ex Synagir) Paris - France	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Suisse (ex Synagir Suisse) Genève - Suisse	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Sas Paris - France	IG	88,00%	52,84%	IG	95,05%	95,05%
Solving International Middle East LLC Abu Dhabi - Emirats Arabes Unis				IG	28,00%	28,00%
Efeso Holdings Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	60,05%	60,04%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	60,04%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Srl Milan - Italie	IG	81,00%	48,63%	IG	81,00%	81,00%
Efeso Consulting SL Barcelone - Espagne	IG	70,00%	42,03%	IG	70,00%	70,00%
Efeso Consulting Tanacsado Kft Budapest - Hongrie	IG	75,00%	45,03%	IG	75,00%	75,00%
Efeso Services Srl Milan - Italie	IG	100,00%	60,04%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consultoria America do sul S/C Ltd Sao Paulo - Brésil	IG	90,00%	54,04%	IG	90,00%	90,00%
Efeso Consulting GmbH Berlin - Allemagne	IG	54,90%	32,96%	IG	54,90%	54,90%
Efeso Consulting AB Göteborg - Suède	IG	54,00%	32,42%	IG	54,00%	54,00%
Efeso Consulting Company Ltd (Korea) Séoul - Corée	IG	100,00%	60,05%	IG	100,00%	100,00%
Efeso NeT-Log Consulting Srl Milan - Italie	IG	51,00%	30,62%	IG	51,00%	51,00%
Efeso Consulting Inc Atlanta - USA	IG	90,00%	54,04%	IG	90,00%	90,00%
Efeso China Holdings Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	60,04%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd Shanghai - Chine				IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting BV s-Hertogenbosch - Pays Bas				IG	55,00%	55,00%

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

IV NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1 : ECARTS D'ACQUISITION

ECARTS D'ACQUISITION POSITIFS (milliers euros)	Valeurs brutes			Dépréciations		
	31.12.06	+	- 31.12.07	31.12.06	+	- 31.12.07
SOLVING SRL	1 465	44	1 509			-
BOHLIN & STROMBERG	996		996			-
SOLVING IBERICA	90		90			-
SOLVING INTERNATIONAL UK	724		724			-
SOLVING INT. NORTH AMERICA (EX-MERITUS)	938		938			-
INNOVATION PARTNERS	1 901		1 901	1 901		1 901
SOLVING INTERNATIONAL INC	135		135			-
TMT MANAGEMENT	225		225		225	225
SOLVING FRANCE (SYNAGIR)	6 614	1 204	7 818			-
SYNAGIR SUISSE	102		102			-
EFESO FRANCE SAS		381	381			-
EFESO HOLDINGS LTD	6 676	9 356	16 032			-
EFESO CONSULTING SRL	104		104			-
EFESO CONSULTING GMBH	65		65			-
EFESO NET-LOG CONSULTING SRL	22		22			-
EFESO ASESORES SL	9		9			-
EFESO AMERICA CONSUL.	14		14			-
EFESO CONSULTING AB	209		209			-
EFESO C TANACSADO KFT	6		6			-
EFESO CONSULTING SAS	4		4			-
TOTAL	20 302	10 985 0	31 287	1 901	225 0	2 126
	Ecarts d'acquisitions nets			18 401		29 161

NOTE 2 : ACTIFS NON COURANTS

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES :

Référentiel IFRS	Décomposition	31/12/2007	31/12/2006	%
Autres immobilisations incorporelles	Concessions, droits et brevets	271	177	53%
	Autres immobilisations	16	46	-65%
	Fonds de commerce	3	65	-95%
		290	288	1%

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
IMCG **	Hollande	SOLVING INTERNATIONAL	19,43%	357	547	123
				386		

* Données financières correspondant aux comptes clos au 31.12.2005

** Donnée financières selon les comptes provisoires au 31.12.2006

AUTRES ACTIFS NON COURANTS

AUTRES ACTIFS NON COURANTS				
Référentiel IFRS	Décomposition	31/12/2007	31/12/2006	%
Autres actifs non courants	Créances rattachées à des participations	18	87	-79%
	Prêts	20	33	-39%
	Autres immobilisations financières	152	142	7%
	Total	190	262	-27%
Actifs d'impôts non courants	Impôts différés actif	493	1 179	-58%
TOTAL ACTIF NON COURANTS		683	1 441	-53%

NOTE 3: ACTIFS COURANTS

AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants qui totalisent 4 178 K€ sont composés de charges constatées d'avance (634 K€) et d'autres créances (3.544 K€).

NOTE 4 : TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Tableau page suivante.

Les actions émises, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,381125 €, sont au nombre de 6 422 016.

Au 31/12/2007, le nombre d'actions auto-détenues s'élève à 14.121 actions dont 13.050 actions au titre du contrat de liquidité.

Tableau de variation des capitaux propres (milliers d'euros)	GRUPE					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 01/01/2006	1 745	1 917	4 836	412	8 909	1 974	1 343	3 317	12 226
Affectation de résultat			412	-412	0	1 343	-1 343	0	0
Résultat net de l'exercice (social)				689	689		1 400	1 400	2 089
Opérations sur le capital	317	5 489			5 806			0	5 806
Retraitements				-1 518	-1 518		13	13	-1 505
Dividendes versés nets			-152		-152	-1 209		-1 209	-1 361
Augmentation/reduction de capital					0			0	0
Autres variations			319		319			0	319
Ecart de conversion			-147		-147	26		26	-121
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

NOTE 5 : PASSIFS NON COURANTS

DETAIL DES PROVISIONS A LONG TERME :

Référentiel IFRS	Décomposition	31/12/2007	31/12/2006	%
Provisions à long terme	Provisions indemnités de retraite	148	119	24%
	Provisions pour risques et charges	2 140	398	438%
	Total Provisions à long terme	2 288	517	343%

Provisions (milliers euros)	31.12.06	Dotations	Reprises provisions non utilisées	Reprises provisions utilisées	31.12.07
Provision pour risques	398	1 351	26		1 723
Provisions pour charges	119	446			565
Total Provisions à long terme	517	1 797	26		2 288
Provision pour impôts différés	414		244		170
Total Passifs d'impôts non courants	414		244		170
Total Provisions	931	1 797	270		2 458

Les provisions pour risques ont augmenté de 1,3 M€ en 2007. Elles recouvrent :

- des provisions pour litiges prudhommaux et pour arrêt de contrats de prestations de services, dans le cadre de la réorganisation menée en 2007
- des provisions pour risques clients.

Les **provisions pour charges** dotées à hauteur de 0,4 M€ sur l'exercice, comprennent diverses provisions pour réorganisation, constituées sur l'exercice ainsi que des provisions pour indemnités de fin de carrière pour 148 K€. 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 144 K€ au 31/12/2007.

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

NOTE 6 : EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES BANCAIRES

Les emprunts et dettes bancaires se décomposent en :

- 3 133 K€ à plus d'un an
- 6 579 K€ à court terme

Soit un total de 9 712 K€, répartis en :

- 5 479 K€ sur Solving International
- 4 233 K€ sur ses filiales.

Les lignes de crédit bancaires sont généralement à taux variable, mobilisables pour des durées de 3 à 6 mois sur la base du taux Euribor.

Sur Solving International, la situation au 31 décembre 2007 est la suivante :

- 1.100 K€ mobilisés à 6 mois, taux Euribor moyen 5,173
- 4.133 K€ mobilisés à 3 mois, taux Euribor moyen 5.264
- 199 K€ de prêts à taux fixe moyen de 3,750.

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.

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 1er 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 2007 payables à terme échu le 1er janvier 2008 est de 160 K€.

La charge financière relative à l'exercice 2007 s'élève à 1 006 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 2007 pour un montant de 366 K€.

EXPOSITION AU RISQUES DE TAUX ET DE CHANGE :

Le groupe SOLVING INTERNATIONAL est exposé au risque de taux à hauteur de son endettement net.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, le groupe supporte sur l'exercice un risque de change évalué à 494 K€, correspondant au différentiel de taux de change moyen mensuel devises/euro sur l'exercice. Ce risque de taux se répartit entre la zone dollar (USA et Emirats : 53%), la zone sterling (25%) et la couronne suédoise (22%).

NOTE 7 : AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants totalisent 10 435 K€ et correspondent à des dettes fiscales et sociales (5.253 K€), des dettes sur immobilisations (titres de participation : 632 K€), à des dettes diverses (2 979 K€) et à des produits constatés d'avance (1.571 K€).

IV 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	EUROPE hors France	AMERIQUE	AUTRES	TOTAL
Chiffre d'affaires	16 096	34 090	3 019	883	54 088
Résultat opérationnel courant	-3 715	5 420	-819	249	1 135
Résultat net	-6 128	655	-221	117	-5 577
Total bilan	44 063	11 017	871	400	56 351

La répartition ci-dessus inclut l'ensemble des filiales d'Efeso Holdings Ltd dans la zone Europe. A noter que l'analyse du C.A. qui figure dans le rapport de gestion tient compte de la ventilation du C.A. de ces filiales par continent.

Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant indiqués ci-dessus n'intègrent pas les activités abandonnées.

NOTE 9 : DETAIL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS

Référentiel IFRS	Décomposition	31/12/2007	31/12/2006	Variation (%)
Autres produits et charges opérationnels	Produits exceptionnels	183	252	-27%
	Charges exceptionnelles	-1 806	-392	361%
		-1 623	-140	1059%

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

Référentiel IFRS	Décomposition	31/12/2007	31/12/2006	Variation (%)
Coût de l'endettement financier net	Produits de trésorerie	45	41	10%
	Autres produits et intérêts assimilés	7	90	-92%
	Autres charges et intérêts assimilés (1)	-1 310	-684	92%
		-1 258	-553	127%

(1) Charges sur emprunts.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS : DETAIL

Référentiel IFRS	Décomposition	31/12/2007	31/12/2006	Variation (%)
Autres produits et charges financiers	Différences de change	-104	102	-202%
	Reprises / Dotations aux provisions financières	-292	-17	1618%
	Dotations aux provisions éléments immatériels	-173		
		-569	85	-769%

NOTE 11 : RESULTAT NET D'IMPOT DES ACTIVITES ARRETEES

Les activités abandonnées concernent les sociétés : Solving Industrie et Management, TMT Management, Innovation Partners et Solving International Belgium.

Le résultat net de ces sociétés arrêtées est une perte de 1134 K€ dont 295 K€ de charge d'impôt différé.

NOTE 12 : IMPOTS DIFFERES ET PREUVE D'IMPOT

Référentiel IFRS	31/12/2007	31/12/2006
Résultat		
Charge d'impôt	-2 008	-1 068
Charge d'impôt différé	-121	-207
Charge d'impôt : total	-2 129	-1 275
Bilan		
Déficits reportables activés	146	867
ID sur retraitements IFRS	347	311
Impôts différés actifs : total	493	1 178
Impôts différés passifs	170	414

Les impôts différés actifs ont été enregistrés dans les comptes consolidés au titre des déficits des filiales dans la mesure où leur récupération a été considérée comme probable. Une partie des déficits activés sur la filiale italienne Solving Srl a été repris sur l'exercice pour 215 K€. Les déficits activés sur les autres pays sont récupérables de façon illimitée.

PREUVE D'IMPOT (milliers euros)	Base	Impôt
Impôt théorique	-3 277	1 092
Déficits non activés	7 614	-2 538
Résultat des activités arrêtés		-215
Ecart sur situation nette		-198
Ecart sur impôt (Brésil)		-82
Ecart sur taux		-188
Charge d'impôt théorique		-2 129
Charge d'impôt réelle		2 129

Les déficits non activés proviennent essentiellement de la perte des comptes sociaux de Solving International.

NOTE 13 : RESULTAT PAR ACTION

Le résultat consolidé par action et le résultat dilué par action au 31 décembre 2007 s'élèvent respectivement à -0,87 € et -0,68 €.

Le résultat part du groupe par action et ce même résultat part du groupe dilué par action s'élèvent respectivement à -0,97 € et - 0,76 €.

NOTE 14 : INFORMATIONS DIVERSES

EFFECTIFS

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

	2007	2006
Salariés	214	173
Dont administratifs	38	35
Dont consultants	176	138
Intervenants payés sur factures	54	55
Total	268	228

REMUNERATIONS ALLOUEES AUX ORGANES DE DIRECTION

La rémunération brute globale versée aux organes de Direction et de Surveillance s'établit à 2 069 K€ et se décompose comme suit :

Rémunérations versées en 2007					
(milliers d'euros)	Jetons présence	Fixe	Variable	Bonus	Sociétés liées
Conseil de surveillance					
M. R. Fitoussi	36	192			
M. J. Veillon		242	229	150	
Mme A. Faraone					
M. R. Armand	28				
M. T de Bellaigue de Bughas					430
M. J. Berger					
M. Y. Cannac	28				
M. N. Celier					
M. J. Lebhar	28				
Directoire					
M. F. Mantegazza (1)		100		27	
M. C. Baroncelli (1)		9			
M. Y. Hombreux		83			
M. P. Liddell		102			
M. Y. Quellec		101			275
M. A. Romano (1)		9			
Total	120	838	229	177	705

(1) 2^{ème} semestre

SUIVI DES ATTRIBUTIONS ET LEVEES DE STOCK OPTIONS

Page suivante

SUIVI DES PLANS D'OPTIONS au 31 DECEMBRE 2007															
Options attribuées				Options levées										Options annulées	Options restantes, fin 2007
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								39 100	
04.10.01	39,33 <i>dont Direction</i>	10 1	54 600 16 000	05.10.03	05.10.06	05.10.08								44 100	
15.02.02	35,28	12	14 850	16.02.04	16.02.07	16.02.09								2 000	
16.05.02	35,57 <i>dont Direction</i>	5 2	59 000 18 000	17.05.04	17.05.07	17.05.09								48 000	
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	52 600	
04.06.04	7,84 <i>dont Direction</i>	32 1	158 500 50 000	05.06.06	05.06.09	05.06.11								20 500	
01.07.05	4,76	11	14 000	02.07.07	02.07.10	02.07.12								14 000	
11.08.06	6,59	24	49 500	12.08.08	12.08.11	12.08.13								49 500	
15.05.07	6,17 <i>dont Direction</i>	21 2	25 000 4 000	16.05.09	16.05.12	16.05.14								25 000	
dont Direction			902 292 113 000				22 006	14 425	28 713			10 199	10 000	392 898	
														424 051	

OPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX au 31 décembre 2007				
	Date attribution	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options	Options levées en 2007
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	15.05.07	6,17	2 000	
Un membre du Directoire	22.04.03	4,06	5 000	
	04.06.04	7,84	3 000	
	11.08.06	6,59	2 000	
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

Au cours de l'année 2007, 124 500 actions gratuites ont été distribuées. 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 est de 123 K€.

Attribution actions gratuites	Nb actions
Vice-président du Conseil de Surveillance	15 000
Président du Directoire	90 000
Salariés du groupe	19 500
Total	124 500

ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements financiers :

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

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

Concernant **Innovation Partners**, la procédure judiciaire avec le vendeur sur l'interprétation du contrat a été gagnée en appel par le groupe. La décision d'arrêter cette société en 2008 a été prise au cours de l'exercice.

Les compléments de prix dus selon le protocole d'accord du 25 septembre 2006 sur Synagir (France) et sa filiale suisse ont été comptabilisés en passifs (dettes sur titres de participation) dans les comptes de l'exercice 2007.

VI EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

AUGMENTATION DE CAPITAL DU 29 JANVIER 2008 :

L'Assemblée Générale Mixte tenue le 28 Décembre 2007 a donné les autorisations nécessaires à une augmentation de capital avec abandon du droit préférentiel de souscription.

Cette augmentation de capital a été réalisée entre le 11 et le 24 Janvier 2008. Elle s'est traduite par la souscription de 1 522 753 actions nouvelles au cours de 3,82 par action, pour un montant total de 5 816 916,46 Euros.

	Au 31/12/2007	Augmentation de Capital	Au 29/01/08
Nombre d'actions	6 422 016	1 522 753	7 944 769
Capital (en euros)	2 447 587,08	580 359,24	3 027 946,32
Primes d'émissions de fusion (en euros)	13 885 608,04	5 236 557,22	19 122 165,26
Total de l'augmentation du Capital		5 816 916,46	

Le capital social est donc depuis le 29 Janvier 2008 de 3 027 946,32 Euros, divisé en 7 944 769 actions.

Les frais de l'opération (intermédiaires financiers, frais juridiques et comptables), estimés entre 110 et 150 000 Euros seront imputés sur la prime d'émission.

L'admission des actions nouvelles à la cote a eu lieu le 31 Janvier 2008.

ACQUISITIONS

Une partie du produit de l'augmentation du capital a été consacrée au rachat d'intérêts minoritaires d'un certain nombre de filiales.

- Acquisition de 19 % supplémentaires d'Efeso Consulting Srl (Italie), désormais détenue à 100% (81% par Efeso Holdings Limited, elle-même détenue à 100% par Solving International, et 19% par Solving International).
- Acquisition de 25% supplémentaires d'Efeso Consulting Tanacsado KFT(Hongrie), désormais détenue à 75% par Efeso Holding Limited et à 25% par Solving International.
- Acquisition de 31,57% supplémentaires d'IMCG (Investissement Management & Consulting Group, Pays Bas) précédemment détenue à 19,43% et non consolidée. Cette société, désormais détenue à 51% entrera dans le périmètre de consolidation à compter du 1er Janvier 2008

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

- Acquisition de 10% supplémentaires d'Efeso Consultoria America do Sul S/C Ltda (Brésil), désormais détenue à 90% par Efeso Holdings Limited et à 10% par Solving International.

Protocoles d'accord :

Des protocoles d'accord sous conditions suspensives ont par ailleurs été signés en vue d'acquérir :

- Une société de consulting en Italie, qui a réalisé un chiffre d'affaire d'environ 1,4 million d'euros en 2007, dont l'activité est complémentaire de celle des actuelles filiales italiennes.
- 17% supplémentaires d'Efeso Consulting AB (Suède), déjà détenue à 54% par Efeso Holding Limited.

3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Constantin Associés
26, rue de Marignan
75008 PARIS

Gérard Bienaimé
3, rue des Deux Boules
75001 PARIS

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

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES CONSOLIDES
Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société SOLVING INTERNATIONAL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2007, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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 professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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

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. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification 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 2008

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Dominique LAURENT

Gérard BIENAIME

3.4 NOTES COMPLEMENTAIRES

Impact d'IFRS 7 « Instruments financiers, informations à fournir » :

L'application de la norme IFRS 7 n'a pas eu d'impact sur les états financiers de la société et leur présentation.

On se reportera, pour les informations sur les instruments financiers :

- A l'annexe des comptes consolidés au 31 décembre 2007 et notamment aux notes 6 (Emprunts et dettes financières) et 10 (Coût de l'endettement financier – Autres produits et charges financiers)
- Au § 1.13 Facteurs de risques et notamment aux développements relatifs aux risques de liquidité, de taux d'intérêts et de change.

Il est rappelé que la société n'utilise pas d'instrument de couverture du risque de change, qu'elle a mis en place en date du 27/09/06 une couverture de taux sous forme d'option CAP sur échange de conditions d'intérêt (régie par la Convention Cadre AFB relative aux opérations de marché à terme et par les dispositions de l'Additif technique « Option CAP sur Echange de Conditions d'Intérêt), pour un montant de 3.000 K€ au taux de 3,75 %, échéance 29/09/2009, auprès de FORTIS Banque SA NV (cf. 1.13 - point 12 - Risques de taux d'intérêt) et que les actifs financiers à la juste valeur (contrepartie résultat) figurant à son actif pour 222 K€ sont composés d'instruments de placement monétaires sans risque.

Membres du Directoire :

Les informations suivantes viennent compléter les informations relatives aux mandats ou fonctions exercées par les mandataires sociaux énoncées au paragraphe 2.19. « Informations relatives aux rémunérations et mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux ».

- Monsieur Filippo Mantegazza :
 - Président de Efeso Holdings Ltd
 - Président de Efeso Consulting Ltd
 - Président de Efeso Consulting Srl
 - Président de Efeso Consulting SAS
 - Président de Efeso Asesores SL
 - Président de Efeso Consulting Tanacsado KFT
 - Président de Efeso America do Sul Consult. S/C Ltda
 - Président de Efeso Consulting GMBH
 - Président de Efeso Consulting BV
 - Président de Efeso Consulting AB
 - Président de Efeso Consulting Ltd Korea
 - Président de Efeso Consulting Inc
 - Président de Efeso China Holdings Ltd .
 - Président de Efeso Consulting Shanghai Ltd
 - Président de Solving Srl
 - Président de Solving Consulting and Operations Srl
 - Président du Directoire de Solving International SA –
 - Administrateur de Net-Log Consulting Srl
- Monsieur Carlo Baroncelli :
 - Administrateur de Efeso America do Sul Consult S/C

3.5 COMPTES SOCIAUX

BILAN ACTIF

(en €)

	31/12/2007			31/12/2006
	Brut	Amort. dépr.	Net	Net
Capital souscrit non appelé				
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brvts, lic., logiciels, drts & val. similaires				
Fonds commercial (1)	365 877	365 877		365 877
Autres immobilisations incorporelles	61 617	61 617		
Immobilisations incorporelles en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installation techniques, matériel et outillage industriels				
Autres immobilisations corporelles	372 251	337 378	34 873	45 412
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
Immobilisations financières (2)				
Participations	31 422 995	3 125 695	28 297 299	16 845 991
Créances rattachées à des participations	101 263		101 263	672 891
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille				
Autres titres immobilisés	80 890	77 045	3 844	7 476
Prêts	8 156 802	433 305	7 723 496	8 631 636
Autres immobilisations financières	114 777		114 777	111 827
	40 676 475	4 400 919	36 275 556	26 681 112
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres appro.	28 932		28 932	26 164
En cours de productions (biens et services)				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				20 000
Créances (3)				
Clients et comptes rattachés	1 989 456	1 064 220	925 236	2 205 734
Autres créances	2 224 396	313 630	1 910 765	1 435 713
Capital souscrit - appelé, non versé				
Valeurs mobilières de placement				
Actions propres	47 371		47 371	24 437
Autres titres				1 759 249
Instrument de trésorerie				
Disponibilités	370 953		370 953	578 345

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

Charges constatées d'avance (3)	153 964		153 964	51 818
	4 815 075	1 377 851	3 437 224	6 101 463
Frais d'émission d'emprunt à étaler	328 957		328 957	411 197
Primes de remboursement des emprunts				
Ecart de conversion Actif	624 354		624 354	472 346
TOTAL GENERAL	46 444 863	5 778 770	40 666 092	33 666 120
(1) Dont droit au bail				
(2) Dont à moins d'un an (brut)			272 865	
(3) Dont à plus d'un an (brut)			1 254 883	

BILAN PASSIF (en €)

	31/12/2007	31/12/2006
	Net	Net
CAPITAUX PROPRES		
Capital social ou individuel (dont versé : 2 447 587)	2 447 587	2 062 650
Primes d'émission, de fusion, d'apport	13 885 608	7 229 944
Écarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Réserves :		
- Réserve légale	174 458	174 458
- Réserves statutaires ou contractuelles		
- Réserves réglementées		
- Autres réserves		
Report à nouveau	5 354 350	6 889 107
Résultat de l'exercice (Bénéfice ou perte)	- 7 559 778	- 1 534 756
Subventions d'investissement		5 011
Provisions réglementées		
	14 302 225	14 826 416
PROVISIONS		
Provisions pour risques	1 909 600	472 346
Provisions pour charges		
	1 909 600	472 346
DETTES (1)		
Emprunts obligataires convertibles	11 862 952	11 862 952
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (2)	5 478 189	3 701 703
Emprunts et dettes financières (3)	2 198 553	585 939
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 927 787	1 013 319

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

	31/12/2007	31/12/2006
	Net	Net
Dettes fiscales et sociales	1 088 985	1 029 946
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	632 000	
Autres dettes	1 074 495	120 000
Instruments de trésorerie		
Produits constatés d'avance (1)	139 549	
	24 402 514	18 313 861
Ecart de conversion passif	51 752	53 496
TOTAL GENERAL	40 666 092	33 666 120
(1) Dont à plus d'un an (a)	16 296 876	15 468 873
(1) Dont à moins d'un an (a)	8 105 636	2 844 988
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	2 926	58 740
(3) Dont emprunts participatifs		

COMPTE DE RESULTAT

(en €)

	31/12/2007			31/12/2006
	France	Exportation	Total	Total
Produits d'exploitation (1)				
Ventes de marchandises				
Production vendue (biens)				
Production vendue (services)	3 377 207	316 785	3 693 993	4 724 989
Chiffre d'affaires net	3 377 207	316 785	3 693 993	4 724 989
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprise sur provisions et transferts de charges				427 188
Autres produits				
			3 693 993	5 152 177
Charges d'exploitation (2)				
Achats de marchandises				
Variation de stocks				
Achat de matières premières et autres approvisionnements				
Variation de stocks			- 2 767	2 093
Autres achats et charges externes (a)			5 015 845	4 369 869
Impôt, taxes et versements assimilés			34 935	146 219
Salaires et traitements			1 897 161	2 113 141
Charges sociales			718 341	890 087
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions :				
- Sur immobilisations : dotations aux amortissements			94 784	31 560
- Sur immobilisations : dotations aux dépréciations			365 877	
- Sur actif circulant : dotations aux dépréciations			165 567	327 262
- Pour risques et charges : dotations aux provisions				
Autres charges			120 050	120 105
			8 409 795	8 000 340
RESULTAT D'EXPLOITATION			- 4 715 802	- 2 848 162

GROUPE SOLVING INTERNATIONAL

Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun		
Bénéfice attribué ou perte transférée		
Perte supportée ou bénéfice transféré		
Produits financiers		
De participations (3)	990 055	745 746
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (3)	271 546	265 716
Autres intérêts et produits assimilés (3)	16	
Reprises sur dépréciations et provisions et transfert de charges	196 823	130 132
Différences positives de change	4 986	519
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	35 880	16 525
	1 499 307	1 158 640
Charges financières		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	1 639 788	224 751
Intérêts et charges assimilées (4)	932 209	471 863
Différences négatives de change	57 209	3 865
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	28 459	1 436
	2 657 667	701 917
RESULTAT FINANCIER	- 1 158 359	456 722
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	- 5 874 162	- 2 391 439

COMPTE DE RESULTAT (suite)
(en €)

	31/12/2007	31/12/2006
	Total	Total
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	33 060	28 558
Sur opérations en capital	106 545	2 370
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges	6 473	91 735
	146 078	122 664
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	142 981	667
Sur opérations en capital	221 403	189 942
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	1 513 247	5 011
	1 877 631	195 621
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 1 731 553	- 72 956
Participation des salariés aux résultats		
Impôts sur les bénéfices	- 45 937	- 929 640
Total des produits	5 339 379	6 433 482
Total des charges	12 899 158	7 968 239
BENEFICE OU PERTE	- 7 559 778	- 1 534 756

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

(a) Y compris :		
- redevances de crédit bail-mobilier		
- redevances de crédit-bail immobilier		
(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs		
(2) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs		
(3) Dont produits concernant les entités liées	1 250 966	1 011 462
(4) Dont intérêts concernant les entités liées	51 427	31 052

3.6 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2007

Au bilan avant répartition de l'exercice clos le 31/12/2007 dont le total est de 40 666 092,41 Euros et au compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, et dégageant un résultat de :
- 7 559 778,92 Euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2007 au 31/12/2007.

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

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 15 avril 2008 par le Conseil de Surveillance.

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'Intégration fiscale

Une convention d'Intégration Fiscale à effet du 1^{er} janvier 2007 a été signée avec trois filiales :

- SOLVING FRANCE, 144 avenue des champs Elysées 75008 PARIS
- SOLVING INDUSTRIE ET MANAGEMENT, 144 avenue des Champs Elysées 75008 PARIS
- TMT, 76 avenue d'Iéna 75008 PARIS

SOLVING INTERNATIONAL dite « Société Mère » et ses Filiales Intégrées 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.

1-Principes

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

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

2-Application

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.

3-Charges ou économies d'impôt réalisées par le groupe

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

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

Actif immobilisé

1-Immobilisations incorporelles

Le fonds de commerce acquis en 1992 a été entièrement provisionné au cours de l'exercice (dotation de 365 878€).

Les logiciels sont totalement amortis.

2-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 ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue.

- | | |
|---|--------|
| - Agencements et aménagements des constructions | 10 ans |
| - Mobilier de bureau | 10 ans |
| - Autres | 10 ans |

Ce poste s'établit à 34 873 € (net) contre 45 413 € (net) à la fin de l'exercice précédent.

3-Immobilisations financières

- Participations :

Le total des participations s'établit à 28 297 301 € contre 16 845 991 € au 31 décembre 2006.

La variation de 10 819 309 € résulte des acquisitions suivantes :

1).Acquisition de 40% supplémentaires d'Efeso Holding Limited pour un montant de 10 705 462 €
Cette participation, désormais détenu à 100%, figure au bilan pour un total de 11 526 492 €.
Ce rachat des 40% appartenant aux minoritaires a été approuvé par l'Assemblée Générale du 29 juin 2007, et s'est réalisé par apport en nature (27,96%) et en numéraire (12,04%), avec effet au 1 janvier 2007.

Augmentation de capital	381 125
Prime d'apport	6 618 875
Paiement en numéraire	3 000 000

	10 000 000
Frais d'acquisition	705 462

	10 705 462

L'augmentation de capital a donné lieu à l'attribution de 1 000 000 actions nouvelles.

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

2).La participation dans Solving France (ex Synagir) a été portée de 7 545 903 € à 8 749 409 € en raison de l'enregistrement :

-d'un complément de prix contractuel (1)	948 000 €
-de frais complémentaires d'acquisition (2)	255 506 €

	1 203 506 €

(1) Article 7 du protocole d'accord du 25 septembre 2006, prévoyant un complément de prix total aux deux vendeurs principaux de la société Synagir et de sa Filiale Synagir Suisse) de 316 000 €

(2) Constatés postérieurement au 31 décembre 2006.

3).Acquisition de 95,05% de la société Efeso Consulting (France), SAS, pour un montant total de 467 284 €.

Cette acquisition résulte du reclassement interne au Groupe des 88% détenus précédemment par la société Efeso Consulting Limited et du rachat de 7,05% des titres à deux actionnaires minoritaires, animateurs de la société.

Efeso Consulting (France) est donc désormais détenu à 95, 5% par Solving International, et a été inclus dans le périmètre d'intégration fiscale au 1 janvier 2008.

4).Acquisition de Solving Srl (Italie) pour un montant de 35 000 €.

-Dépréciations

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

Les titres des sociétés Innovation Partners (Espagne), Solving Belgique, TMT et Solving Industrie et Management ont été dépréciés à 100%.

La valeur de ces sociétés a été ramenée à zéro au 31 décembre 2007 en raison de leur fermeture programmée au cours de 2008.

Dépréciations sur titres	
-Innovation Partners	600 000 €
-Solving Belgium	54 735 €
-TMT	225 450 €
-Solving Ind. & Management	227 759 €

	1 107 944 €

-Reprise sur dépréciations

La dotation précédemment constituée sur les titres de Solving Ibérica a été reprise pour 148 000 €, cette dépréciation ne se justifiant plus en raison des résultats de cette filiale, redevenus positifs.

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

-Créances rattachées à des participations

Il s'agit des dividendes à recevoir qui s'établissent à 101 264 € au 31 décembre 2007.

-Autres titres immobilisés

1).Les actions détenues en propre sont évaluées sur la base du cours moyen de décembre 2007. Le montant de la provision s'établit à 77 045 € au 31 décembre 2007 et la valeur nette des titres autodétenus à 3 845 €.

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

GROUPE SOLVING INTERNATIONAL

Les mouvements de l'exercice correspondent :

- à des apports de trésorerie pour 108 000 €.
- à des remboursements ou à des baisses de valeur dues aux variations de changes pour 718 053 €.
- au provisionnement à 100% du prêt consenti à Solving Belgique pour 327 382 €.
- à des intérêts pour 29 295 € (variation nette).

La provision sur l'avance à la filiale argentine a été maintenue (105 924 €).

Le total des prêts s'élève à 7 723 497 € (net), contre 8 631 636 € (net) au 31 décembre 2006.

-Autres immobilisations financières

Il s'agit des dépôts de garanties pour un total de 114 777 €, contre 111 828 au 31 décembre 2006.

Actif circulant

1-Stocks et en cours

Ce poste ressort à 28 932 € contre 26 164 € au 31 décembre 2006.

2-Clients et comptes rattachés

Ce poste s'établit à 925 237 € (net) contre 2 205 735 € au 31 décembre 2006.

Une provision pour créances douteuses a été constituée pour 165 567 €.

3-Autres créances

Les créances diverses s'établissent à 1 910 766 € contre 1 435 713 € au 31 décembre 2006 soit une augmentation de 475 053 €. Ce montant incluant notamment :

- une créance sur la filiale Solving France pour 402 038 € (zéro au 31 décembre 2006)
- des provisions pour dépréciations de créances diverses pour 313 631 €, ce montant ayant été doté d'une provision supplémentaire de 228 000 € sur l'exercice, correspondant à des produits à recevoir considérés comme irrécouvrables et désormais provisionnés à 100%.

4-Actions propres

Solving International détient sur ses propres titres dans le cadre d'un contrat de liquidité autorisé par l'Assemblée Générale, 13 050 actions valorisées au cours moyen de décembre 2007, pour un total de 47 371 €.

5-Disponibilités et VMP

Les disponibilités et les VMP s'élèvent à 418 325 € en fin d'exercice, contre un total de 2 362 033 € au 31 décembre 2006.

6-Charges constatées d'avance

Ces charges s'élèvent à 153 964 € contre 51 818 € au 31 décembre 2006.

7-Frais d'émissions d'emprunts

Ces frais à étaler sur la durée de l'emprunt obligataire Océane, s'élèvent à 328 958 €, après amortissement de 82 239 € sur l'exercice, (soit quatre annuités restantes).

8-Ecarts de conversion actif

Il s'agit d'opérations en devises.

Les écarts de conversion actifs totalisent 624 355 € contre 472 346 € au 31 décembre 2006.

Capitaux propres

1-Capital

Le capital a été porté, au cours de l'exercice, de 2 062 651 € à 2 447 587 € par la création :

- de 1000 000 actions à l'occasion de l'apport de 27,96% de la société Efeso Holding Limited, pour un montant de 381 125 €.
- de 10 000 actions en raison de l'exercice de 10 000 options de souscription, pour un montant de 3 811 €.

2-Prime d'émission et d'apport

Ce poste enregistre une variation de 6 655 664 €, correspondant à :

- la prime d'apport sur Efeso Holding Ltd pour 6 618 875 €
- la prime d'émission sur les 10 000 actions créées suite à l'option de souscription exercée au cours de 4,06 €, pour 36 789 €

3-Report à nouveau

Ce poste enregistre le résultat 2006 déficitaire de 1 534 757 €.

4-Capitaux propres : Total

Au total, les capitaux propres s'élèvent à 14 302 225 € au 31 décembre 2007, contre 14 826 416 € au 31 décembre 2006, soit une diminution de 524 191 € correspondant à :

- l'augmentation de capital pour 384 936 €.
- l'augmentation des primes d'apport (Efeso holding Ltd) et d'émission pour 6 655 664 €.
- l'affectation du résultat 2006 pour (1 534 757 €).
- le résultat 2007 pour (7 559 778 €).

Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges ont été constituées sur l'exercice pour un total de 1 285 246 €, correspondant aux risques de pertes encourus sur l'interruption de trois contrats de prestations de services dont l'exécution n'apparaît plus nécessaire suite à la réorganisation opérée en 2007 des fonctions d'animation du groupe et des fonctions support centrales (informatique), et sur des litiges prud'homaux.

Les provisions pour pertes de change s'établissent à 624 355 € contre 472 346 € au 31 décembre 2006, soit une variation de 152008 €.

Dettes

1-Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits

Les emprunts et dettes bancaires s'élèvent à 5 478 190 € contre 3 701 704 € au 31 décembre 2006, en hausse de 1 776 486 €.

L'endettement net (Obligations convertibles Océane plus emprunts et dettes bancaires, moins les disponibilités et les valeurs de placement) passe ainsi de 13 227 062 € fin 2006 à 16 970 190 € au 31 décembre 2007, en augmentation de 3 743 128 €.

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

2-Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières non bancaires totalisent 2 198 554 € et incluent pour l'essentiel :

- des avances de fonds de deux des actionnaires de Solving International pour 1 000 000 €. Ces avances ont été converties en capital par compensation lors de l'augmentation de capital réalisée en janvier 2008.
- des emprunts à diverses filiales pour un total de 1 112 000 €.
- des intérêts sur les divers emprunts ci dessus.

3-Fournisseurs et comptes rattachés

Le poste fournisseurs s'élèvent à 1 927 788 € contre 1 013 319 € au 31 décembre 2006, soit une augmentation de 914 468 €.

4-Dettes fiscales et sociales

Les dettes fiscales et sociales s'élèvent à 1 088 985 € contre 1 029 947 € au 31 décembre 2006

5-Autres dettes

Ce poste s'élève à 1 074 495 € au 31 décembre 2007, ce montant incluant

- un montant de 423 000 € dus au titre du rachat de 95,05% de la société Efeso Consulting France.
- un montant de 500 000 € dû à la société Raspor Holding & Finance. Ce montant a été intégré dans l'augmentation de capital réalisée en janvier 2008 par compensation de créances.

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 3 693 993 € se décompose ainsi :

- France 3 377 212 €
- Etranger 316 781 €

Stock options

- nombre d'actions pouvant être émises 424 051 par le jeu de souscription
- options levées durant l'exercice 10 000
- options consenties durant l'exercice 25 000
- options consenties cumulées depuis l'origine 902 292

Effectif

Durant l'exercice, le groupe s'est restructuré et une partie de l'effectif a été reprise par la filiale Solving France. Au 31 décembre 2007, l'effectif est de 8 contre 18 en 2006.

Rémunération des organes de direction

Les rémunérations se répartissent ainsi :

- organe de Direction : 185 328 €
- organe de Surveillance : 716 354

Changement de méthode

GROUPE SOLVING INTERNATIONAL

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

IMMOBILISATIONS

Cadre A	Valeur brute début d'exercice	Augmentations	
		Réévaluations	Acquisitions
Immobilisations incorporelles			
Frais d'établissement et de développement			
Autres postes d'immobilisations incorporelles			
Total I			
Total II	427 494		
Immobilisations corporelles			
Terrains			
Constructions sur sol propre			
Constructions sur sol d'autrui			
Installations générales, agencements et aménagements des constructions			
Installations techniques, matériel et outillage industriels			
Installations générales, agencements et aménagements divers	79 489		
Matériel de transport			
Matériel de bureau et informatique, mobilier	290 756		2 005
Emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours			
Avances et acomptes			
Total III	370 245		2 005
Immobilisations financières			
Participations évaluées par mise en équivalence			
Autres participations	19 684 634		12 411 252
Autres titres immobilisés	80 890		
Prêts et autres immobilisations financières	8 849 387		144 659
Total IV	28 614 912		12 555 911
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)	29 412 652		12 557 917

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)			427 494	
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Installations générales, agencements, aménag. constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Installations générales, agencements et aménagements divers			79 489	
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique, mobilier			292 762	
Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
Total (III)			372 251	
Immobilisations financières				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations		571 627	31 524 259	
Autres titres immobilisés			80 890	
Prêts et autres immobilisations financières		722 466	8 271 580	
Total (IV)		1 294 093	39 876 729	
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)		1 294 093	40 676 475	

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			427 494
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions sur sol propre				
Constructions sur sol d'autrui				
Instal. générales, agenc. et aménag. constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Installations générales, agencements et aménagements divers	68 124	5 138		73 263
Matériel de transport				
Matériel de bureau et informatique, mobilier	256 707	7 407		264 115
Emballages récupérables et divers				
Total III	324 832	12 545		337 378
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)	386 449	12 545		764 872

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						5 011	- 5 011
TOTAL II							
Immobilisations corporelles							
Terrains							
Construct. Sur sol propre							
Construct. Sur sol d'autrui							
Inst.gales.agenc. et am.des const.							
Inst. techniques							
mat. et outillage							
Autres im.corporelles							
Inst.gales, agenc. am.divers							
Matériel de transport							
Mat.bureau et inform. mobilier							
Emballages récup. et divers							
TOTAL III							
Total général (I+II+III)						5 011	- 5 011
Total général non ventilé des dotations			Total général non ventilé des reprises	5 011		Total général non ventilé dotations + reprises	- 5 011

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	411 197		82 239	328 957
Primes de remboursement des obligations				

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				
Provisions pour reconstitution gisements miniers et pétroliers				
Provisions pour investissements				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	5 011		5 011	
Dont majorations exceptionnelles de 30 %				
Provisions fiscales pour implantation à l'étranger av. 01/01/92				
Provisions fiscales pour implantation à l'étranger ap. 01/01/92				
Provisions pour prêts d'installation				
Autres provisions réglementées				
Total I	5 011		5 011	
Provisions pour risques et charges				
Provisions pour litiges		1 285 246		1 285 246
Provisions pour garanties données aux clients				
Provisions pour pertes sur marchés à terme				
Provisions pour amendes et pénalités				
Provisions pour pertes de change	472 346	200 831	48 823	624 354
Provisions pour pensions et obligations similaires				
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement des immobilisations				
Provisions pour grosses réparations				
Provisions pour charges sociales et fiscales sur congés payés				
Autres provisions pour risques et charges				
Total II	472 346	1 486 077	48 823	1 909 600
Dépréciations				
Dépréciations immobilisations incorporelles		365 877		
Dépréciations immobilisations corporelles				
Dépréciations titres mis en équivalence				
Dépréciations titres de participation	2 165 752	1 107 943	148 000	3 125 695
Dépréciations autres immobilisations financières	179 337	331 014		510 350
Dépréciations stocks et en-cours				
Dépréciations comptes clients	898 653	165 567		1 064 220
Autres dépréciations	87 090	228 001	1 461	313 630
Total III	3 330 833	2 198 402	149 461	5 013 897
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)	3 808 191	3 684 480	203 296	6 923 498
<i>Dont dotations et reprise:</i>				
<i>- d'exploitation</i>		531 444		
<i>- financières</i>		1 639 788	196 823	
<i>- exceptionnelles</i>		1 513 247	6 473	

Les reprises de provision sont non utilisées car elles n'ont pas eu de contrepartie en charges

ETAT DES CREANCES ET DES DETTES

Cadre A ETAT DES CREANCES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
3.6.1.1.1 De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	101 263	101 263	
Prêts (1) (2)	8 156 802	171 602	7 985 200
Autres immobilisations financières	114 777		114 777
3.6.1.1.2 De l'actif circulant			
Clients douteux ou litigieux	1 254 883		1 254 883
Autres créances clients	734 573	734 573	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	2 074	2 074	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux			
Impôts sur les bénéfices	1 039 018	1 039 018	
Taxe sur la valeur ajoutée	22 782	222 782	
Autres impôts taxes et versements assimilés	56 000	56 000	
Divers			
Groupe et associés (2)			
Débiteurs divers	402 038	402 038	
Charges constatées d'avance	153 964	153 964	
Total	12 740 661	3 385 799	9 354 860

(1) Dont prêts accordés en cours d'exercice	108 000
(1) Dont remboursements obtenus en cours d'exercice	688 758
(2) Prêts et avances consenties aux associés	

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 (1)	11 862 952		11 862 952	
Autres emprunts obligataires (1)				
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit : (1)				
- à un an maximum à l'origine	2 926		2 926	
- à plus d'un an à l'origine	5 475 263	2 341 929	3 133 334	
Emprunts et dettes financières diverses (1) (2)	1 131 080	24 080	1 107 000	
Fournisseurs et comptes rattachés	1 927 787	1 927 787		
Personnel et comptes rattachés	447 786	447 786		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	309 638	309 638		
Impôts sur les bénéfices				
Taxe sur la valeur ajoutée	307 318	116 655		190 663
Obligations cautionnées				
Autres impôts, taxes et versements assimilés	24 242	24 242		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	632 000	632 000		
Groupe et associés (2)	1 067 473	1 067 473		
Autres dettes	1 074 495	1 074 495		
Dettes représentatives de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	139 549	139 549		
Total	24 402 514	8 105 636	16 106 213	190 663

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice	2 083 334
(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice	300 874
(2) Emprunt, dettes contractés auprès des associés	

ELEMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

Eléments 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	
Capital souscrit non appelé			
Immobilisations incorporelles			
Avances et acomptes			
Immobilisations corporelles			
Avances et acomptes			
Immobilisations financières			
Participations			
Créances rattachées à des participations	101 263		
Prêts	8 156 803		
Autres titres immobilisés			
Autres immobilisations financières			
Total Immobilisations			
Avances et acomptes versés sur commandes			
Créances			
Créances clients et comptes rattachés	588 349		
Autres créances			
Capital souscrit appelé, non versé			
Total Créances			
Valeurs mobilières de placement			
Disponibilités			
Dettes			
Emprunts obligataires convertibles			
Autres emprunts convertibles			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
Emprunts et dettes financières divers	2 158 554		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	631 111		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes			
Total Dettes			

ENGAGEMENTS FINANCIERS

(Décret 83-1020 du 29-11-1983 - Articles 24-9 et 24-16)

Engagements donnés	Montant
Engagements en matière de pensions, retraites, et assimilés	221 044
Autres engagements donnés :	
1-Contrats de location et autres contrats :	608 361
-à un an : 303 336 € -à plus d'un an : 305 025 €	
2-Loyers des locaux :	2 429 578
-à un an : 571 291 € -à plus d'un an : 1 858 287 €	
3-Obligation Océane -à un an : 309 137 € -à plus d'un an : 927 410 €	1 236 547
Total (1)	4 495 530

FONDS COMMERCIAL

(Décret 83-1020 du 29-11-1983 - Article 19)

Eléments 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

(Décret 83-1020 du 29-11-1983 – Article 24-12)

Différentes catégories de titres	Valeur nominale	Nombre de titres			
		Au début de l'exercice	Créés pendant l'exercice	Remboursés pendant exercice	En fin d'exercice
Actions	0.381125	5 412 016	1 010 000		6 422 016

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	France	Etranger	Total
Ventes de produits finis			
Ventes de produits intermédiaires			
Ventes de produits résiduels			
Travaux			
Etudes			
Prestations de services	3 213 181	316 781	3 529 962
Ventes de marchandises			
Produits des activités annexes	164 031		164 031
Total	3 377 212	316 781	3 693 993

VENTILATION DE L'IMPOT SUR LES BENEFICES

	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
+ Résultat courant	- 5 874 162		- 5 874 162
+ Résultat exceptionnel	- 1 731 553		- 1 731 553
- Participations des salariés			
Résultat comptable	- 7 605 715	- 45 937	- 7 559 778

ACCROISSEMENTS ET ALLEGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT

Accroissements de la dette future d'impôt	Montant
Provisions réglementées : - Amortissements dérogatoires - Provisions pour hausse des prix - Provisions pour fluctuation des cours Autres Charges à payer Gains latents	 2349 17250
Total	

Allègements de la dette future d'impôt	Montant
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation : - Provisions pour congés payés - Participation des salariés Autres	
Total	

<i>Amortissements réputés différés</i>	
<i>Déficits reportables</i>	298 850
<i>Moins-values à long terme</i>	1 985 102

DETAIL DES PRODUITS A RECEVOIR

		31/12/2007	31/12/2006
Autres immobilisations financières			
276842	Int.s/prest sol.n.america		205,67
276843	Int.s/prest solving i&m	2 315,61	
276845	Int.s/prest solving ltd	107 308,67	85 864,55
276846	Int.s/prest tmt management		3 642,93
276847	Int.s/prest s.belgium	31 381,64	21 700,63
276848	Int.s/prest solving srl	30 594,23	30 891,15
Total		171 600,15	142 304,93
Créances clients et comptes rattachés			
418100	Clients - factures à établir	74 647,00	
Total		74 647,00	
Autres créances			
409800	Fournisseurs - rrr à obtenir	33 693,75	
428701	Tickets restaurant	730,42	2 410,42
468700	Divers prod. a recevoir	468 789,19	393 676,83
Total		503 213,36	396 087,25
Disponibilités			
518800	Banque - intérêts courus à recevoir	27,55	
Total		27,55	
TOTAL GENERAL		749 488,06	538 392,18

DETAIL DES CHARGES A PAYER

		31/12/2007	31/12/2006
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
168840	Int.courus s/ouv.credit	42 883,44	34 766,02
168841	Int.cour./emp. c.agricole		2 276,50
518600	Interets courus a payer	859,08	1 800,00
Total		43 742,52	38 842,52
Emprunts et dettes financières divers			
168800	Int. emprunt crédit agricole	993,88	
168881	Int.solving iberica	7 016,48	
168883	Int.sol.north america		283,72
168884	Int.emprunt tmt	246,41	
168885	Int. solving i & m	2 317,15	1 374,25
168886	Int.imcg	5 611,35	428,16
168887	Int.emprunt efeso	2 895,69	
458801	Int.c.ct raspo	13 707,50	
458802	Int.c.ct hip	13 707,50	
Total		46 495,96	2 086,13
Dettes fournisseurs et comptes rattachés			
408100	Fourniss.fact.non parvenues	412 490,48	203 566,62
Total		412 490,48	203 566,62
Dettes fiscales et sociales			
428200	Provision congés payés	36 419,00	85 314,00
428600	Primes a payer	290 021,00	49 700,00
438200	Charges sociales s/congés à payer	16 389,00	38 391,00
438610	Charges s/primes a payer	97 502,00	18 886,00
Total		440 331,00	192 291,00
Autres dettes			
419800	Clients - rrr à accorder	30 000,00	
468601	Raspor holding	500 000,00	
Total		530 000,00	
TOTAL GENERAL		1 473 059,96	436 786,27

DETAIL DES PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

		31/12/2007	31/12/2006
487000	Produits constatés d'avance	139 549,39	
TOTAL GENERAL		139 549,39	

DETAIL DES CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

		31/12/2007	31/12/2006
486000	Charges constatees d avance	153 964,21	51 818,37
TOTAL GENERAL		153 964,21	51 818,37

DETAIL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES

		31/12/2007	31/12/2006
Sur opérations de gestion			
772000	Prod.exploit./exerc.anter	33 060,37	28 558,56
Total		33 060,37	28 558,56
Sur opérations en capital			
775200	Produits ces.imm.corporel		2 095,00
778000	Produits exceptionnels divers	103 000,00	
778800	Autres produits exceptio.	3 545,34	275,63
Total		106 545,34	2 370,63
Reprises sur provisions, transferts de charges			
787250	Reprises amortissements dérogatoire	5 011,64	
787500	Repr./prov.risq.charg.exc		91 735,60
787600	Repris.s/prov.dépréc.exception.	1 461,36	
Total		6 473,00	91 735,60
TOTAL GENERAL		146 078,71	122 664,79

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(Décret 83-1020 du 29-11-1983 - Article 24-22)

	Capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Résultat 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 Barcelonne Espagne	60 102	61,01	(179 851)
-SOLVING INDUSTRIE MANAGEMENT 144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	31 000	99,60	(92 452)
-SOLVING IBERICA 108-110 via Augusta 08006 Barcelonne Espagne	26 400	93,18	124 264
-SOLVING INTERNATIONAL INC 60 broad Street-Suite 3502 NY 10 004 New York USA	74 723	100,00	(46 834)
-SOLVING Srl 47 via Monti 20123 Milan Italie	51 718	100,00	(83 064)
-MANAGEMENT CONSULTANT au 30/06/2004 1070 Cerrito 2° piso Buenos aires Argentine	24 715	51,00	
-SOLVING BRASIL LTDA 201 avenue San Gabriel Sao Paulo Brésil	12 584	90,00	(31 679)
-SOLVING MANAG.CONSULTANT LTD 25 Moorgate EC2R-6AY Londres Angleterre	13 636	99,99	121 450
-SOLVING INTERNATIONAL BELGIUM 27 Drève des Chasseurs 1410 Waterloo Belgique	61 500	89,00	(32 201)
-SOLVING France 144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	208 696	100,00	119 895
-TMT 76 avenue d'Iéna 75016 Paris	7 500	97,33	(3 568)
2 - Participations (de 10 à 50% du capital détenu)			

	Capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Résultat du dernier exercice clos
B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS			
1 - Filiales non reprises en A :			
a) françaises			
b) étrangères			
-IMCG (chiffres 2006) 8C-9 Veermarktde AE'S-HERTOGENBOSCH Nederland	15 882	19,43	123 031
-SOLVING INT.MIDDLE EAST MGT LLC Cert technology Park block-A Abu Dhabi-United Arab Emirates	27 761	28,00	108 582
-EFESO HOLDING LTD LONDRES 45/47 Marylebone Lane Londres W1V2HA GB	184 000	47,14	1 657 875
2 - Participations non reprises en A :			
a) françaises			
b) étrangères			

3.7 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Constantin Associés
26, rue de Marignan
75008 PARIS

Gérard Bienaimé
3, rue des Deux Boules
75001 PARIS

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

RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Exercice clos le 31 décembre 2007

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 2007 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 spécifiques et les informations 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 professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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

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 Règles et méthodes comptables sous la rubrique Actif Immobilisé – 3.Immobilisations financières – Dépréciations. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note de l'annexe donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels,
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements de toutes natures consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives 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 2008

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Dominique LAURENT

Gérard BIENAIME

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

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

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 2007

	Fonction	Date de nomination	Date de renouvellement	Date d'expiration
Filippo Mantegazza	Président	29-juin-07		AGO 2011 ⁽²⁾
Patrick Liddell	Membre	22-déc-00	07-juin-04	AGO 2008 ⁽¹⁾
Yves Hombreux	Membre	22-déc-00	07-juin-04	AGO 2008 ⁽¹⁾
Yves Quellec	Membre	14-déc-06		AGO 2011 ⁽²⁾
Carlo Baroncelli	Membre	29-juin-07		AGO 2011 ⁽²⁾
Antonio Romano	Membre	29-juin-07		AGO 2011 ⁽²⁾

(1) Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur la clôture des comptes de l'exercice arrêté au 31 décembre 2007

(2) Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer sur la clôture des comptes de l'exercice arrêté au 31 décembre 2010

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.

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

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 2007

	Fonction	Date de nomination Assemblée générale du	Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes clos de l'exercice
Roland Fitoussi	Président	AG du 22 décembre 2000	31-déc-11
Jean Veillon	Vice Président	AG du 29 juin 2007	31-déc-12
Richard Armand	Vice-Président avec effet au 11 décembre 2004 (conseil de surveillance du 30 mai 2005)	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 janvier 2005, confirmé lors de l'AGO du 15 juin 2005 jusqu'à l'AGO du 16 mai 2006	31-déc-11
Thomas de Bellaigue	Membre	AG du 29 juin 2007	31-déc-12
Julian Berger	Membre	AG du 29 juin 2007	31-déc-12
Nicolas Celier	Membre	AG du 29 juin 2007	31-déc-12
Alessandra Faraone	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 SQLI depuis 2004
M. Richard Armand (Vice-président)	<ul style="list-style-type: none"> Ecole 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"> - Ecole 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'Ecole 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 bareaux de Londres et Milan (Simmons & Simmons) – 1984/1999 - Avocat au bureau 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 Recherche Midi Participations depuis 2005
M. Alessandra Faraone (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Licence d'économie (Université de Bologne) - Expert comptable (Italie) - Inscrite aux bareaux de Milan et de Lodi
M. Jean Veillon (Vice Président)	<ul style="list-style-type: none"> - Licence en droit + Institut d'Etudes 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. Yves Hombreur (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénieur Centrale (Lyon) + MBA (Northwestern University) spécialisé en Marketing et Finance - Ingénieur commercial à la direction internationale de la SEP avant de rejoindre Solving International en 1982 comme consultant spécialisé en stratégie. - Vice président depuis 1990 en charge du pôle Stratégie et du secteur Automobile. - A conduit plus d'une centaine de missions de stratégie et d'amélioration de performance.
M. Patrick Liddell. (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - DEA & Doctorat de Mathématiques Appliquées - A occupé diverses positions de consultant spécialisé en contrôle de gestion et organisation des fonctions administratives chez Bossard puis chez Gamma avant de rejoindre Solving en 1981. - Vice-Président depuis 1982 en charge de l'efficacité des fonctions administratives. - A conduit plus d'une centaine de missions d'amélioration administrative et opérationnelle.
M. Yves Quellec (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénieur Supélec - Manager au département Banque et Finance d'un cabinet de conseil - Ingénieur d'études au sein d'un laboratoire de synthèse de la parole et d'imagerie 2 D ½ - Consultant pendant 20 ans chez Synagir
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. António Romano (Membre)	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénieur en mécanique (Polytechnique Milan) - Consultant en efficacité industrielle (Efeso) 1992/2007 - Vice Président au sein du pôle WCM de Solving - A conduit plus d'une cinquantaine de projets d'amélioration de la performance industrielle

MANDATS OCCUPES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil de surveillance

Monsieur Roland Fitoussi
144, avenue des Champs Elysées 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	Membre du Conseil de Surveillance de SQLI
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	Administrateur de CNIM
Mandats et fonctions échus au cours des cinq		

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

derniers exercices		
---------------------------	--	--

Monsieur Yves Cannac
Conseil Economique 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 Economique et Social Administrateur de la Société Générale Administrateur d' AGF
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		Administrateur de Danone Administrateur de la Caisse des Dépôts Développement

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	Membre du Conseil de Surveillance d'Aareal Bank Ag Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ESL & Network Holding Sa Administrateur d'ESL & Network (France) Sas Administrateur de GFI Informatique
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		Président Directeur Général de Entenial Membre du conseil de Surveillance Depfa Bank AG Président Directeur Général de Banque La Hénin

Monsieur Thomas de Bellaigue
144, avenue des Champs Elysées 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 BFBH	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Monsieur Julian Berger
144, avenue des Champs Elysées 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	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Monsieur Nicolas Celier
144, avenue des Champs Elysées 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 de Wendel
Mandats et fonctions		

GROUPE SOLVING INTERNATIONAL

échus au cours des cinq derniers exercices		
--	--	--

Monsieur Jean Veillon
144, avenue des Champs Elysées 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 Inc Directeur de Solving Management Consultant Ltd Administrateur de Bohlin & Strömberg Président de Solving International North America Administrateur unique de Solving Srl Administrateur unique de Solving Consulting & Opérations Srl Administrateur de Solving France	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices	Administrateur de Solving Spa	

Madame Alessandra Faraone
144, avenue des Champs Elysées 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 de Efeso Holdings Ltd Administrateur de Efeso Consulting Co Ltd Administrateur de Efeso Shangaï Co Ltd Administrateur de Efeso Tanacsado Kft Administrateur de Efeso Consulting Gmbh Administrateur de Efeso Consulting Bv Administrateur de Efeso Consulting SI Administrateur de Efeso Consulting Srl Administrateur de Efeso Consulting Ltd Administrateur de Efeso China Holding Ltd	Présidente du Cabinet Studio Faraone
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Membres du Directoire

Monsieur Filippo Mantegazza
144, avenue des Champs Elysées 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 de Efeso Holdings Ltd Président de Efeso Consulting Ltd Président de Efeso Consulting Srl Président de Efeso Consulting SAS Président de Efeso Asesores SL Président de Efeso Consulting Tanacsado KFT Président de Efeso America do Sul Consult. S/C Ltda	

GROUPE SOLVING INTERNATIONAL

	Président de Efeso Consulting GMBH Président de Efeso Consulting BV Président de Efeso Consulting AB Président de Efeso Consulting Ltd Korea Président de Efeso Consulting Inc Président de Efeso China Holdings Ltd . Président de Efeso Consulting Shanghai Ltd Président de Solving Srl Président de Solving Consulting and Operations Srl Président du Directoire de Solving International SA – Administrateur de Net-Log Consulting Srl	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Monsieur Yves Hombreur
144, avenue des Champs Elysées 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 de Solving Management Consultant Ltd Administrateur de Efeso Holdings Ltd Administrateur de Solving International (UK) Ltd Administrateur de Innovation Partners Administrateur de Solving International North America Administrateur de IMCG	Président de RGDF
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices	Administrateur de Solving AEM Ltd Administrateur de Efeso Consulting SAS	Administrateur d'Alcor Développement

Monsieur Patrick Liddell
144, avenue des Champs Elysées 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 de Solving Management Consultant Ltd Administrateur de Solving France Administrateur de Efeso Holdings Ltd Administrateur de Solving International (UK) Ltd Administrateur de Solving International Inc Administrateur de Bohlin & Strömberg Président de Solving Iberica Administrateur de Innovation Partners Gérant de Solving Industrie & Management	Président d'Alcor Développement
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices	Administrateur d'Innovation Partners Administrateur de Solving AEM Ltd	

Monsieur Yves Quellec
144, avenue des Champs Elysées 75008 Paris

	En relation avec le groupe Solving International (France et étranger)	Hors groupe Solving International
Mandats et fonctions exercés à la date du	Membre du Directoire de Solving International Gérant de Aptimum	

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

document de référence		
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices	Président directeur général de Solving France Membre du Conseil de Directoire de Solving International	

Monsieur Carlo Baroncelli
144, avenue des Champs Elysées 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 de Efeso America do Sul Consult S/C	
Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices		

Monsieur Antonio Romano
144, avenue des Champs Elysées 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 versées en 2007						Rémunérations versées en 2006						
	Total	Jetons présence	Fixe	Variable	Bonus	Sociétés liées	Total	Jetons présence	Fixe	Variable	Bonus	Avantages	Sociétés liées
Conseil de surveillance													
M. R. Fitoussi	228	36	192				198	100	98				
M. J. Veillon	621		242	229	150								
Mme A. Faraone													
M. R. Armand	28	28					28	28					
M. T de Bellaigue de Bughas	430					430 ⁽¹⁾							
M. J. Berger													
M. Y. Cannac	28	28					28	28					
M. N. Ceilier													
M. J. Lebhar	28	28					28	28					
Directoire													
M. F. Mantegazza	127		100		27								
M. C. Baroncelli	9		9										
M. Y. Hombreux	83		83				71		71				
M. P. Liddell	102		102				71		71				
M. Y. Quellec	376		101			275 ⁽²⁾	4		4				
M. A. Romano	9		9										
M. J. Veillon							311		85	122	100	4	
M. T de Bellaigue de Bughas							1		1				
Total	2 069	120	838	229	177	705	741	184	331	122	100	4	0

(1) Société BfVH. Montant versé sur l'exercice; montant pris en charge en 2007: 600 milliers euros

(2) Société APTIMUM. Montant versé sur l'exercice; montant pris en charge en 2007 : 553 milliers euros

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

La partie variable est constituée d'un pourcentage du chiffre d'affaires généré par le dirigeant ou global pour le Président du Directoire et le Vice Président du Conseil de Surveillance (5% maximum). Les bonus sont attribués en fonction de critères tels que performance commerciale exceptionnelle, marge exceptionnelle générée sur un projet, etc. Aucun avantage particulier, aucun engagement de nature particulière n'ont été pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, ni par ses filiales au bénéfice des dirigeants.

Deux conventions de services de management en termes de stratégie, de marketing et de direction générale ont été conclues entre SOLVING INTERNATIONAL et les sociétés APTIMUM et BVFH, respectivement contrôlées par messieurs Yves Quellec, membre du Directoire, et Thomas de Bellaigue, membre du Conseil de Surveillance. Ces conventions ont eu application en 2007 à hauteur respectivement de 430 K€ (montant versé) et de 553 K€ (montant total enregistré) pour Aptimum et de 275 K€ (montant versé) et de 600 K€ (montant total enregistré) pour BVFH.

ENGAGEMENTS DE TOUTES NATURE AU BENEFICE DES MANDATAIRES SOCIAUX

Il n'existe pas d'engagement pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions.

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

Au cours de l'année 2007, 15 000 actions gratuites ont été distribuées à Monsieur Jean Veillon, Vice Président du Conseil de Surveillance, et 90 000 actions gratuites ont été distribuées à Monsieur Filippo Mantegazza, Président du Directoire. 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.

GROUPE SOLVING INTERNATIONAL

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

Les options de souscription d'actions attribuées et consenties en 2007 sont indiquées au paragraphe 5.2.

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 d'attribution	Nombre d'options	Prix d'exercice en €	Date d'expiration	Options exercées	Plan N°	Date d'assemblée
J Veillon							
Vice Président du Conseil de Surveillance	03.05.00 22.04.03	20 000 15 000	65,17 4,06	04.05.07 23.04.10		P1 P2	19.05.98 13.03.00
T de Bellaigue							
Membre du Conseil de Surveillance	15.05.07	2 000	6,17	17.05.09		P4	16.06.04
Filippo Mantegazza							
Président du Directoire	22.04.03 04.06.04	18 000 5 500	4,06 7,84	23.04.10 03.02.06		P2 P3	13.03.00 19.05.98
Y. Quellec							
Membre du Directoire	15.05.07	2 000	6,17	17.05.09		P4	16.06.04
A. Romano							
Membre du Directoire	22.04.03 04.06.04 11.08.06	5 000 3 000 2 000	4,06 7,84 6,59	23.04.10 05.06.11 12.08.13		P2 P3 P4	13.03.00 19.05.98 16.06.04
C. Baroncelli							
Membre du Directoire	22.04.04 04.06.04 11.08.06	5 000 2 500 2 500	4,06 7,84 6,59	03.02.06 03.02.06		P2 P3 P4	13.03.00 19.05.98 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 2007.

PROVISIONS POUR RETRAITES

La société provisionné un montant total de 148 K€ pour les indemnités de retraite au titre de l'exercice 2007. Les indemnités dont pourraient bénéficier les dirigeants sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Dirigeant	Montant
M. Roland Fitoussi	Président du Conseil de Surveillance	57
M. Jean Veillon	Vice Président du Conseil de Surveillance	32
M. Yves Hombreux	Membre du Directoire	15
M. Yves Quellec	Membre du Directoire	4

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

Evolution 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 :

	2003	2004	2005	2006	2007
Salariés	202	159	143	173	214
Dont Administratifs	42	34	33	35	38
Dont Consultants	160	125	110	138	176
Intervenants payés sur factures	50	33	85	55	54
Total	252	192	228	228	268

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.

Le présent rapport sera joint au rapport établi par le Directoire au titre de l'exercice 2007.

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

Rappel

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 ».

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 proposée par le rapport Bouton du 23 septembre 2002⁷.

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"> • Administrateur de CNIM 	1 112	Décembre 2000
Yves Cannac	<ul style="list-style-type: none"> • Administrateur de la Société Générale (jusqu'en 2006) ; • Administrateur des AGF (jusqu'en 2007) ; 	461	Juin 2003
Jacques Lebhar	<ul style="list-style-type: none"> • Membre du Conseil de Surveillance de Aareal Bank AG • Vice-Président du Conseil de Surveillance de ESL & Network Holding SA • Membre du Conseil d'Administration de ESL & Network (France) SAS • Membre du Conseil d'Administration de GFI Informatique 	50	Juin 2005

⁷ 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 ».
Résultat annuels 2007

GRUPE SOLVING INTERNATIONAL

Nom	Mandats hors groupe détenus dans des sociétés cotées françaises ou étrangères	Nombre d'actions détenues dans la société	Date de nomination au Conseil
Nicolas Celier	Administrateur de Wendel	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 ARRETEES POUR DETERMINER LES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES

Le Conseil de Surveillance a procédé au cours d'une de ses séances, à l'examen des principes et des règles de rémunérations et avantages accordés aux membres du Directoire ainsi qu'aux principaux dirigeants de filiales.

Les Administrateurs indépendants ont présenté leurs observations et suggestions, en particulier en ce qui concerne les règles de détermination des parties variables des rémunérations et les bonus. La partie variable est constituée par un pourcentage du chiffre d'affaires généré par le dirigeant ou du chiffre d'affaires global pour ce qui concerne le Président du Directoire. Les bonus sont attribués en fonction de critères tels que performance commerciale exceptionnelle, marge exceptionnelle générée sur un projet, etc. Aucun avantage particulier, aucun engagement de nature particulière au bénéfice des mandataires sociaux de la société ou des dirigeants des filiales autres que ceux figurant éventuellement dans les protocoles d'acquisition, n'ont été portés à la connaissance du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance a pris acte des observations des Administrateurs indépendants et arrêté les principes et règles discutées.

Les rémunérations versées aux mandataires sociaux de Solving International au titre de 2007 sont rappelées dans le rapport du Directoire.

III. 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).

III.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 fixés 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.

III.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 31 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 pour chaque filiale. Y participent un ou plusieurs membres du Directoire et le comité de direction de la société.

Dans ces réunions mensuelles, 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 des membres du Directoire chargés des finances et de la gestion un conseiller extérieur 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 2007.

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) ;
- 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 sera appliqué en 2008 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 ;
- Etablissement 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.

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

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

Juridique :

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

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

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

Trésorerie :

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

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

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

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

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

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

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

III.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 « practices⁸ » 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 ;
- Echange 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.

⁸ *Savoir-faire et capitalisation d'expérience organisés en offres pour les clients, servis souvent par des consultants spécialisés.*

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 (moins de 10% en 2007) 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 réfèrera 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 comportant une rémunération variable en fonction du résultat atteint atteignant un niveau significatif, 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.

A titre d'illustration, voici l'avertissement figurant en tête d'une restitution de « due diligence » :

Le présent rapport et ses annexes se fondent sur les seules informations recueillies lors des management meetings organisés avec la société et sur les informations disponibles en data-room, en plus des informations externes déjà détenues ou recueillies par Solving.

Le présent document et ses annexes sont confidentiels et à destination exclusive de la société et précisément des participants au comité de pilotage du projet. Les discussions et détails fournis oralement dans le cadre de la restitution sont partie intégrante de ces documents.

Ces documents ont été élaborés avec sérieux et professionnalisme sur la base des informations recueillies dans les contraintes du déroulement de la mission.

Solving ne saurait être tenu responsable d'aucune conséquence ou dommage liés à l'exploitation de ce rapport ou de ses annexes, ni d'aucune décision arrêtée sur la base de ces documents ou sur la base des commentaires oraux qui ont accompagné sa présentation.

Nous comprenons que ce rapport sera pris en compte par des banques devant assurer le financement de l'acquisition. Solving accepte que ce rapport soit utilisé par ces banques.

Toute utilisation qui sera faite de ce rapport par une tierce partie ou toute décision qui sera prise sur la base de ce rapport sera la responsabilité de cette tierce partie. Solving ne reconnaît aucun engagement ou responsabilité quelconque vis-à-vis de cette tierce partie, et se dégage de toute responsabilité pour quelque dommage dont pourrait, le cas échéant, souffrir cette tierce partie suite à des décisions prises, ou non prises, des actions conduites, ou non conduites, sur la base de ce document.

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 20,9 M€, dont 6,6 M€ à moins d'un an et 14,2 M€ entre un et cinq ans, correspondant principalement à l'emprunt obligataire OCEANE à hauteur de 11,2M€ (selon norme IFRS) et à des emprunts bancaires pour 3,1M€.

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, apparu à la clôture de l'exercice 2006, se renouvelle à la clôture de l'exercice 2007. Les banques partenaires de Solving International ont poursuivi leurs concours durant toute l'année 2007 ainsi qu'en 2008. Solving International, a fait face sur l'ensemble de cette période au remboursement programmé de ses emprunts bancaires et à la baisse des concours liés à des financements par billets. Le financement du groupe a été assuré :

- en ce qui concerne les concours bancaires, par la suspension de quelques échéances de remboursement par un établissement, par la substitution de crédits par mobilisation du poste clients de filiales aux financements par billets échus ainsi que par l'augmentation des concours bancaires accordés aux filiales opérationnelles, notamment en France et en Italie ;
- en ce qui concerne les moyens internes, par une canalisation accrue de la trésorerie excédentaire de certaines filiales ;

La liquidité du groupe en 2008 devrait être assurée :

- par un recours accru à la mobilisation des créances commerciales des principales filiales, avec priorité donnée aux pays les plus importants (France, Italie, Allemagne, Suède) ;
- par une centralisation renforcée de la trésorerie d'exploitation disponible dans les filiales et par la remontée plus systématique des excédents de trésorerie, dès leur constitution, au profit de la maison mère, porteuse des principaux emprunts ;
- par la baisse des sommes versées aux administrations fiscales, grâce à une meilleure gestion des impôts (intégration fiscale renforcée en France, récupération d'impôts en Italie, etc.).

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. La situation au 31 décembre 2007 est la suivante :

1 100 K€ mobilisés à 6 mois, taux Euribor moyen 5,173 %

4 133 K€ mobilisés à 3 mois, taux Euribor moyen 5,264 %

199 K€ de prêts à taux fixe moyen de 3,750 %.

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

Solving International a conclu en date du 27/09/2006 une couverture de taux sous forme d'option CAP sur échange de conditions d'intérêt (régie par la Convention Cadre AFB relative aux opérations de marché à

terme et par les dispositions de l'Additif technique « Option CAP sur Echange de Conditions d'Intérêt), pour un montant de 3.000 K€ au taux de 3,75 %, échéance 29/09/2009, auprès de FORTIS Banque SA NV.

13 - Risques de change

Solving International publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2007 de l'ordre de 76,4% de son chiffre d'affaires et 98% de son résultat opérationnel courant (hors holding) en euros.

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

De ce fait, le groupe subit les effets des fluctuations de ces devises par rapport à l'euro lors de la conversion en euros dans ses comptes consolidés.

Les ventes des filiales et leurs dépenses (liées pour l'essentiel à la rétribution des équipes de consultants) sont exprimées dans la devise du pays. Pour cette raison, Solving International estime que son exposition locale aux fluctuations de devises (risque de change de transaction) est limitée.

Lors de la préparation de ses comptes consolidés, Solving International utilise les taux de change de fin de période pour la conversion des données du bilan et les taux de change moyens de la période (calculés en prenant la moyenne du taux de change à la fin de chaque mois pendant la période) pour la conversion des données du compte de résultat et de la variation de la trésorerie.

Conformément aux pratiques comptables du groupe, les différences engendrées par la conversion en euros des comptes des sociétés étrangères sont incluses dans les capitaux propres jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels elles se rapportent soient, le cas échéant, vendus ou liquidés.

Au vu des enjeux, jugés à ce jour faibles en regard des coûts directs et indirects à enregistrer, Solving International a fait le choix de ne pas recourir à des outils de couverture de ses risques de change.

Des analyses d'opportunités sont en cours, afin de confirmer ou d'infirmier ce choix de non couverture. Si des décisions de couverture étaient prises en 2008, le groupe privilégierait des outils simples et si possible peu coûteux.

14 - Risques sur actions auto détenues

Au 31 décembre 2007, 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 77 045 € soit, net 3 845 €. Ces 1.071 actions ont une valeur nominale totale de 408,18 €, et représentent 0,02 % 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 2007, 13 050 actions pour une valeur de 47 371 €, 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 2007 plus de 300 références actives.

Le délai moyen d'encaissement des créances client est supérieur à 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, plusieurs prud'homaux en cours, ainsi que sur l'interruption de contrats de prestation de services en matière de conseil en management et en direction, et en matière d'informatique.

Ces risques ont été provisionnés dans les comptes 2007 à hauteur de 1,4 M€ au total.

Le différend avec le vendeur d'Innovation Partners s'est soldé par une décision en faveur de Solving International en appel, courant 2007. Aucun recours sur ce jugement en appel n'a été interjeté. La société Innovation Partners verra son activité abandonnée courant 2008. .

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 6.100K € et un coût de 1,5 K € / an,
- Responsabilité Civile Professionnelle pour une garantie jusqu'à 460 K € et un coût de 10 K € / an.
- Responsabilité des Dirigeants pour une garantie jusqu'à 5.000 K € et un coût de 7,8 K € / an.

III. PROGRAMME 2008

L'année 2008 verra la généralisation des systèmes de suivi de gestion utilisés depuis plusieurs années par les filiales spécialisées en WCM (World Class Management) à l'ensemble des entités du groupe, y compris les plus petites :

- Suivi de l'affectation des consultants
- Suivi des missions
- Suivi des contrats et propositions commerciales.

Les systèmes d'information seront renforcés sous l'aspect technique informatique dans certains pays.

La gestion de trésorerie et la gestion fiscale seront également renforcées en 2008 en vue de mieux maîtriser l'endettement net et de réduire les frais financiers et impôts sur les résultats.

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 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données 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.

Paris et Neuilly, le 30 avril 2008

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

A l'exception des contrats de prestations de services conclus entre d'une part, la société BFVH représentée par M. Thomas de Bellaigue et SOLVING INTERNATIONAL et d'autre part, la société Aptimum représentée par M. Yves Quellec et SOLVING INTERNATIONAL Il n'existe pas de contrat 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.

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, L.225-79-1 et L.225-90-1 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 ou 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 effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées 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 : 29 juin 2007

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 de 2 ans, d'un montant de 500 000 € chacune, rémunérées au taux Euribor majoré d'un point de base.

Les intérêts pris en charge se sont élevés à :

- ✓ HIP FENELON : 13.708 euros,
- ✓ RASPOR HOLDING/FINANZ AG : 13.708 euros.

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 2007.

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 600 000 euros pour l'exercice 2007.

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 organisationnel, financier et informatique et le développement commercial.

Le montant pris en charge s'est élevé à 552 720 euros pour l'exercice 2007.

2.4 – CONVENTION DE TRESORERIE

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

2.5 - CONVENTIONS DE REDEVANCES

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

- ✓ BOHLIN & STROMBERG pour 75.817 euros,
- ✓ SOLVING INTERNATIONAL UK LTD pour 21.499 euros,
- ✓ SOLVING NORTH AMERICA pour 47.292 euros,
- ✓ SOLVING IBERICA pour 19.826 euros,
- ✓ SOLVING INC pour 2.226 euros au titre de l'exercice 2007.

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

Paris, le 30 avril 2008

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES
Dominique LAURENT

Gérard BIENAIME

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 NAF

NAF : 741. APE : 741 G

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 DETENTEURS 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 I égales 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.

Première résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 28 décembre 2007 :

« L'Assemblée Générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requise pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire avec faculté de délégation à faire acheter par la société ses propres actions, conformément aux dispositions des articles L 225-209 et suivants du Code de commerce, et des règlements de l'Autorité des Marchés Financiers, en une ou plusieurs fois, avec pour principaux objectifs :

- 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 ;
- De remettre des titres lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;
- D'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 oeuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

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. 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 € (hors frais), et au prix de vente minimum de 7,5 € (hors frais). Le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées ne pourra dépasser 5 % des actions composant le capital social de la présente assemblée, soit 228.873 actions. Le montant cumulé des achats ne pourra excéder 3.089.785,50 €.

En vue d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés au Directoire, avec faculté de délégation pour passer tous ordres en bourse, conclure tous accords en vue notamment de la

tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, d'effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Le Directoire donnera aux actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle les informations relatives aux achats, aux transferts, aux cessions ou aux annulations de titres ainsi réalisés.

La présente autorisation est accordée pour une durée de dix-huit mois, à compter de la présente assemblée. »

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 3 027 946,26 € 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.

Evolution 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 €
31/01/2008	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 29 janvier 2008

Après l'augmentation de capital du 29 janvier 2008, le capital comprend 7 944 769 actions, réparties comme suit :

Après augmentation de capital du 29 janvier 2008				
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote	% des droits de vote
HIP Fenelon (1)	1 699 173	21,4%	2 856 561	30,0%
Sethi (2)	21 412	0,3%	42 824	0,5%
Raspor (3)	1 366 793	17,2%	1 366 793	14,4%
Jean Veillon	156 398	2,0%	156 468	1,6%
Patrick Liddell	199 898	2,5%	391 222	4,1%
BFVH (4)	439 844	5,5%	439 844	4,6%
Aptimum (5)	361 310	4,55%	361 310	3,80%
Associés du Groupe	1 058 659	13,33%	1 269 721	13,35%
Argos Investment Fund (6)	386 850	4,9%	386 850	4,1%
Auto contrôle	14 121	0,2%	-	-
Public	2 240 311	28,2%	2 240 311	23,6%
	7 944 769	100%	9 511 904	100%

(1) Société détenue à 100% par Roland Fitoussi
(2) Société détenue à 99,98% par 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) Société civile détenue par M. Thomas de Bellaigue de Bughas, Mme Marie Pascale de Bellaigue de Bughas et descendants
(5) Société civile détenue par M. Yves Quellec et descendants
(6) Déclaration de franchissement de seuil du 4 octobre 2007; SICAV dont l'investment manager est Argos Investment Managers (SA de droit suisse) et dont la Banque Privée Edmond de Rothschild (Luxembourg) est le dépositaire, administrateur du fonds et co-sponsor.

A la connaissance de la société il n'y a pas d'actionnaires autres que ceux cités dans le tableau ci-dessus détenant plus de 5% du capital.

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

Suite à l'augmentation de capital réalisée le 29 janvier 2008, les franchissements de seuil suivants ont été déclarés :

- Aptimum, société civile contrôlée par M. Yves Quellec : seuil de 5% en baisse (capital et droits de vote)
- Concert formé par la société Raspor Holding & Finanz AG et MM. Jean Veillon et Patrick Liddell : seuil de 20% en hausse (capital et droits de vote).

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 et 25 juin 2001 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, 877 292 options de souscription d'actions, dont 75 313 ont été levées en 2001, 2002, 2003. et 2006

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 d'actions jusqu'au 15 mai 2007.

Au 31 décembre 2007, 424 051 actions peuvent être émises par le jeu des options consenties, correspondant à une dilution potentielle maximum de 6,60% du capital.

Historique des attributions d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2007

Date d'assemblée	19/5/98					13/3/00										25/6/01			16/6/04	
Date d'attribution	19/6/98	19/6/98	16/3/99	18/6/98	4/2/00	3/5/00	3/5/00	5/10/00	5/10/00	30/3/01	4/10/01	15/2/02	16/5/02	22/4/03	4/6/04	22/4/03	4/6/04	1/7/05	18/8/06	15/5/07
Nombre total	64 608	6 400	17 000	16 040	47 560	22 800	43 050	18 720	15 564	56 400	56 400	14 850	59 000	67 600	91 000	151 100	67 500	14 000	49 500	25 000
- dont mandataires sociaux						6 400	6 400	6 400	6 400	6 400	16 000		18 000	25 000	50 000					4 000
- dix premiers attributaires salariés	64 608	10 000	16 000	16 000	428 000	20 000	30 000	16 000	0	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	20/6/01	20/6/01	16/3/02	18/6/02	4/2/03	4/5/02	4/5/02	6/10/02	6/10/02	31/3/03	5/10/03	16/2/04	17/5/04	23/4/05	5/6/06	23/4/05	5/6/06	2/7/07	12/8/08	16/5/09
Date d'expiration	19/6/04	19/6/04	15/3/05	17/6/05	3/2/07	4/5/07	4/5/07	6/10/07	6/10/07	31/3/08	5/10/08	16/2/09	17/5/09	23/4/10	5/6/11	23/4/10	5/6/11	2/7/12	12/8/13	16/5/14
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																		
Nombre d'actions annulées		5 864	17 000	16 040	47 560	22 800	43 050	18 720	15 564	39 100	44 100	2 000	48 000	27 750	15 500	24 850	5 000			
Options de souscription restantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 500	12 850	11 000	39 850	75 500	106 051	62 500	14 000	49 500	25 000

NOMBRE D' ACTIONS POTENTIELLES

Au 31 décembre 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

Après l'augmentation de capital du 29 janvier 2008 :

	Nombre d'actions	%
Actions en circulation au 29/01/2008	7 944 769	82%
Stock options	424 051	4%
Conversion des Océanes (1)	1 244 801	13%
Attribution d'actions gratuites	124 500	1%
Nombre d'actions potentielles	9 738 121	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.

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.

La dilution totale du capital issue de l'ensemble des instruments émis s'élève à 22,6 %, répartis entre :

- OCEANE : 15,7 %
- Stock options : 5,3 %
- Actions gratuites : 1,6 %.

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

« Après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, j'atteste 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.

La société a 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 donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce document. »

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 2006 ET 2007.

(en milliers d'euros)	Constantin				G. Bienaimé			
	2006	%	2007	%	2006	%	2007	%
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	82,0	84,5	70,1	85,0	57,0	100,0	63,1	100,0
- Filiales intégrées globalement	15,0	15,5						
Missions accessoires								
- Emetteur		0	12,4	15,0				
- Filiales intégrées globalement		0						
Sous-total	97,0	100,0	82,5	100,0	57,0	100,0	63,1	100,0
Autres prestations								
Juridiques et fiscales								
Autres prestations de conseil								
Sous-total	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	97,0	100,0	82,5	100,0	57,0	100,0	63,1	100,0

6.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIERE

Filippo MANTEGAZZA, Président du Directoire
 SOLVING INTERNATIONAL
 144, avenue des Champs Elysées 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

SOLVING INTERNATIONAL
 144, avenue des Champs Elysées 75008 Paris
 Tél. + 33 1 53 53 57 00
 Fax + 33 1 53 53 97 00

CALENDRIER DES PUBLICATIONS

2007

Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trim. 2006 (publication au BALO)	14-févr-07
Résultats 2006 (publication au BALO)	26-mars-07
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2007	25-avr-07
Assemblée Générale	21-mai-07
Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2007	10-août-07
Résultats semestriels 2007	31-août-07
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2007 (publication au BALO)	14-nov-07

2008

Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trim. 2007 (publication au BALO)	11-févr-08
Résultats annuels 2007 (publication au BALO)	24-avr-08
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2008 (publication au BALO)	24-avr-08
Assemblée Générale	25-juin-08
Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2008	28-juil-08
Résultats semestriels 2008 (publication au BALO)	18-sept-08
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2008 (publication au BALO)	12-nov-08

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	163
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	6.2	163
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	1.4	8
4. FACTEURS DE RISQUE	1.13	28
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR		
5.1. Histoire et évolution de la société	1.1	5
5.2. Informations juridiques	6	162
5.3. Investissements	1.11	21
6. APERÇU DES ACTIVITÉS		
6.1. Principales activités	1.8	16
6.2. Principaux marchés	1.9	18
7. ORGANIGRAMME	1.12	24
7.1. Description du Groupe	1.3	6
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	28
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	2.6	44
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	2.6	44
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	2.15	56
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	2.1	38
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	118
14.1 Noms, adresses, fonctions, expérience, mandats des dirigeants	4.1	118
14.2 Conflits d'intérêts	4.5	147
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	4.1	118
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	4.1 et 4.7	118
17. SALARIÉS	4.2	130
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	62
20.1. Informations financières historiques	3.1	63
20.2. Informations financières pro forma	NA	
20.3. États financiers	3.1	63
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	3.3	88
20.5. Date des dernières informations financières	1.6	10
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	NA	
20.7. Politique de distribution des dividendes	2.8	49
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.17	58
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	NA	
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1. Capital social	5.2	154
21.2. Acte constitutif et statuts	5.1	151
22. CONTRATS IMPORTANTS	1.11	21

Informations requises	Paragraphe	Page
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTERETS	NA	
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	1.6	10
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	1.12	24