



**DOCUMENT DE
REFERENCE 2009**

SOLVING EFESO INTERNATIONAL

144, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mai 2010, conformément aux articles 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une Note d'Information visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce Document de Référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité des signataires.

Il est précisé que le présent Document de Référence fait également office de Rapport Financier Annuel (RFA). Une table de concordance présentant les informations requises par ce dernier document est présentée en Annexe 1.

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles sans frais :

- Au siège social de la Société : SOLVING EFESO INTERNATIONAL – 144, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris,
- Sur le site internet de la Société : www.solvingefeso.com,
- Ainsi que sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.

En application de l'article 28 du règlement CE N°809/2004 de la Commission Européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- Les comptes consolidés et rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2007, inclus respectivement en pages 60 à 87 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 16 juin 2009 sous le numéro D.09-0516 et son actualisation déposée auprès de l'AMF le 18 décembre 2009 sous le numéro D.09-0516-A01, et en pages 63 à 90 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro R.08-0102 le 1^{er} septembre 2008 ;
- Les comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour les exercices clos le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2007, inclus respectivement en pages 88 à 113 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 16 juin 2009 sous le numéro D.09-0516 et son actualisation déposée auprès de l'AMF le 18 décembre 2009 sous le numéro D.09-0516-A01, et en pages 91 à 118 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF sous le numéro R.08-0102 le 1^{er} septembre 2008.

Chapitre 1. PERSONNES RESPONSABLES	9
1.1. Dénomination de la personne responsable	9
1.2. Attestation de la personne responsable	9
Chapitre 2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES	10
2.1. Dénomination des contrôleurs légaux des comptes	10
2.1.1. Commissaires aux comptes titulaires	10
2.1.2. Commissaires aux comptes suppléants	11
2.2. Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été re-désignés	11
2.3. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux	12
Chapitre 3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	13
3.1. Activité	13
3.2. SOLVING EFESO INTERNATIONAL et la bourse	15
3.2.1. Principaux chiffres statistiques	15
3.2.2. Évolution du cours de bourse	16
Chapitre 4. FACTEURS DE RISQUE	17
4.1. Risques liés à l'activité	18
4.1.1. Risques opérationnels	18
4.1.2. Risques liés à la concurrence	20
4.1.3. Risques pays	20
4.1.4. Risques de dépendance à l'égard de collaborateurs clés et des dirigeants	20
4.1.5. Risques d'image ou de notoriété	20
4.1.6. Risques sur comptes clients	21
4.2. Risques financiers	22
4.2.1. Fiabilité des informations et processus comptables et financiers	22
4.2.2. Efficacité et fiabilité des systèmes d'information	22
4.2.3. Risques de liquidité	23
4.2.4. Risques de taux d'intérêt	27
4.2.5. Risques de change	29
4.2.6. Risques sur actions auto détenues	31
4.3. Risques juridiques, réglementaires et fiscaux	32
4.3.1. Conformité aux lois et règlements en vigueur	32
4.3.2. Risques sur contrats et autres risques juridiques	32
4.3.3. Lutte contre les fraudes, malversations, malveillances, contre la concurrence déloyale	33
4.3.4. Risques sur litiges	33
4.3.5. Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition	34
4.3.6. Risques environnementaux	34
4.3.7. Couverture des risques - Politique d'assurances	34
4.4. Revue des risques	36
Chapitre 5. INFORMATIONS CONCERNANT SOLVING EFESO INTERNATIONAL	37
5.1. Histoire et évolution de la Société	37
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	37
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	37
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	37
5.1.4. Autres informations concernant SOLVING EFESO INTERNATIONAL	37

5.1.5. Evénements importants dans le développement des activités de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	38
5.2. Investissements	40
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours de l'exercice	41
5.2.2. Principaux investissements en cours et leur méthode de financement	43
Chapitre 6. APERÇU DES ACTIVITES	44
6.1. Principales activités	44
6.1.1. Description de l'offre	45
6.1.2. Les principaux atouts de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	47
6.1.3. Évolution de l'offre	56
6.2. Le marché du conseil en management et stratégie	58
6.2.1. Taille du marché	58
6.2.2. Déterminants du marché	61
6.2.3. Évolution du marché	61
6.3. Évènements exceptionnels ayant influencé l'activité	64
6.4. Degré de dépendance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	64
6.4.1. A l'égard des brevets, licences ou autres compétences technologiques	64
6.4.2. A l'égard de contrats industriels ou commerciaux	64
6.5. Position concurrentielle de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	65
6.5.1. Forces en présence	65
6.5.2. Tendances concurrentielles	66
6.6. Perspectives, stratégie et vision d'entreprise	67
Chapitre 7. ORGANIGRAMME	70
7.1. Périmètre du Groupe	70
7.1.1. Organigramme du Groupe	70
7.1.2. Périmètre de consolidation	71
7.1.3. Variations de périmètre au cours de l'exercice	72
7.2. Principales filiales	75
7.2.1. Présentation des principales filiales	75
7.2.2. Activité des principales filiales	77
Chapitre 8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS	79
8.1. Propriétés immobilières louées	79
8.2. Facteurs environnementaux pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	79
Chapitre 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT	80
9.1. Situation financière	80
9.2. Résultat d'exploitation	82
9.2.1. Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	82
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	83
9.2.3. Risque de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique	83
Chapitre 10. TRESORERIE ET CAPITAUX	84
10.1. Capitaux propres	84
10.2. Source, montant et description des flux de trésorerie	86

10.2.1. Flux de trésorerie généré par l'activité	87
10.2.2. Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	87
10.2.3. Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	88
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	88
10.3.1. Emprunt obligataire OCEANE	88
10.3.2. Emprunts et dettes financières	89
10.3.3. Endettement financier net	89
10.4. Restriction éventuelle à l'utilisation de capitaux	90
10.5. Sources de financement attendues pour honorer les engagements pris	91
Chapitre 11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	92
11.1. Marques, brevets, licences	92
11.2. Description des activités de recherche et développement	92
11.2.1. Logique de la fonction recherche et développement au sein de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	93
11.2.2. Le « Toolkit »	94
Chapitre 12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	96
12.1. Principales tendances ayant affecté l'activité depuis le dernier exercice	96
12.2. Eléments susceptibles d'influer sur les perspectives de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	96
Chapitre 13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE	97
Chapitre 14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE	98
14.1. Informations générales	98
14.1.1. Directoire	98
14.1.2. Membres du Conseil de Surveillance	99
14.1.3. Déclaration concernant les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire	102
14.1.4. Profil des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	102
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction, de surveillance et de direction générale	105
Chapitre 15. REMUNERATION ET AVANTAGES	106
15.1. Rémunérations et avantages en nature attribués aux mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux	106
15.1.1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	107
15.1.2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	108
15.1.3. Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	109
15.1.4. Options de souscription ou d'achat d'actions	110
15.1.5. Actions de performance	111
15.1.6. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	112
15.1.7. Autres informations	114
15.2. Sommes provisionnées ou constatées par SOLVING EFESO INTERNATIONAL ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraite ou d'autres avantages	115
Chapitre 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	116
16.1. Les organes d'Administration et de Direction	116
16.1.1. Membres du Directoire	116

16.1.2. Membres du Conseil de Surveillance	117
16.1.3. Rôle et fonctionnement du Directoire	119
16.1.4. Rôle et fonctionnement du Conseil de Surveillance	120
16.1.5. Evaluation du Conseil de Surveillance	122
16.1.6. Règles de répartition des jetons de présence et montant individuel des versements effectués	122
16.2. Informations sur les contrats de services	123
16.3. Informations relatives aux comités	124
16.4. Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	125
16.5. Rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise	126
16.5.1. Rapport du Président sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance et sur les procédures de Contrôle Interne	126
16.5.2. Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil de Surveillance de la Société	146
Chapitre 17. SALARIES	148
17.1. Effectifs	148
17.2. Participations et stock options	149
17.2.1. Attribution d'options de souscription d'actions	149
17.2.2. Attribution d'actions gratuites	150
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans SOLVING EFESO INTERNATIONAL	151
17.4. Nomination d'actionnaires salariés en qualité d'administrateurs	151
Chapitre 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	152
18.1. Récapitulatif des principaux actionnaires	152
18.1.1. Déclarations de franchissement de seuil au cours des 3 derniers exercices	154
18.1.2. Auto détention et programme de rachat d'actions	155
18.2. Droits de vote	155
18.3. Détention ou contrôle de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	155
18.4. Accord pouvant entraîner un changement de contrôle	156
18.4.1. Offres publiques d'achat ou d'échange et garantie de cours	158
Chapitre 19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	159
19.1. Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	159
Chapitre 20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS	163
20.1. Informations financières historiques	163
20.1.1. Bilan de la Société mère	163
20.1.2. Compte de résultat de la Société mère	165
20.1.3. Etat de variation des capitaux propres de la Société mère	166
20.1.4. Règles et méthodes comptables, annexes et notes explicatives	167
20.1.5. Résultats des cinq derniers exercices	186
20.2. Informations financières Proforma	187
20.3. Etats financiers consolidés	188

20.3.1. Bilan	188
20.3.2. Compte de résultat	190
20.3.3. Tableau consolidé des flux de trésorerie nette 2009	192
20.3.4. Etat indiquant les variations de capitaux propres	193
20.3.5. Règles et méthodes comptables, annexes et notes explicatives	194
20.4. Verification des informations financières historiques annuelles	219
20.4.1. Comptes annuels sociaux	219
20.4.2. Comptes consolidés	222
20.5. Date des dernières informations financières	224
20.6. Informations financières intermédiaires ou autres	224
20.7. Politique de distribution des dividendes	224
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	224
20.9. Changements significatifs de la situation financière	224
Chapitre 21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	225
21.1. Capital social	225
21.1.1. Montant du capital souscrit	225
21.1.2. Actions non-représentatives du capital	225
21.1.3. Auto détention et programme de rachat d'actions	225
21.1.4. Capital autorisé non-émis	228
21.1.5. Conditions régissant tout droit ou obligation visant à augmenter le capital	229
21.1.6. Capital faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	229
21.1.7. Evolution du capital social au cours des 3 derniers exercices	230
21.2. Actes constitutifs et statuts	232
21.2.1. Objet social	232
21.2.2. Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	232
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	236
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	237
21.2.5. Conditions régissant les convocations des assemblées générales et de leur admission	237
21.2.6. Conditions pouvant différer, retarder ou empêcher un changement de contrôle	238
21.2.7. Fixation du seuil au dessus duquel une participation doit être divulguée	238
21.2.8. Conditions régissant les modifications du capital	238
Chapitre 22. CONTRATS IMPORTANTS	239
Chapitre 23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS	240
Chapitre 24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	241
24.1. Politique d'information	241
24.2. Agenda financier de l'exercice en cours	242
24.3. Publication des 12 derniers mois	242
Chapitre 25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	246
Annexe 1. TABLE DE CONCORDANCE	247

CHAPITRE 1. PERSONNES RESPONSABLES

1.1. DENOMINATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

Monsieur Filippo MANTEGAZZA, Président du Directoire, est la personne responsable du présent Document de Référence.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Monsieur Filippo MANTEGAZZA

144, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

Tél. : 01 53 53 57 00

Fax : 01 53 53 97 00

1.2. ATTESTATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion, dont une table de concordance est disponible en Annexe 1, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document. Les informations financières historiques (les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2009) ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en pages 222 et 223, qui contient l'observation suivante : « Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les « Bases de préparation » de l'annexe qui exposent les évolutions du référentiel comptable, résultat de l'application, à compter du 1^{er} janvier 2009, de nouvelles normes et interprétations ».

Fait à Paris, le 18 mai 2010.

Monsieur Filippo MANTEGAZZA

Président du Directoire

CHAPITRE 2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1. DENOMINATION DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Cabinet CONSTANTIN ASSOCIES (SA)

114, rue Marius AUFAN

92300 Levallois-Perret

Représenté par Monsieur Jean-Marc Bastier

Date de premier mandat : 1998

Début de mandat actuel : Assemblée Générale ayant approuvé les comptes de l'exercice 2003

Echéance du mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009

Cabinet appartenant à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Monsieur Gérard Bienaimé

3, rue des Deux Boules

75001 Paris

Date de premier mandat : 2006

Début de mandat actuel : Assemblée Générale ayant approuvé les comptes de l'exercice 2005

Echéance du mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011

Cabinet appartenant à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris

2.1.2. COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

Monsieur Michel Bonhomme

114, rue Marius AUFAN

92300 Levallois-Perret

Date de premier mandat : 1998

Début de mandat actuel : Assemblée Générale ayant approuvé les comptes de l'exercice 2003

Echéance du mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2009

Cabinet appartenant à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Monsieur Jean-Pierre Audy

19, avenue de Messine

75008 Paris

Date de premier mandat : 2006

Début de mandat : Assemblée Générale ayant approuvé les comptes de l'exercice 2005

Echéance du mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2011

Cabinet appartenant à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris.

2.2. CONTROLEURS LEGAUX AYANT DEMISSIONNE, AYANT ETE ECARTES OU N'AYANT PAS ETE RE-DESIGNES

La Société précise qu'aucun contrôleur légal n'a démissionné, été écarté ou n'a pas été re-désigné au cours de l'exercice 2009.

2.3. HONORAIRES DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RESEAUX

Le tableau ci-après indique les prestations des contrôleurs légaux prises en charges au compte de résultat et effectuées au titre des deux derniers exercices comptables, soit les exercices clos au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2009.

Table 1. Rémunération des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux

(Montants en milliers d'euros)

	CABINET CONSTANTIN ASSOCIES (SA)				G. BIENAIME			
	K€ HT	K€ HT	%	%	K€ HT	K€ HT	%	%
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Audit								
Dont Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels								
- Emetteur	122,8	76,1	100 %	100 %	97,3	64,8	87,9 %	82,9 %
- Filiales	0	0	0 %	0 %	13,4	13,4	12,1 %	17,1 %
Dont Autres diligences et prestations et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Sous Total Audit	122,8	76,1	100 %	100 %	110,7	78,2	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Dont Juridique, fiscal, social	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Dont Autres	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Sous Total Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Total	122,8	76,1	100 %	100 %	110,7	78,2	100 %	100 %

CHAPITRE 3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

3.1. ACTIVITE

SOLVING EFESO INTERNATIONAL a pu terminer l'année 2009 en maintenant un résultat net consolidé positif, dans un contexte de crise mondiale qui a fortement affecté l'ensemble de ses secteurs de clientèle : industrie, services et établissements financiers.

Fermetures de sites industriels, décalages voire gels de projets ont marqué tout particulièrement les six premiers mois de l'exercice, tandis que la seconde partie de l'année, traditionnellement moins favorable car impactée par les périodes de congés, n'a pas compensé le retard sur le premier semestre. En conséquence, le chiffre d'affaires est en retrait de 14,6 % passant de 58,1 M€ au 31 décembre 2008 à 49,6 M€ au 31 décembre 2009.

Grâce à des efforts importants de gestion, de maîtrise ou de réduction des coûts, tant dans les sociétés opérationnelles que dans les sociétés holdings, le résultat net consolidé est resté positif à 164 K€.

Ce résultat modeste peut cependant être considéré comme satisfaisant dans la mesure où il résulte d'une baisse d'environ 2 M€ de coûts de structure et de 1 M€ de charges variables.

Le niveau de prix a pu être maintenu, en dépit d'une certaine pression à la baisse. C'est en effet l'effet volume qui a été déterminant dans le recul du chiffre d'affaires, l'effet prix n'ayant pratiquement pas joué, si l'on tient compte de l'effet défavorable des évolutions de taux de change.

La simplification de la structure a été menée avec succès, par fusion des différentes sociétés présentes dans un même pays : le nombre de sociétés a été abaissé de 9, ce qui a un impact favorable sur les coûts et sur l'intégration managériale.

L'EBITDA s'est établi à 2,9 M€ et à 3,1 M€ corrigé de l'impact sur l'exercice des actions gratuites attribuées en 2007.

A noter que des dépenses à caractère non récurrent mais enregistrées comptablement en dépenses opérationnelles (en masse salariale liée notamment à des départs) sont venues réduire le résultat opérationnel courant, donc l'EBITDA de 0,2 M€ environ.

L'EBITDA « économique » ainsi corrigé (dépenses opérationnelles non récurrentes et impact des actions gratuites) peut être évalué à 3,3 M€ soit 6,7 % du chiffre d'affaires.

Le résultat net part du groupe ressort quant à lui en perte à (0,3) M€, en raison d'une provision de (0,5) M€ destinée à couvrir intégralement le coût définitif d'un litige prudhommal, porté à la connaissance de la société lors du processus d'arrêt des comptes. Ce litige avait été provisionné antérieurement, mais pour un montant qui a dû être révisé en hausse pour couvrir son coût définitif, soit (0,6) M€.

Table 2. Compte de résultat consolidé résumé

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Chiffre d'affaires	49 613	58 072
EBITDA hors actions gratuites	3 080	6 330
EBITDA	2 897	6 024
Résultat opérationnel d'activité	2 671	5 657
Impact des actions gratuites	(183)	(305)
Résultat opérationnel courant	2 488	5 352
Résultat opérationnel	2 044	5 288
Coût de l'endettement financier net	(1 433)	(1 518)
Résultat net	164	1 997
Résultat net part du Groupe	(320)	1 077

Table 3. Bilan consolidé

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Actifs non courants	35 316	33 553
Actifs courants	22 896	27 000
Total des actifs	58 211	60 554
Capitaux propres	21 612	22 904
Passifs non courants	14 041	13 231
<i>Dont dettes financières à long terme</i>	12 471	12 035
Passifs courants	22 559	24 419
<i>Dont emprunts à court terme</i>	7 224	9 273
Total des capitaux propres et passifs	58 211	60 554

Table 4. Activité

	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
Coût des consultants ⁽¹⁾ / chiffre d'affaires	72,0 %	70,5 %	71,7 %	66,0 %	64,5 %
Taux d'affectation des consultants sur contrats ⁽²⁾	61 %	70 %	71 %	69 %	71 %
Résultat opérationnel courant / chiffre d'affaires	5,0 %	9,2 %	2,1 %	5,4 %	8,3 %

Note : ⁽¹⁾ Charges de personnel et charges externes

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

3.2. SOLVING EFESO INTERNATIONAL ET LA BOURSE

L'action SOLVING EFESO INTERNATIONAL est cotée à Euronext Paris – Compartiment C sous le code ISIN FR0004500106 et le MNEMO OLV.

Au 31 décembre 2009, le capital social est composé de 8 069 269 actions, contre 7 944 769 actions au 31 décembre 2008. Deux augmentations de capital ont eu lieu au cours de l'exercice 2009, suite à la création d'actions gratuites : création de 62 000 actions le 17 juin 2009 et 62 500 le 29 décembre 2009. Des détails concernant l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2009 sont disponibles au paragraphe 21.1.7 « *Evolution du capital au cours des 3 derniers exercices* ».

3.2.1. PRINCIPAUX CHIFFRES STATISTIQUES

Le nombre total de titres échangés en 2009 s'est établi à 1 567 477 titres soit près de 19,6 % du capital, contre 648 457 en 2008, pour un volume total de transactions de 3,3 M€ en 2009 contre 1,9 M€ en 2008. Pour l'année 2009, il en résulte un nombre moyen mensuel de titres échangés de 130 623, pour un volume moyen mensuel de transactions de 273 K€.

La capitalisation boursière s'établit à 15,7 M€ au 31 décembre 2009 contre 14,9 M€ au 31 décembre 2008.

Le prix moyen des transactions établi sur la base du nombre de titres échangés est de 2,09 € par action pour l'année 2009 contre 2,86 € pour l'année 2008.

Le cours moyen du titre s'est établi à 1,92 € pour l'année 2009 contre 2,80 € pour l'année 2008.

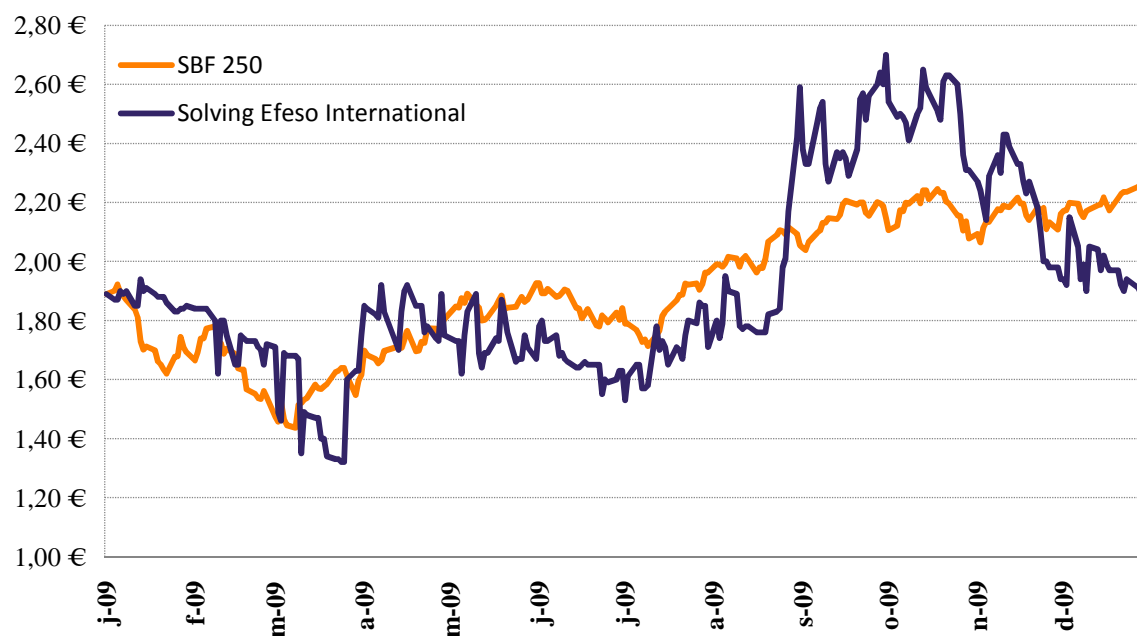
3.2.2. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

Le cours de bourse de SOLVING EFESO INTERNATIONAL était de 1,89 € au 02 janvier 2009 et de 1,94 € à la clôture de l'exercice 2009, soit une augmentation de 2,65 %.

Table 5. Évolution de la moyenne mensuelle du cours de bourse

	2009			2008		
	Max.	Min	Volume mensuel	Max.	Min	Volume mensuel
Janvier	1,94 €	1,67 €	17 916	4,00 €	2,33 €	154 905
Février	1,85 €	1,50 €	10 859	3,89 €	3,09 €	82 585
Mars	1,71 €	1,25 €	47 250	3,39 €	2,85 €	28 628
Avril	2,24 €	1,51 €	137 310	3,75 €	2,70 €	41 787
Mai	1,94 €	1,60 €	208 243	3,46 €	3,12 €	10 862
Juin	1,80 €	1,52 €	59 163	3,40 €	2,54 €	37 500
Juillet	1,87 €	1,47 €	138 541	3,00 €	2,15 €	105 771
Août	2,49 €	1,70 €	244 595	2,79 €	2,50 €	22 273
Septembre	2,85 €	2,12 €	254 827	3,00 €	2,45 €	41 496
Octobre	2,75 €	1,79 €	208 804	2,70 €	1,45 €	74 677
Novembre	2,44 €	1,90 €	96 569	2,23 €	1,62 €	16 505
Décembre	2,17 €	1,81 €	143 400	2,00 €	1,30 €	31 468
Année entière	2,85 €	1,25 €	130 623	4,00 €	1,30 €	54 308

Table 6. Evolution du cours de SOLVING EFESO INTERNATIONAL au cours de l'exercice 2009



CHAPITRE 4. FACTEURS DE RISQUE

Cartographie des risques

La cartographie des risques auxquels le Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL est susceptible d'être confronté a été établie comme suit par les organes de direction :

Risques liés à l'activité :

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

Risques financiers :

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

Risques juridiques :

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

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

La société a procédé en 2009 à la revue des risques auxquels elle est confrontée, telle qu'exprimée ci-après et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés. Le Conseil de Surveillance s'est attaché en priorité au cours de l'exercice 2009, à analyser et à mettre en place les solutions permettant de réduire et de traiter le risque de financement et de liquidité.

4.1. RISQUES LIES A L'ACTIVITE

Le Directoire et l'ensemble des dirigeants des sociétés du groupe ont poursuivi en 2009 leurs efforts en matière de prévention des risques opérationnels, inhérents au métier de Conseil, notamment en ce qui concerne la gestion des projets, la gestion de ses ressources humaines et la gestion des affectations des consultants sur contrats (gestion du taux d'activité).

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

La généralisation des méthodes et savoir-faire développés au sein de l'activité WCOM (amélioration de la performance opérationnelle) s'est poursuivie en 2009, et couvre désormais la totalité des entités opérationnelles.

Le Directoire a par ailleurs étendu à un plus grand nombre de filiales son système de gestion et de prévision : gestion prévisionnelle des affectations de consultants, ajustement de ces affectations à la semaine, actualisation régulière de son portefeuille de propositions, réponses aux appels d'offre et commandes, pondérées des probabilités de réalisation.

Ces procédures et systèmes de prévision seront renforcés en 2010, en dépit du contexte conjoncturel qui rend beaucoup plus aléatoires et difficiles les anticipations d'activité.

4.1.1. RISQUES OPERATIONNELS

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

Les engagements pris par SOLVING EFESO INTERNATIONAL vis-à-vis de ses clients consistent à respecter les objectifs contractuels. La sanction en cas de défaillance d'exécution peut se traduire par le non-renouvellement du contrat ou par le non-paiement partiel voire total des prestations. Il est très rare que soit prévu le versement de pénalités. Même si la négociation puis l'exécution de chaque contrat font l'objet de procédures de prévention et de contrôle rigoureuses de la part de SOLVING EFESO INTERNATIONAL et de ses filiales, il n'est pas possible d'exclure totalement les risques de contestation, de retard ou refus de règlement, et de non-renouvellement. SOLVING EFESO INTERNATIONAL et les différentes sociétés qui composent le groupe mettent en œuvre pour se prémunir le plus efficacement possible de ces risques, des méthodologies de conduite de projets et des procédures de validation de la qualité des prestations fournies. Ceci aussi bien lors du lancement du projet qu'en cours d'intervention, enfin 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 du 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, ceci à l'initiative soit du dirigeant de la filiale, soit du membre du Directoire faisant partie du Comité de Direction de la filiale.

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

Elles mettent en jeu, notamment, les points suivants :

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

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

Contrats spécifiques

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-avant exposés, 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.

4.1.2. RISQUES LIES A LA CONCURRENCE

SOLVING EFESO INTERNATIONAL fait face sur son marché à des concurrents nombreux pouvant de plus s'accroître du fait de l'arrivée régulière mais aléatoire 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 EFESO INTERNATIONAL, sa pérennité, sont autant d'atouts pour le groupe dans le maintien de son positionnement concurrentiel.

4.1.3. RISQUES PAYS

SOLVING EFESO INTERNATIONAL est peu exposé au risque pays. En effet, le groupe exerce l'essentiel de ses activités dans les pays de la Communauté Européenne et en Amérique du Nord. La part de son chiffre d'affaires réalisé dans des pays émergents (Hongrie, Brésil, Corée, etc.) est relativement limitée : 11,4 % en 2009. De plus, le chiffre d'affaires réalisé dans ces pays concerne pour l'essentiel des groupes internationaux présentant une surface financière solide.

4.1.4. RISQUES DE DEPENDANCE A L'EGARD DE COLLABORATEURS CLES ET DES DIRIGEANTS

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

4.1.5. RISQUES D'IMAGE OU DE NOTORIETE

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

La prévention de ce type de risques, sur lesquels Solving 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.

4.1.6. RISQUES SUR COMPTES CLIENTS

Les clients de SOLVING EFESO 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 d'activité et de pays. Le portefeuille de clients représente pour 2009 plus de 300 références actives dont plus d'une cinquantaine de très grands-comptes.

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

Comme toutes les entreprises, le groupe SOLVING EFESO 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.

La répartition du chiffre d'affaires parmi les 10 premiers clients est la suivante pour l'exercice 2009:

- Le premier représente moins de 10 % du chiffre d'affaires,
- Les 5 premiers représentent près de 27 % du chiffre d'affaires,
- Les 10 premiers représentent environ 40 % du chiffre d'affaires.

Le renouvellement des clients les plus importants est régulier, et la répartition ne montre pas de risque de dépendance forte à un nombre réduit de clients.

4.2. RISQUES FINANCIERS

4.2.1. FIABILITE DES INFORMATIONS ET PROCESSUS COMPTABLES ET FINANCIERS

SOLVING EFESO INTERNATIONAL dispose d'un système comptable et financier organisé par pays et par société, ou groupe de sociétés.

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 cependant 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 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 WCOM (optimisation de la performance opérationnelle). Toutes les filiales utilisent maintenant un dispositif homogène, intégré, couvrant le suivi et le contrôle des affectations sur contrats, des temps passés, des prix de revient prévisionnels (sur base de coûts standards) et des facturations. Ce dispositif intègre de plus depuis 2009 des prévisions de commandes, pondérées par probabilité de concrétisation, régulièrement mises à jour.

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

4.2.2. EFFICACITE ET FIABILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

Le système d'information du groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL est décentralisé, recouvrant son organisation par pays et par société, ou groupe de sociétés.

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

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

La mise en place d'un système d'information mieux coordonné et d'outils de reporting et de gestion s'est poursuivie en 2009. Bien entendu, 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. Le programme d'amélioration défini en ce sens, est en application progressive.

4.2.3. RISQUES DE LIQUIDITE

Les emprunts et dettes financières s'élèvent à 19,7 M€ dont 12,5 M€ à plus d'un an et 7,2 M€ à moins d'un an. La dette à long terme est constituée de l'emprunt obligataire OCEANE et la dette à court terme est constituée des dettes auprès de banques et d'établissements financiers (mobilisation de créances commerciales).

Emprunt obligataire OCEANE

L'emprunt obligataire OCEANE a été émis le 20 octobre 2006 pour un montant brut de 11,86 M€ et net de 11,44 M€. Les obligations sont à option de conversion et / ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de SOLVING EFESO 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 M€ au maximum, si la faculté de conversion et / ou d'échange des obligations en actions n'a pas été exercée ou n'a été exercée que partiellement.

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

L'emprunt OCEANE figure dans les comptes consolidés au 31 décembre 2009 pour 12,5 M€ soit 11,2 M€ valeur à l'origine, complétée de 1,3 M€ de charge supplémentaire comptabilisée en application de la norme IFRS – IAS 39 (dont 0,4 M€ au titre de l'exercice 2009) en vue de rendre compte de la valeur de remboursement, évaluée à la clôture de l'exercice. La valeur de remboursement au 31 décembre 2011, à échéance de l'emprunt, sera, comme indiqué précédemment, de 13,5 M€.

Concernant l'OCEANE à échéance du 1^{er} janvier 2012, la note d'opération 06-0364, visée par l'Autorité des marchés financiers et publiée le 12 octobre 2006, et un Prospectus (Actualisation du Document de Référence D.06-0711-A01), publié le 04 octobre 2006, sont disponibles sur le site internet de la Société et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers.

Emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes bancaires et financières s'élèvent à 7,2 M€ au 31 décembre 2009, se répartissant ainsi :

- 2,9 M€ d'emprunts bancaires sur la maison mère, SOLVING EFESO INTERNATIONAL,
- 0,5 M€ de dettes financières diverses sur la maison mère (comptes courants d'associés ou assimilés),
- 3,0 M€ d'emprunts auprès d'établissements financiers pour l'ensemble des filiales (ce montant inclut les montants dus au titre de l'affacturage et de mobilisation de créances clients),
- 0,8 M€ de dettes financières diverses contractées au niveau des filiales opérationnelles.

Les emprunts bancaires contractés par la maison mère sont des lignes de crédit à taux variable. Ces lignes ont été souscrites auprès de trois banques, la Société Générale, le Crédit Agricole Ile-de-France et la banque BNP Paribas Fortis. Elles étaient soumises à l'origine au respect de covenants portant sur les équilibres bilanciaux et sur la rentabilité d'exploitation comparée aux fonds propres, sachant que ces ratios ont été définis avant l'émission de l'emprunt OCEANE et n'ont pas été modifiés ensuite, malgré l'impact fort de ce dernier sur la structure bilanciale.

Maturité des dettes bancaires et autres dettes

Table 7. Maturité des dettes bancaires et des autres dettes au 31 décembre 2009

	Moins d'un mois	1 à 3 mois	3 mois à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	Total
Emprunts et dettes financières à long terme	0	0	0	12 471	0	12 471
Emprunts et dettes financières à court terme	0	4 603	1 892	729	0	7 224
Total des emprunts	0	4 603	1 892	13 200	0	19 695
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 900	4 455	150	0	0	6 505
Autres passifs courants	2 900	5 330	600	0	0	8 830
Total	4 800	14 388	2 642	13 200	0	35 030

Covenants bancaires

Les engagements consentis par la Société aux établissements prêteurs sont répertoriés dans le tableau ci-après.

Table 8. Covenants relatifs aux emprunts bancaires

	Encours au 31 décembre 2009 (K€ hors intérêts)	Date de l'accord de rééchelon- nement	Covenants figurant dans les accords d'origine	Valeur au 31 décembre 2009	Respect au 31 décembre 2009
SOCIETE GENERALE	1 271	Avenant du 22 mars 2010 : Accord de rééchelon- nement	Endettement net consolidé / Situation nette consolidée < / = 1	0,8	Oui
			Endettement à terme consolidé / EBE Consolidé < / = 2	4,3	Non
			Endettement à terme consolidé / MBA Consolidé < / = 2	22,0	Non
CREDIT AGRICOLE	1 000	Avenant du 1 ^{er} mars 2010 : Accord de rééchelon- nement	Endettement net consolidé / Fonds propres consolidés < / = 1	0,8	Oui
			Endettement net consolidé / Résultat d'exploitation < / = 2,5	6,8	Non
			Résultat d'exploitation consolidé / Frais financiers nets consolidés > / = 7	1,7	Non
			Endettement net consolidé / EBITDA consolidé < / = 2,5	5,8	Non
FORTIS BANQUE BNP PARIBAS	600	Avenant du 12 janvier 2010 : Accord de rééchelon- nement supprimant la référence aux covenants	Fonds propres consolidés / Total bilan > 25 %	37 %	na
			Dettes financières nettes / Fonds propres consolidés < 1	0,8	na
			Dettes financières nettes consolidées / EBITDA consolidé < 1,8	5,8	na
			Dettes financières à moyen et long terme consolidées / CAF consolidée < 1,9	21,8	na

Le non respect des covenants bancaires faisant intervenir le résultat du groupe, constaté à la clôture des exercices 2006, 2007 et 2008, se renouvelle à la clôture 2009. Sur toute cette période, les banques partenaires de SOLVING EFESO INTERNATIONAL ont poursuivi leur concours. En dépit de la crise sur la période janvier à août qui commençait de produire ses effets, SOLVING EFESO INTERNATIONAL a procédé au remboursement d'une partie de ses lignes bancaires. C'est ainsi que ces dernières sont passées de 4,4 M€ au 31 décembre 2008 à 2,9 M€ au 31 août 2009, soit une diminution de 1,5 M€ (hors intérêts).

Sur le second semestre, ont été menées et conclues des négociations avec les trois banques précitées, qui ont abouti à l'accord des trois établissements sur un rééchelonnement des lignes bancaires court terme de la société holding sur l'année 2010 (et les premiers mois de 2011 pour la Société Générale). Le nouvel échéancier de remboursement des concours restant, soit 2,9 M€ en capital au 31 décembre 2009, prévoit une diminution des lignes de 0,7 M€ sur le premier semestre 2010, de 1,4 M€ sur le deuxième semestre 2010, enfin de 0,7 M€ sur les quatre premiers mois de 2011.

Année 2010

Pour l'exercice 2010, la liquidité et le financement du groupe devraient être assurés par l'effet des mesures ou décisions suivantes :

- La rentabilité d'exploitation devrait être sensiblement améliorée sur l'exercice 2010, fait générateur de trésorerie.
- Le besoin en fonds de roulement du groupe devrait être contenu, en dépit du retour à la croissance du chiffre d'affaires. Les efforts en vue d'accélérer les délais d'émissions des factures, les encaissements-clients, les relances en cas de retard, font l'objet de programmes volontaristes au niveau des filiales opérationnelles et devraient se concrétiser par la baisse de plusieurs jours de DSO (délai d'encaissement-clients). La diminution de 6 jours de ce délai ferait baisser le compte client de fin de période de 1 M€ environ.
- La mobilisation des créances commerciales sur les principales filiales a pour vocation de se substituer aux financements à court terme contractés par la maison mère. Le programme en cours va être poursuivi et étendu en termes de montants comme de couverture géographique (France, Italie, puis Grande-Bretagne, Allemagne, etc.). Les difficultés pratiques de mise en œuvre devraient être progressivement surmontées.
- La centralisation de la trésorerie disponible dans les filiales sera poursuivie et renforcée en 2010. Les résultats déjà obtenus sont significatifs : baisse de l'encours disponible de 1,6 M€ au cours de l'exercice, la trésorerie Actif des filiales s'établissant à 2,8 M€ au 31 décembre 2009. Il s'agit maintenant de faire remonter au niveau de la société mère les excédents de trésorerie générés par l'exploitation (bénéfice et décalages favorables du besoin en fonds de roulement) dès leur constitution, les remontées de trésorerie s'analysant comme des anticipations de dividendes. L'objectif est de ne laisser, au niveau de chaque filiale, que l'excédent de trésorerie assurant son exploitation normale, donc d'écarter toute trésorerie excédentaire structurelle, au bénéfice de la maison mère.
- La Société entend progressivement solliciter à nouveau ses partenaires bancaires centraux (maison mère) ou locaux (filiales) afin que ces derniers lui accordent des lignes de découvert (court terme) facilitant son fonctionnement quotidien. Cette démarche sera d'autant plus favorablement accueillie que la rentabilité de l'exploitation sera renforcée et que les mesures structurelles évoquées dans le paragraphe suivant seront mises en œuvre.
- Dès le deuxième semestre 2009, le directoire, en liaison avec le Conseil de Surveillance, a lancé, avec un banquier conseil, une étude visant à renforcer la structure financière du groupe :
 - Augmentation de capital en vue de faire face aux remboursements d'emprunts court terme programmés, de desserrer les contraintes liées aux retards de paiement de certains fournisseurs, et surtout de donner au groupe les moyens de relancer son développement et sa croissance externe : recrutement de nouveaux talents (« Vice-présidents ») afin de renforcer sa force de vente commerciale comme ses domaines d'expertise (« practices »), acquisition ciblée de petites équipes.
 - Réaménagement de la dette obligataire venant à échéance le 1^{er} janvier 2012 : analyse des diverses options envisageables, en termes de renégociation de la date de maturité, des conditions d'exercice, de taux, etc.

A ce jour, l'étude de renforcement de la structure financière du groupe est avancée mais non encore achevée, et les choix ne sont pas encore arrêtés par le Directoire ni validés par le Conseil de Surveillance.

4.2.4. RISQUES DE TAUX D'INTERET

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

Hormis l'emprunt OCEANE, l'ensemble de la dette bancaire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL est contracté à taux variables, calculés sur la base du taux EURIBOR 3 ou 6 mois.

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

Le taux Euribor 3 mois s'est établi en moyenne sur l'année 2009 à 1,219 % (à comparer à 4,644 % en moyenne sur 2008) avec une forte baisse (-215,9 pb) au cours de l'année :

- Taux au 02 janvier 2009 : 2,859 %
- Taux au 31 décembre 2009 : 0,700 %.

Le taux Euribor 6 mois s'est établi en moyenne sur l'année 2009 à 1,430 % (à comparer à 4,727 % en moyenne sur 2008) avec une forte baisse (-195,1 pb) au cours de l'année :

- Taux au 02 janvier 2009 : 2,945 %
- Taux au 31 décembre 2009 : 0,994 %.

La situation financière exposée au risque de taux se présente, comme décrit ci-après, au 31 décembre 2009.

Table 9. Risque de taux d'intérêt de SOLVING EFESO INTERNATIONAL

(Montants en milliers d'euros)

	Actifs financiers ⁽¹⁾		Passifs financiers ⁽²⁾		Exposition nette avant couverture		Instruments de couverture de taux		Exposition nette après couverture	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
A moins d'1 an		2 893		7 224		(4 331)				(4 331)
De 1 an à 2 ans			12 471		(12 471)				(12 471)	
De 2 ans à 3 ans										
De 3 ans à 4 ans										
De 4 ans à 5 ans										
Plus de 5 ans										
Total	0	2 893	12 471	7 224	(12 471)	(4 331)	0	0	(12 471)	(4 331)

Note : ⁽¹⁾ Trésorerie et équivalents de trésorerie

⁽²⁾ Emprunts et dettes financières à long terme (emprunt obligataire OCEANE), emprunts à court terme bancaires et auprès d'établissements de crédit, dettes financières diverses.

La sensibilité à l'évolution des taux de la situation décrite ci-avant est la suivante :

Table 10. Analyse de sensibilité à la variation des taux d'intérêts de l'endettement financier du Groupe

(Montants en milliers d'euros)

	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation des taux d'intérêts de +1 %	(72)	-
Impact d'une variation des taux d'intérêts de -1 %	72	-

Rapportée au montant de 1 433 K€ correspondant en coût de l'endettement financier net en 2008, une variation des taux de 1 % génère un impact à la hausse, ou à la baisse, de 5,0 %.

La couverture de taux conclue en date du 27 septembre 2006, auprès de FORTIS Banque SA, sous forme d'option CAP sur échange de conditions d'intérêt, pour un montant de 3 000 K€ au taux de 3,75 %, est venue à échéance le 29 septembre 2009.

4.2.5. RISQUES DE CHANGE

SOLVING EFESO INTERNATIONAL publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2009 de l'ordre de 66 % de son chiffre d'affaires et 56 % 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 que l'Euro : Livre Sterling, US Dollar, Couronne Suédoise, Réal Brésilien, Dirham Émirien, etc.

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

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

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

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

L'exposition au risque de change de SOLVING EFESO INTERNATIONAL peut être décrite, au 31 décembre 2009, avec les données suivantes, établies par devises :

Table 11. Exposition au risque de change

(Montants en milliers d'euros)

	Actifs (1)	Passifs (2)	Engagements en devises (3)	Position nette avant couverture	Instruments financiers de couverture (4)	Position nette après couverture
US Dollar (USD)	662	215		447		447
Livre Sterling (GBP)	518	278		240		240
Franc Suisse (CHF)	303	13		290		290
Dirham (AED)	2 386	325		2 060		2 060
Couronne Suédoise (SEK)	16 744	11 649		5 096		5 096
Réal Brésil (BRL)	2 399	1 619		780		780
Won (KRW)	229	0		229		229
Florint (HUF)	223 500	79 399		144 100		144 100
Yuan Renminbi (CNY)	694	178		516		516
Rouble (RUB)	8 091	4 624		3 467		3 467

Note : (1) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants
 (2) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants
 (3) La Société n'a pas d'engagements en devises significatifs
 (4) La Société n'a pas recours à des instruments financiers de couverture

Les fluctuations de certaines devises (Livre Sterling, Couronne suédoise Forint hongrois, etc.) ont été très importantes en 2009. De ce fait, les créances et dettes des sociétés du groupe, libellées en devises, ont été affectées de façon significative par les variations de change (risque de change patrimonial).

Une variation de plus ou moins 1 % des différents taux de change génèrerait une variation de la position nette de plus ou moins 26 K€.

Table 12. Risques de change : impact d'une variation de 1 % du cours de la devise

(Montants en milliers d'euros)

	Impact en résultat avant impôt		Impact en capitaux propres avant impôt	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
US Dollar (USD)	(3)	3		
Livre Sterling (GBP)	(3)	3		
Franc Suisse (CHF)	(2)	2		
Dirham (AED)	(4)	4		
Couronne Suédoise (SEK)	(5)	5		
Réal Brésil (BRL)	(3)	3		
Won (KRW)	(0)	0		
Florint (HUF)	(5)	5		
Yuan Renminbi (CNY)	(1)	1		
Rouble (RUB)	(1)	1		
Total	(26)	26		

Sur ce total, la sensibilité la plus importante est due à la zone dollar (dollar US et dirham Émirats Arabes Unis : 27 % du total), suivie par le forint hongrois (20 % du total), la couronne suédoise (19 %) et la livre sterling (10 %).

4.2.6. RISQUES SUR ACTIONS AUTO DETENUES

Au 31 décembre 2009, la société ne détient plus d'actions en propres autres que dans le cadre du contrat de liquidité du titre de bourse. En effet, les 1 071 actions propres détenues ont été utilisée en paiement d'une petite partie de l'acquisition d'intérêts minoritaires en Suède (voir rapport de gestion du directoire).

Dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, la société détenait, fin 2009, 18 581 actions pour une valeur de 36 047 €, représentant 0,2 % du capital.

4.3. RISQUES JURIDIQUES, REGLEMENTAIRES ET FISCAUX

4.3.1. CONFORMITE AUX LOIS ET REGLEMENTS EN VIGUEUR

SOLVING EFESO INTERNATIONAL et les différentes sociétés du groupe exercent leur activité dans le strict respect des Lois et Règlements en vigueur dans chacun des pays, et dans le respect des règles déontologiques les plus rigoureuses.

4.3.2. RISQUES SUR CONTRATS ET AUTRES RISQUES JURIDIQUES

Les contrats conclus par SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'analysent en obligations de moyens. Si l'obligation de résultat ne figure jamais expressément parmi les engagements contractuels, il n'en demeure pas moins que le Groupe 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 EFESO INTERNATIONAL a accès dans le cadre de ses activités à certaines informations et données confidentielles de ses clients. A ce titre, le groupe s'engage formellement vis-à-vis de ces derniers à conserver le caractère confidentiel de ces informations et données, étant entendu que la confidentialité absolue fait partie des impératifs garants de son positionnement et de sa pérennité.

Clauses de prime sur résultat ou « success fees » : les risques liés à cette nature de contrats font l'objet d'une attention particulière. Ces clauses sont rédigées de façon à décrire très précisément les indicateurs du résultat, à exclure autant que possible les appréciations qualitatives sujettes à interprétation ou controverse, de façon à ce que le déclenchement de la prime sur résultat soit sans discussion.

Les contrats dépassant un seuil significatif et comportant une rémunération variable en fonction du résultat atteint, entrent bien évidemment dans la catégorie des contrats sensibles, soumis à examen et à approbation formelle des organes de direction du Groupe.

Ces mêmes précautions s'appliquent aux interventions dites de « due diligences », qui incluent un avertissement qui précise les conditions d'intervention de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, et limite ses responsabilités.

Dans les conditions de vente figurant dans les propositions aux clients et signées conjointement avant démarrage, figure un paragraphe limitant les responsabilités, en particulier le texte : « aucune partie vis-à-vis de l'autre ne peut être tenue pour responsable de négligence ni d'aucune perte, dommage, coûts ou dépenses d'aucune nature du fait de l'autre partie ni directement ni par les conséquences de la mission sans limitation pour toute perte de chiffre d'affaires, profit, niveau d'activité ou goodwill ».

4.3.3. LUTTE CONTRE LES FRAUDES, MALVERSATIONS, MALVEILLANCES, CONTRE LA CONCURRENCE DELOYALE

SOLVING EFESO INTERNATIONAL a mis en place des systèmes de protection de ses locaux et des outils informatiques ou techniques visant à protéger son système d'information et les données qui lui sont confiées, qu'elle utilise ou produit et à en assurer la confidentialité. Des procédures internes de séparation des pouvoirs entre décision et exécution, et de contrôle, viennent compléter ces dispositifs techniques. Sans annuler les risques de fraudes, malversations ou malveillances, ces dispositions donnent une assurance raisonnable que ces risques sont maîtrisés.

Les risques de concurrence déloyale encourus par SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont a priori faibles.

4.3.4. RISQUES SUR LITIGES

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.

Des risques sur litiges existent sur des différends : litiges prud'homaux et litige sur une acquisition ancienne, qui a donné lieu à un procès gagné en appel, mais sur lequel le vendeur a lancé en 2010 une nouvelle action, en cours. On se reportera au Rapport du Directoire sur l'exercice 2009, en ce qui concerne la provision sur un risque prudhommal avéré, pour lequel le jugement est parvenu à la connaissance de la société fin mars 2010 : risque entièrement provisionné dans les comptes 2009.

On se reportera également à la Note 6 de l'annexe aux Comptes Consolidés 2009, reprise au paragraphe 20.3.5. « *Règles et méthodes comptables, annexes et notes explicatives* ».

Sur l'ensemble des litiges en cours, le groupe adopte une attitude de prudence en provisionnant de façon raisonnable les risques évalués par ses conseils, dès leur survenance. La société n'est cependant pas à l'abri de risques se révélant plus lourds que ce qui avait été primitivement évalué, comme ce fut le cas en 2009 sur le litige prudhommal évoqué précédemment.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du dépôt du présent Document de Référence, de procédure gouvernementale, judiciaire, ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance), qui est en suspend ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur sa situation financière, son activité et ses résultats.

4.3.5. RISQUES LIES AUX TESTS DE DEPRECIATION SUR ECARTS D'ACQUISITION

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 aux comptes consolidés 2009. Les contrôleurs légaux ont examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et ont vérifié que la note II.7 donne une information appropriée. La note II.7 est reprise ci-après :

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

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés. L'actualisation est réalisée à un taux prenant en compte les taux d'OAT 10 ans (3,6 %), un taux de prime de risque de marché actions de Paris (7,09 %), le taux de croissance à l'infini (1,0 %) et d'un coefficient Beta propre à SOLVING EFESO INTERNATIONAL de 0,562. La valorisation est déterminée sur la base d'un business plan à 5 ans.

Le taux d'actualisation ressort à 7,58 %. Il était de 7,67 % au 31 décembre 2008 et de 6,88 % au 30 juin 2009.

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

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

4.3.6. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

SOLVING EFESO 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.

4.3.7. COUVERTURE DES RISQUES - POLITIQUE D'ASSURANCES

Le groupe a conclu des assurances à l'échelon de la maison mère et à l'échelon des filiales.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL, maison mère, a conclu pour son compte propre et celui de ses filiales françaises :

- Les contrats habituels « Dommages »
- Une assurance « Responsabilité Civile Professionnelle »
- Une assurance « Responsabilité Civile Exploitation ».

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

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

Il faut remarquer qu'à l'exception des assurances « Dommages », les assurances liées à l'activité professionnelle n'ont pas eu à être activées dans les dernières années.

Le montant des primes d'assurance payés par l'ensemble des filiales du groupe s'élève à 225 K€ en 2009 (dont société mère 14 K€).

Aucun sinistre significatif n'a été déclaré sur l'exercice.

Le Groupe estime que les polices d'assurances décrites ci-avant couvrent de manière raisonnable l'ensemble des risques majeurs inhérents à son activité.

4.4. REVUE DES RISQUES

SOLVING EFESO INTERNATIONAL a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés dans le Chapitre 4. « *Facteurs de risque* » du présent Document de Référence.

La liste des risques les plus significatifs dont une description est donnée ci-avant au Chapitre 4. « *Facteurs de risque* » est la suivante :

- Risques liés à la concurrence,
- Risques pays,
- Risques de liquidité,
- Risques de change,

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité ; se reporter au paragraphe 4.2.3. « *Risque de liquidité* » ; et elle examinera au cours de l'exercice 2010 diverses solutions en vue de mettre en place les mesures (augmentation de capital, refinancement, restructuration de la dette,...) lui permettant de faire face à ses échéances futures.

CHAPITRE 5. INFORMATIONS CONCERNANT SOLVING EFESO INTERNATIONAL

5.1. HISTOIRE ET EVOLUTION DE LA SOCIETE

5.1.1. RAISON SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

La Société a pour dénomination sociale « SOLVING EFESO INTERNATIONAL ».

5.1.2. LIEU ET NUMERO D'ENREGISTREMENT

La Société a été immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro d'identification » 328 153 481 RCS PARIS ».

5.1.3. DATE DE CONSTITUTION ET DUREE DE VIE

La Société a été constituée le 11 octobre 1983. La durée de vie de la Société est de 99 ans, soit pour une période courant jusqu'au 10 octobre 2082, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

5.1.4. AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Siège social, forme juridique, pays d'origine et adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire

SOLVING EFESO INTERNATIONAL est une société anonyme de droit français. L'adresse de son siège social est :

SOLVING EFESO INTERNATIONAL

144, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

Tél. : 01 53 53 57 00 - Fax : 01 53 53 97 00

www.solvingefeso.com

Législation régissant les activités

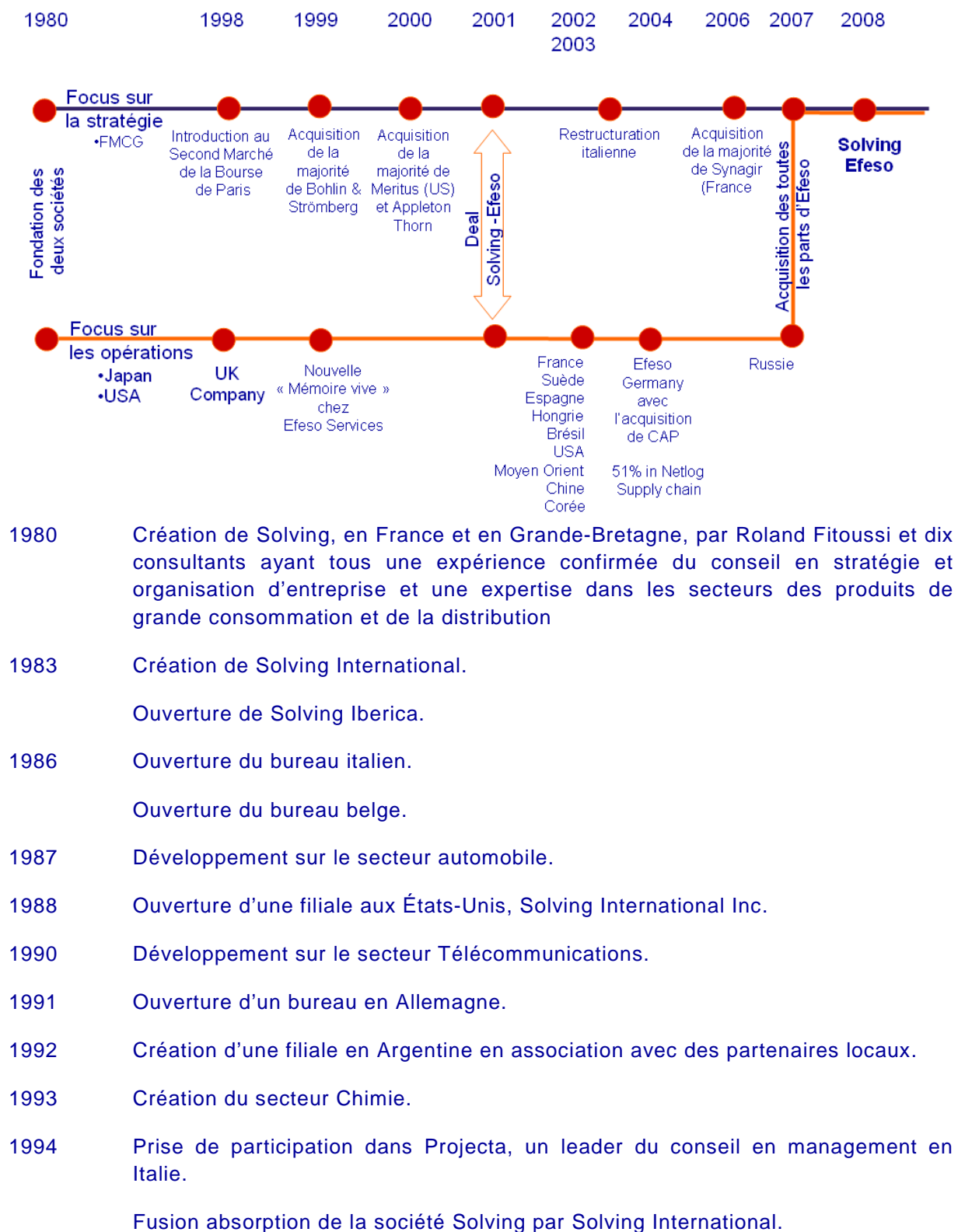
SOLVING EFESO INTERNATIONAL est une société anonyme de droit français régie par les lois et règlements en vigueur, notamment les dispositions du Code de commerce applicable aux sociétés commerciales, ainsi que par les statuts.

Exercice social

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

5.1.5. EVENEMENTS IMPORTANTS DANS LE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES DE SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Table 13. Historique



- 1980 Création de Solving, en France et en Grande-Bretagne, par Roland Fitoussi et dix consultants ayant tous une expérience confirmée du conseil en stratégie et organisation d'entreprise et une expertise dans les secteurs des produits de grande consommation et de la distribution
- 1983 Création de Solving International.
Ouverture de Solving Iberica.
- 1986 Ouverture du bureau italien.
Ouverture du bureau belge.
- 1987 Développement sur le secteur automobile.
- 1988 Ouverture d'une filiale aux États-Unis, Solving International Inc.
- 1990 Développement sur le secteur Télécommunications.
- 1991 Ouverture d'un bureau en Allemagne.
- 1992 Création d'une filiale en Argentine en association avec des partenaires locaux.
- 1993 Création du secteur Chimie.
- 1994 Prise de participation dans Projecta, un leader du conseil en management en Italie.
Fusion absorption de la société Solving par Solving International.

- 1996 Création du secteur Assurances
- 1998 Juillet : Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris
- 1999 Prise de participation majoritaire dans Bohlin & Strömberg, leader du conseil en Suède
- 2000 Prises de participations majoritaires dans les sociétés Appleton en Grande Bretagne, Innovation Partners en Espagne et Meritus aux États-Unis
- 2001 Prise de participation majoritaire dans la société Efeso Holdings Ltd spécialisée dans le World Class Operations Management (WCOM)TM
- 2002 Extension de la couverture géographique d'Efeso par la création ou l'acquisition de 4 nouvelles filiales au Brésil, en Allemagne, en Suède et au Portugal
- 2004 Réorganisation de Solving SPA en Italie en deux sociétés opérationnelles et baisse de participation dans le domaine des services
- 2005 Renforcement de la participation dans Netlog en Italie, spécialisée en logistique

Ouverture d'une nouvelle filiale en Corée
- 2006 Acquisition du cabinet Synagir (France et Suisse) présent surtout dans le secteur financier

Ouverture d'une filiale aux Émirats Arabes Unis
- 2007 Prise de participation complémentaire de 40 % dans Efeso Holdings Ltd

Montée à 95 % dans le capital d'Efeso Consulting SAS (France)
- 2008 Augmentation de capital (janvier)

Intégration d'IMCG (Pays-Bas)

Acquisition d'Apex (Italie)

Création d'Efeso Consulting Russia
- 2009 Nouvelle dénomination : SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Simplification des structures en Espagne, Suède, Grande-Bretagne, États-Unis et Italie

Suède : rachat d'intérêts minoritaires dans le cadre de la fusion des deux sociétés Bohlin & Strömberg et Efeso Consulting AB.

Pays-Bas : contrôle à 100 % d'Efeso Consulting BV (au lieu de 55 %)

5.2. INVESTISSEMENTS

SOLVING EFESO INTERNATIONAL est une société de services dont les actifs sont pour l'essentiel constitués par le savoir faire de ses consultants et managers. Ainsi, elle ne nécessite pas pour son activité d'immobilisations corporelles importantes et mène une politique d'investissement prudente, aussi bien en matière d'actifs corporels, qu'incorporels.

Dans les comptes consolidés au 31 décembre 2009 :

- Les immobilisations corporelles s'élèvent à 694 K€, à comparer à 792 K€ au 31 décembre 2008, et sont composées pour l'essentiel d'agencements et de matériels de bureau et informatiques,
- Les immobilisations incorporelles telles que concessions, droits, brevets, etc. s'élèvent à 492 K€, à comparer à 383 K€ au 31 décembre 2008.

Les principaux investissements de SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont ceux que le Groupe réalise en prenant le contrôle de sociétés cibles, ou en créant de nouvelles structures. Le poste « Goodwill » ou « Écarts d'acquisition » représente de ce fait, en matière d'immobilisations incorporelles, le montant le plus important : 32 775 K€ nets au 31 décembre 2009, soit 56 % du total du bilan.

Ce poste reflète la politique de croissance externe menée par SOLVING EFESO INTERNATIONAL jusqu'en 2003, fortement ralentie de 2004 à 2005, en raison de l'état du marché, reprise en 2006 avec l'acquisition de SYNAGIR, et poursuivie en 2007 et 2008 avec l'intégration de Efeso Holdings à 100 %, et l'augmentation du pourcentage détenu dans certaines filiales de Efeso Holdings, par rachat d'intérêts minoritaires et quelques petites acquisitions ciblées (IMCG, Apex Consuting). Au cours de l'exercice 2009, SOLVING EFESO INTERNATIONAL a poursuivi le rachat d'intérêts minoritaires (notamment en Suède pour Solving Efeso Nordic Countries AB et aux Pays-Bas pour Efeso Consulting BV).

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

Table 14. *Trésorerie affectée aux opérations d'investissements au cours des 5 derniers exercices*

(Donnes en milliers d'euros)

	2009	2008	2007	2006	2005
Acquisitions d'immobilisations	(437)	(640)	(558)	(288)	(225)
Cessions d'immobilisations	(313)	226	100	387	100
Incidence des variations de périmètre	(1 635)	(2 965)	(12 411)	(7 771)	(538)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(1 760)	(3 379)	(12 869)	(7 672)	(663)

Principaux investissements réalisés au cours des derniers exercices

Les principaux investissements réalisés en 2006 ont été les suivants :

- 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€.

Les principaux investissements réalisés en 2007 ont été les suivants :

- Renforcement de la participation dans Efeso Holdings Ltd de 60 % à 100 % pour 10 705 K€ par apport en nature et en numéraire,
- Renforcement de 7,05 % dans le capital de Efeso Consulting France pour 467 K€,
- Solving International Middle East LLC (Émirats Arabes Unis), créée en 2006, entre dans le périmètre de consolidation,
- Création d'Efeso Shanghai Co. Ltd (100 %),
- Création d'Efeso Consulting BV (détenue à 55 %).

Les principaux investissements réalisés en 2008 ont été les suivants :

- Renforcement de la participation dans Efeso Consulting Srl (Italie) de 81 % à 100 % pour 1 102 K€,
- Renforcement de la participation dans Efeso Consultoria America do Sul (Brésil) de 90 % à 100 % pour 101 K€,
- Renforcement de la participation dans Efeso Consulting Tanacsado KFT (Hongrie) de 75 % à 100 % pour 230 K€,
- Renforcement de la participation dans Efeso Consulting AB (Suède) de 54 % à 71 % pour 271 K€,
- Renforcement de la participation dans IMCG Bv (Pays-Bas) de 19,43 % à 51,14 % pour 497 K€,
- Acquisition de 100 % du capital d'Apex Consulting Srl (Italie) pour 762 K€,
- Création d'Efeso Consulting Ltd Russian Federation.

5.2.1. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS REALISES AU COURS DE L'EXERCICE

Au cours du dernier exercice, le Groupe a investi 437 K€ pour l'acquisition d'immobilisations diverses et a cédé pour 313 K€ d'immobilisations.

Les investissements concernant les variations de périmètre, qui totalisent 1 635 K€ pour l'exercice 2009, sont les suivants :

- Changement de dénomination de Solving International Iberica en Solving Efeso Iberia SL Espagne et renforcement de la participation de 2,3 % pour 1 K€ puis cession de 30 % pour 24 K€,
- Paiement d'un complément de prix dans le cadre de l'acquisition d'Apex Consulting Srl (Italie) pour 42 K€,
- Acquisition d'une société au Portugal, Solving Efeso Portugal pour 71 K€, détenue à 100 % par Solving Efeso Iberia (pourcentage d'intérêts : 65,45 %),
- Renforcement de la participation dans Efeso Consulting SL Espagne de 70 % à 100 % pour 98 K€, suivi de l'absorption par Solving Efeso Iberia SL,
- Simplification des structures en Suède par rapprochement des deux structures existantes, la structure résultante, Solving Efeso Nordic Countries AB, étant détenue à 72,36 % au terme de la restructuration menée. Les investissements relatifs à cette réorganisation totalisent 320 K€,
- Acquisition des intérêts minoritaires de la société Efeso Consulting BV (Pays-Bas), soit 45 % du capital pour 1 128 K€.

Table 15. *Acquisitions / cessions réalisées au cours de l'exercice*

	% au 31 décembre 2008	Acquisitions (+) ou cessions (-) de l'exercice 2009				% au 31 décembre 2009
		Date d'effet	Montant de l'investissement (K€)	Variation des écarts d'acquisition (K€)	% acquis	
APEX CONSULTING srl Italie (complément de prix)	100,0 %	01/04/2008	42	42	-	100,0 %
EFESO CONSULTING SL Espagne Absorbée ensuite par SOLVING EFESO IBERIA SL	70,0 %	01/01/2009	98	98	30,0 %	100,0 %
SOLVING EFESO IBERIA SL Espagne Nouvelle dénomination de SOLVING INTERN. IBERICA	93,18 %					
1) Achat d'intérêts minoritaires		01/01/2009	1	1	2,3 %	
2) Cession en parallèle avec l'achat de 30 % d'EFESO CONSULTING SL Espagne, déjà détenue à 70 %		01/01/2009	(24)	(24)	(30,0 %)	65,45 %
SOLVING BOHLIN & STRÖMBERG	56,07 %					
EFESO CONSULTING AB	71,00 %					
Achats d'intérêts minoritaires de Bohlin & Strömberg						
Fusion -absorption de Bohlin & Strömberg par Efeso Consulting AB						
Nouvelle dénomination Solving Efeso Nordic Countries AB		30/09/2009	320	280		72,36 %
EFESO CONSULTING BV Achat d'intérêts minoritaires	55,00 %	01/01/2009	1 128	907	45,0 %	100,0 %
SOLVING EFESO Portugal (Acquisition par SOLVING EFESO IBERIA)	-	01/01/2009	71	18	100,0 %	100,0 %
Total			1 635	1 322		

5.2.2. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS EN COURS ET LEUR METHODE DE FINANCEMENT

Les investissements auxquels pourrait procéder le Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont ceux relatifs à l'acquisition d'intérêts minoritaires ou à l'acquisition de sociétés lui permettant de compléter son offre de services ou acquérir des parts de marché. Les décisions d'investissements sont prises par le Directoire et nécessitent l'autorisation du Conseil de Surveillance lorsque le montant est supérieur à 1,5 million d'euros.

A la date d'enregistrement du présent Document de Référence, aucun investissement significatif au titre de l'exercice 2010 et des exercices suivants ne fait l'objet d'engagements fermes.

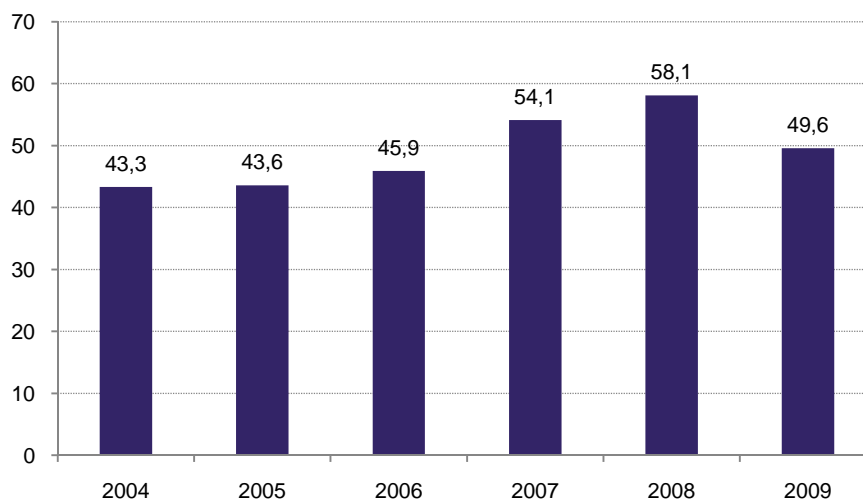
CHAPITRE 6. APERÇU DES ACTIVITES

6.1. PRINCIPALES ACTIVITES

SOLVING EFESO INTERNATIONAL est un groupe international de premier plan dans le secteur du conseil, réputé pour sa capacité à lier stratégie et action. Sa mission est d'aider ses clients à identifier et exploiter des opportunités dans la chaîne de valeur en matérialisant des gains substantiels, tangibles et durables. SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'efforce de différencier son activité de conseil en délivrant à ses clients des prestations dont les résultats sont concrets et mesurables

Dans le cadre du développement de ses activités, SOLVING EFESO INTERNATIONAL bénéficie de l'appui d'une couverture mondiale avec une présence dans 18 pays. La stratégie d'accompagnement de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, « Strategy in Action » repose sur une approche combinant la vision stratégique de SOLVING EFESO INTERNATIONAL et son savoir-faire opérationnel dans une dynamique de travail proactive entre équipe client et consultants. Enfin, le Groupe dispose d'une solide expertise sectorielle et de plusieurs dizaines références de clients satisfaits.

Table 16. Chiffre d'affaires depuis 2004 (en millions d'euros)



La crise financière puis industrielle qui a marqué l'année 2009 s'est traduite par un recul du chiffre d'affaires qui a été particulièrement sensible dans les domaines d'activité « Finance » et « Achats-logistique », les directions générales ayant reporté ou annulé leurs projets d'évolution. Les deux domaines « WCOM » et « Stratégie » ont en revanche résisté.

6.1.1. DESCRIPTION DE L'OFFRE

Le Groupe a développé au cours des 30 dernières années une expertise dans le domaine du conseil ; son offre est ainsi le reflet de ces nombreuses années d'expérience et notamment dans 3 sous-domaines : (i) le conseil en stratégie, (ii) le conseil en excellence opérationnelle et (iii) le conseil en gestion du changement.

Les équipes de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, constituées de professionnels experts, ont pour objectif d'aider leurs clients à obtenir des résultats tangibles et mesurables.

La répartition du chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2009 selon cette répartition est détaillée ci-après.

Table 17. Répartition du chiffre d'affaires 2009 par « Practices »

	2009	2008	2007	2006
Optimisation de la Performance Opérationnelle (WCOM) : Industrie	63 %	57 %	55 %	50 %
Optimisation de la Performance Opérationnelle : Finance - Services	8 %	13 %	15 %	5 %
Stratégie	21 %	20 %	20 %	30 %
Efficacité de la Fonction Achats - Logistique	8 %	10 %	10 %	15 %

Le modèle « Strategy in action » de SOLVING EFESO INTERNATIONAL est basé sur le triptyque :



Soucieux d'appuyer ses recommandations stratégiques sur sa connaissance des meilleures pratiques opérationnelles, le groupe accompagne les changements nécessaires d'organisation, en utilisant à la fois une mise en œuvre « top → down » et « bottom → up » (approche « sommet → terrain » et « terrain → sommet »).

Stratégie

SOLVING EFESO INTERNATIONAL met en œuvre chez ses clients une approche globale basée sur une compréhension d'ensemble de leur problématique : vision, rigueur, développement des atouts compétitifs et anticipation.

Les différents services offerts dans le cadre de cette offre prennent en compte :

- Un accompagnement de haut niveau pour prendre les décisions difficiles dans un environnement en perpétuelle mutation,
- Une réelle compréhension des spécificités des clients et une connaissance approfondie de leur chaîne de valeur,
- Une approche créative pour identifier les alternatives stratégiques qui peuvent apporter un avantage compétitif et une réelle rupture,
- Une démarche participative et pragmatique permettant à une équipe mixte d'appréhender toutes les alternatives stratégiques envisageables,

- Une approche orientée vers l'action: des expertises multiples pour des solutions opérationnelles adaptées à l'identité de chaque entreprise,
- Le développement durable, au cœur des préoccupations actuelles.

Excellence opérationnelle

Cette activité est intégrée à l'offre du Groupe depuis 2001 avec l'acquisition du groupe EFESO. Cette « Practice » 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 70 % du chiffre d'affaires du groupe. La méthodologie, née dans l'industrie en vue d'améliorer les processus de production, a été récemment étendue, après adaptation, au secteur des Services. Elle représente la clé de voûte du modèle du Groupe intégrant Stratégie et Opérations.

Dans le cadre de cette offre, SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'attache à permettre à ses clients à agir efficacement, à travers une approche structurée, efficace et une expérience capitalisée sur de nombreuses missions en excellence opérationnelle réalisée depuis 25 ans sur tous les continents.

L'offre World Class Operations Management (WCOM™) de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, qu'on pourrait traduire par « optimisation de la performance opérationnelle », s'applique à la vente, à la production, aux fonctions support et à toute la chaîne de valeur. SOLVING EFESO INTERNATIONAL prend le chemin le plus court en utilisant à bon escient les meilleurs outils afin d'en maximiser les résultats. Le transfert du savoir-faire SOLVING EFESO INTERNATIONAL est au centre de ses préoccupations avec notamment des équipes totalement impliquées, mieux formées, plus performantes et plus satisfaites. SOLVING EFESO INTERNATIONAL cherche toujours à créer une rupture en conjuguant les atouts des différentes méthodes (Lean, TPM et Six Sigma).

Gestion du changement

Dans le cadre de son offre de services "gestion du changement", SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'efforce de motiver durablement les équipes des clients en :

- Favorisant l'innovation continue en instaurant une dynamique de travail et une organisation adaptées,
- Faisant adhérer et en motivant l'ensemble des équipes pour permettre à chacun d'exploiter pleinement son véritable potentiel,
- Changeant par l'action (visible et efficace) au sein d'une équipe mobilisée,
- Orientant et favorisant le développement de chacun au sein de l'entreprise,
- Conduisant le changement par un pilotage « lean » et une culture du résultat.

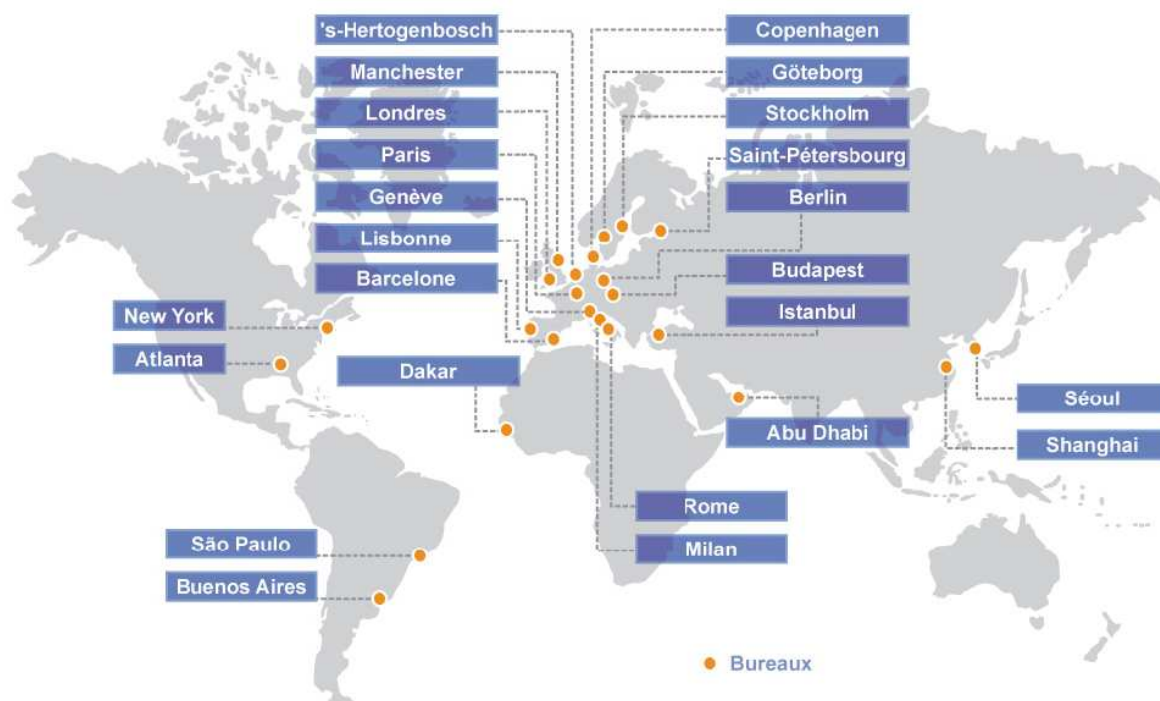
6.1.2. LES PRINCIPAUX ATOUTS DE SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Une présence mondiale pour des missions internationales

Le Groupe possède une forte présence en Europe, en Amérique-du-Nord, en Amérique Latine et en Asie, avec une vingtaine de bureaux locaux. Chaque bureau SOLVING EFESO INTERNATIONAL offre des compétences, des méthodes et des objectifs orientés vers des standards de service de haut niveau, partagés mondialement.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL est ainsi présent en Allemagne (Berlin), Argentine (Buenos Aires), au Brésil (Sao Paulo), en Chine (Shanghai), Corée du Sud (Séoul), Danemark (Copenhague), Espagne (Barcelone), aux Émirats-Arabes-Unis (Abu Dhabi), États-Unis (New York et Atlanta), France (Paris), Grande-Bretagne (Londres et Manchester), Hongrie (Budapest), Italie (Rome et Milan), Pays-Bas ('s-Hertogenbosch), Russie (Saint-Pétersbourg), Suède (Göteborg et Stockholm), Suisse (Genève), Turquie (Istanbul).

Table 18. Une présence dans 18 pays dans le monde



SOLVING EFESO INTERNATIONAL jouit, au 31 décembre 2009, d'un réseau de plus de 300 consultants expérimentés, et riche de 30 nationalités différentes. Au cours de l'exercice, le Groupe a ainsi réalisé des missions dans plus de 50 pays différents. Pour ce qui est de l'approche internationale, les équipes de consultants mises en place sont composées de ressortissants de pays différents, disposant d'une expérience approfondie des entreprises de leur pays et de sa culture.

L'Europe, France incluse représente 84,1 % du chiffre d'affaires consolidé 2009 du Groupe à comparer à 84,5 % en 2008.

Au sein de cette zone, la France représente 29,6 % du total groupe contre 25,4 % en 2008, cette évolution étant en partie liée au pays de rattachement de certains gros contrats internationaux (facturation par une structure leader des prestations réalisées conjointement avec d'autres entités du groupe).

Table 19. Répartition du chiffre d'affaires 2009 par pays (total 49,6 M€)

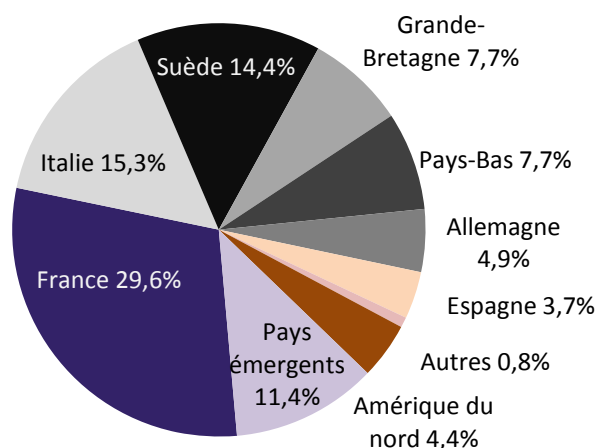


Table 20. Répartition du chiffre d'affaires 2009 par zones géographiques

	2009		2008	
	En M€	En %	En M€	En %
France	14 687	29,6 %	14 771	25,4 %
Europe (hors France)	27 060	54,5 %	34 312	59,1 %
Dont Italie	7 594	15,3 %	9 339	16,1 %
Dont Suède	7 160	14,4 %	10 229	17,6 %
Dont Grande-Bretagne	3 820	7,7 %	4 462	7,7 %
Dont Pays-Bas	3 804	7,7 %	4 249	7,3 %
Dont Allemagne	2 434	4,9 %	2 645	4,6 %
Dont Espagne	1 833	3,7 %	1 447	2,5 %
Dont Autres	415	0,8 %	1 941	3,3 %
Amérique du Nord	2 200	4,4 %	2 660	4,6 %
Pays émergents	5 665	11,4 %	6 329	10,9 %
Chiffre d'affaires consolidé	49 613	100,0 %	58 072	100,0 %

L'activité des principales filiales est décrite au paragraphe 7.2.2. « *Activité des principales filiales* », y compris des commentaires concernant l'activité par pays et zones géographiques.

Une approche spécifique

Strategy in Action

« Strategy in Action » est une approche gagnante combinant la vision stratégique et le savoir-faire opérationnel de SOLVING EFESO INTERNATIONAL en créant une motivation des équipes des clients propice au changement. Cette approche permet de passer d'une vision stratégique à son accomplissement.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL se différencie des autres sociétés de conseil en stratégie par un modèle unique de multi-spécialistes : l'association de ses compétences stratégiques et opérationnelles renforce sa capacité à détecter des opportunités pour ses clients notamment à travers la recherche d'une stratégie de rupture essentielle aux clients qui souhaitent rester ou devenir leaders de leur secteur.

La maîtrise des relations entre la Direction Générale, les Directions Opérationnelles et les Fonctions Supports est au centre des compétences de SOLVING EFESO INTERNATIONAL notamment grâce à sa maîtrise et sa connaissance des « langages, des cultures et des environnements » des Managers et des Opérationnels. Les consultants de SOLVING EFESO INTERNATIONAL créent une dynamique de travail favorable et développent la capacité de l'entreprise à accélérer et maintenir le changement.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL dispose de ses propres outils et méthodes constamment enrichis par plus de 1 000 interventions réalisés dans le monde chaque année.

Table 21. Strategy in action



Les principes d'action

La vocation de SOLVING EFESO INTERNATIONAL 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 EFESO INTERNATIONAL 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 EFESO INTERNATIONAL 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 EFESO 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 EFESO INTERNATIONAL.

Le respect d'une déontologie stricte appartient aux principes fondateurs de SOLVING EFESO 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.

L'approche professionnelle

La démarche professionnelle du groupe est caractérisée par une approche globale de l'organisation : 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. SOLVING EFESO INTERNATIONAL 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.

L'objectif de SOLVING EFESO INTERNATIONAL est de faire prendre conscience du problème et de suggérer la solution plutôt que l'imposer, de convaincre et d'entraîner par l'exemple. Le Groupe 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 équipes mixtes « entreprise – consultants », les méthodes proposées par SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont appliquées en situation réelle, selon une approche pédagogique qui ancre durablement les changements préconisés.

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 INTERNATIONAL.

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 résultats générés par les interventions de SOLVING EFESO 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.

Gestion des connaissances : le « Toolkit » et autres sources d'information

Pour SOLVING EFESO INTERNATIONAL, la gestion des connaissances est un processus fondamental d'amélioration continue, dont le but est de produire un savoir-faire utile et pratique destiné à croître tant en interne qu'à l'extérieur de la société : des connaissances qui créent de la valeur.

L'efficacité de ses consultants, de ses méthodes et de ses projets est basée sur une réelle éthique de partage, garantie par un modèle propriétaire original, que SOLVING EFESO INTERNATIONAL a développé tout au long de ses missions et formalisé depuis plus de 15 ans.

Le centre de gestion des connaissances de SOLVING EFESO INTERNATIONAL se partage entre Paris et Milan. Chaque jour, depuis 20 ans, une équipe de spécialistes collecte et formalise la créativité et l'expérience des 300 consultants à travers le monde dans le cadre de leur travail quotidien pour les clients du groupe. Les experts sont spécialisés en différents domaines : scientifiques, techniques, technologies de l'information, ou encore sciences psychologiques, cognitives, sociologiques. Cette variété de compétences crée une forte synergie et nous permet d'intégrer les approches technologiques et humaines. Le « toolkit » est mis à jour tous les 6 mois et diffusé sur une base cryptée.

L'organisation des modules est transversale et non, comme c'est souvent le cas, par secteurs d'activité. Ceci permet de concevoir, de façon originale, à partir d'expériences apparemment très différentes, et cependant similaires en termes de problèmes, des solutions très adaptées.

Le « Toolkit » est une plateforme structurée de connaissances de SOLVING EFESO INTERNATIONAL. Il est divisé en 21 domaines de connaissance de base (ou « piliers ») et systématise un nombre très important de modules standardisés, issus des expériences émanant de tous les projets, nationaux et internationaux. Dans le processus de gestion des connaissances, le « Toolkit » est un produit exceptionnel en constante évolution.

Cet outil est disponible en 22 langues, y compris l'arabe, le turc et le chinois : il favorise un réel dialogue avec les clients, quelle que soit leur implantation géographique. Le « Toolkit » ouvre également les portes à un processus constant de formation, à des méthodes d'intervention pour les clients, et au développement de nouvelles activités durables.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL a également choisi de suivre 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 INTERNATIONAL, capable d'identifier les indicateurs clés des entreprises performantes.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL est aussi abonné à un ensemble de bases de données mondiales sur l'évolution des marchés et sur l'évolution des performances sectorielles des entreprises.

Une compétence multisectorielle – Des expertises fonctionnelles transversales

SOLVING EFESO INTERNATIONAL accompagne avec succès un grand nombre de clients rassemblant les leaders de leurs secteurs. Ses consultants apportent une forte valeur ajoutée en fusionnant expertise sectorielles et capacité à transférer les meilleures pratiques pertinentes d'autres secteurs créant un impact significatif à court, moyen et long terme.

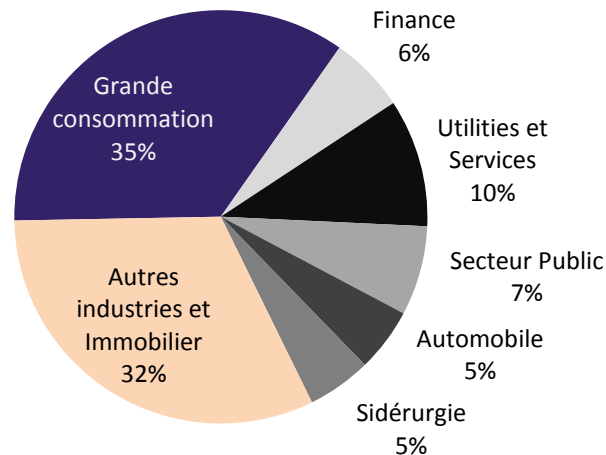
SOLVING EFESO INTERNATIONAL réalise son activité de Conseil grâce aux apports de spécialistes dans de nombreux domaines, réunissant des experts de domaines fonctionnels et des professionnels sectoriels. La couverture internationale de SOLVING EFESO INTERNATIONAL garantit systématiquement aux clients l'accès aux expertises tout en tenant compte de leurs besoins spécifiques.

Par des solutions originales, ciblées et efficaces, les équipes de SOLVING EFESO INTERNATIONAL permettent à leurs clients d'obtenir des avantages concrets, compétitifs et mesurables. Les secteurs dans lesquels SOLVING EFESO INTERNATIONAL intervient principalement sont :

- Produits de grande consommation et luxe,
- Services financiers,
- Industries manufacturières,
- Chimie et pétrochimie,
- Industries de transformation,
- Secteur public,
- Immobilier,
- Distribution,
- Services,
- Télécoms et medias,
- Transports,
- Utilities.

Au cours de l'exercice 2009, les secteurs clés de SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont restés la « Grande Consommation » et la « Finance », les secteurs développés « Utilities et Services » et « Secteur Public ». Les secteurs en difficulté forte sont : « Automobile » et « Sidérurgie » et les secteurs touchés par la crise sont « Autres industries / Immobilier ».

Table 22. Répartition de l'activité par secteur en 2009



Au sein du Groupe, 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.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL intervient ainsi dans la plupart des secteurs d'activité : il est historiquement positionné sur les secteurs de l'agroalimentaire, des produits de grande consommation et de la distribution depuis sa création, puis a développé son expertise dans le secteur automobile depuis 15 ans. Par la suite, avec l'arrivée de 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. Le Groupe a également constaté l'émergence d'une demande nouvelle correspondant au souci de développement durable et a créé un pôle de compétences dédié pour répondre à cette demande croissante de compétences. La demande reste importante en ce qui concerne les secteurs industriels concernant les activités de World Class Operations Management (WCOM)TM.

En s'appuyant sur ses compétences centrales – Stratégie, Gestion du changement et Excellence opérationnelle - la coopération transversale permet aux équipes de SOLVING EFESO INTERNATIONAL d'identifier des solutions innovantes, d'imaginer des stratégies efficaces pour la gestion du changement et d'orchestrer des ruptures stratégiques. Ses expertises fonctionnelles transversales sont notamment décrites ci-après :

- Supply chain,
- Achats,
- World Class Operations Management,
- Développement durable,
- Développement de produits,
- Excellence commerciale,
- Gestion de la complexité,
- Corporate finance,
- Pilotage de la performance.

Quelques références

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

Malgré le ralentissement de l'activité constaté au cours du dernier exercice, SOLVING EFESO INTERNATIONAL a maintenu à un bon niveau, le nombre de clients actifs, soit 350 clients. Le cœur de clientèle du Groupe est composé d'une cinquantaine de grands comptes. Ceux-ci procurent un excellent niveau de récurrence (près de 70 %). Ces clients confient régulièrement de nouvelles missions à SOLVING EFESO INTERNATIONAL : certains travaillent avec le Groupe depuis plus de dix ans.

Au total, les initiatives d'adaptation au marché ont permis de réaliser un nombre total de 1 268 missions sur l'année 2009. Elles ont été réalisées pour 356 clients dont 85 nouveaux clients.

Table 23. Les références SOLVING EFESO INTERNATIONAL



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

Les moyens humains

Au cours de l'année 2009, le Groupe compte plus de 300 consultants. SOLVING EFESO INTERNATIONAL cherche constamment 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.

Des experts sont mobilisés sur les études pour apporter une compétence très focalisée. SOLVING EFESO INTERNATIONAL dispose d'un réseau de plus de 200 experts extérieurs qui peuvent être sollicités ponctuellement :

- Experts internationaux par technologies, en poste dans des universités ou dans l'industrie,
- Experts commerciaux spécialisés par pays et par secteur industriel.

6.1.3. ÉVOLUTION DE L'OFFRE

Elle a concerné plusieurs enrichissements des méthodologies dont notamment :

Pôle politiques publiques et développement durable

Le pôle « Politiques publiques et développement durable » accompagne les élus, dirigeants d'entreprises et administrations dans leur prise de décision et les assiste dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie. Le pôle a pour ambition de faciliter la convergence entre les activités des sociétés ou des organismes publics et les enjeux du développement durable.

A ce jour, le Pôle dispose d'une centaine de références parmi lesquels des collectivités territoriales, des grands groupes ou des PME/PMI. En 2009, ce Pôle a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 1,1 M€, principalement auprès des organismes publics et des collectivités. Le pôle vise à profiter des opportunités de cross-selling avec les grands comptes de SOLVING EFESO INTERNATIONAL et notamment ceux impliqués dans l'agro-industrie, les secteurs industriels tels que la cosmétique et les emballages, le transport, l'immobilier et les utilities.

Le Pôle est composé autour de 4 domaines d'expertise :

- Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de développement durable adaptée à ses clients,
- Aider ses clients à construire une stratégie énergie / climat,
- Travailler avec ses clients en vue de l'excellence environnementale,
- Aider ses clients à anticiper les évolutions, à faire face au changement et à optimiser ses ressources humaines.

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de développement durable adaptée à ses clients

Le développement durable est aujourd'hui une formidable opportunité pour préparer l'avenir autour de projets innovants, responsables et partagés avec l'ensemble des parties prenantes des entreprises et collectivités territoriales.

Le Pôle politiques publiques et développement durable de SOLVING EFESO INTERNATIONAL assiste ses clients dans la conception et la mise en place d'une stratégie amont dédiée avec des missions de :

- Diagnostic comparé des actions du client par rapport aux référentiels et benchmarks du secteur,
- Identification des axes de progrès et définition de l'ambition,
- Scénarisation des trajectoires possibles,
- Plan d'actions et formalisation des engagements,
- Sensibilisation et concertation avec les parties prenantes des clients,
- Suivi et évaluation.

Aider ses clients à construire une stratégie énergie / climat

D'ici 2020, l'objectif est de diminuer de 20 % les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, tout en recourant aux énergies renouvelables à hauteur de 20 %. La stratégie climat « Facteur 4 » est une réponse efficace qui permet de réduire par 4 les émissions de gaz à effet de serre.

Dans ce cadre, le pôle dédié de SOLVING EFESO INTERNATIONAL réalise des bilans énergétiques et des bilans carbone (compatibles avec les recommandations du GIEC et la norme ISO 14064) et structure un plan climat adapté aux clients.

Travailler avec ses clients en vue de l'excellence environnementale

L'excellence environnementale a pour objectifs l'évaluation de la performance environnementale des clients de SOLVING EFESO INTERNATIONAL en termes de consommation d'eau et d'énergie, de gestion des déchets, de gestion de la biodiversité, etc. et de définir des plans de réductions des impacts environnementaux des clients. Cette offre de conseil en stratégie comporte des missions de :

- Mise en place ou consolidation du Système de Management Intégré (ISO 14001, ISO 9001 et OHSAS 18001),
- Élaboration de Diagnostic de Performance Environnementale,
- Réalisation d'analyse du Cycle de vie des produits et services (compatible ISO 14040)
- Arbitrage entre gain environnemental, gain financier et risque (opérationnel et industriel),
- Déploiement d'actions de réduction des impacts par l'innovation (produit, machine, processus),
- Création d'outils de suivi et mise en place d'un travail collaboratif avec les équipes opérationnelles.

Aider ses clients à anticiper les évolutions, à faire face au changement et à optimiser ses ressources humaines

Face à la complexification des environnements de travail, toute organisation doit aujourd'hui optimiser ses outils de management, favoriser les améliorations fonctionnelles et organisationnelles, dialoguer et communiquer avec l'ensemble des collaborateurs. Dans le cadre de cette dernière brique, le Pôle politiques publiques et développement durable réalise des missions de :

- Audit social et organisationnel articulé autour de l'efficience,
- Conduite du changement en polarisant les énergies dans la même direction,
- Management de la performance,
- Politique de rémunération,
- Prévention et gestion du risque social.

6.2. LE MARCHÉ DU CONSEIL EN MANAGEMENT ET STRATEGIE

Au travers de ses trois principaux domaines d'intervention que sont :

- L'amélioration des performances des grandes fonctions de l'entreprise : développement des produits, commercialisation, amélioration des process industriels, optimisation des achats, de la logistique, optimisation des coûts, etc.,
- Le 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,
- Les missions globales de management et de gestion du changement : réorganisations, fusions, redressements d'entreprises, reengineering, organisation des fonctions supports, intégration de nouvelles acquisitions, etc.,

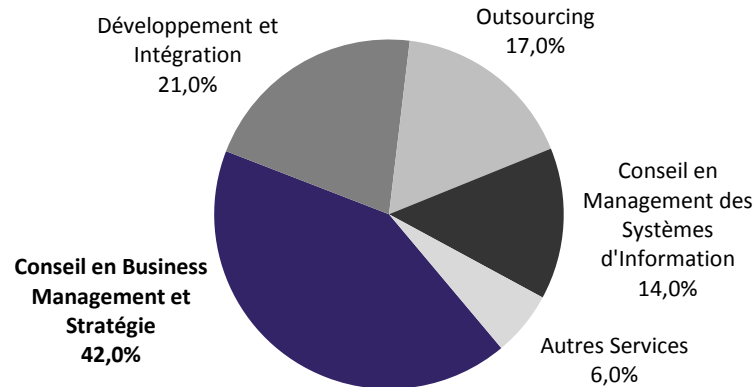
SOLVING EFESO INTERNATIONAL se positionne comme un acteur européen majeur du Conseil en Business Management et en Stratégie.

6.2.1. TAILLE DU MARCHÉ

Le marché du « conseil en business management et stratégie » est l'un des principaux segments du marché du Conseil. Ce dernier est estimé, pour le monde entier, à 600 Md€ et inclue notamment le Conseil en Management, le Conseil en Stratégie et le Conseil Informatique.

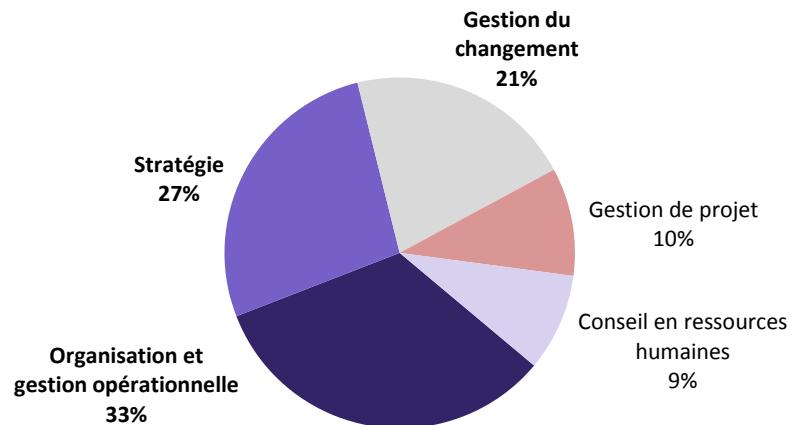
Le marché européen du « conseil en business management et stratégie » (marché de référence de SOLVING EFESO INTERNATIONAL) est estimé par la FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation), organisme officiel de référence au niveau européen, à environ 36,2 Md€, soit 42,0 % du marché européen du Conseil de 86,2 Md€ en 2008.

Table 24. Répartition du marché du « Conseil » en Europe par activité (Total 86,2 Md€, source FEACO 2008)



Au sein du « conseil en business management et stratégie » la FEACO distingue 5 segments :

Table 25. Répartition du marché du « Conseil en Business Management et Stratégie » en Europe par segment (Total 36,2 Md€, source FEACO, 2008)



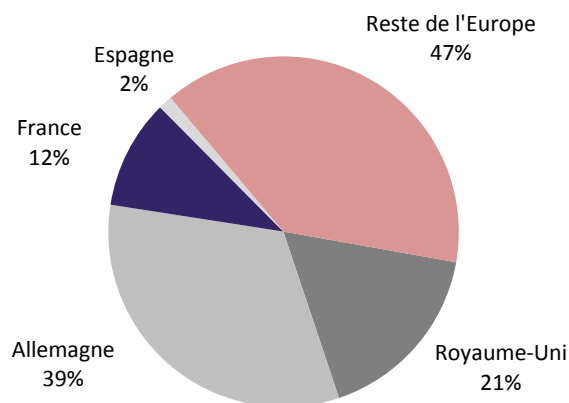
Au travers de son offre (amélioration des performances des grandes fonctions de l'entreprise et missions globales de management, conseil en Stratégie, et gestion du changement) SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'adresse à 81,0 % du marché européen du « conseil en business management et stratégie » au sens de la FEACO, soit un marché de 29,3 Md€.

Les 3 principales activités en « conseil en business management et stratégie » sont :

- Le conseil en « organisation et en gestion opérationnelle » qui représente 33 %
- Le conseil en « stratégie » qui représente 27 %,
- Le conseil en « gestion du changement » qui représente 21 %.

Selon la FEACO, les trois premiers pays européens du « conseil en business management et stratégie » que sont l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France représentent près de 72 % du marché.

Table 26. *Répartition du marché du « conseil en business management et stratégie » en Europe par pays (Total 36,2 Md€, source FEACO, 2008)*



6.2.2. DETERMINANTS DU MARCHÉ

Le marché mondial du Conseil en Stratégie obéit aux principaux déterminants listés ci-après :

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

La croissance et les cycles économiques

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 des prestations liées aux restructurations permet d'atténuer l'impact du ralentissement que connaît alors le conseil en stratégie. Ainsi, la cyclicité du secteur est très forte en période de croissance et stable en période de ralentissement général.

La vigueur des opérations de fusions, acquisitions et des restructurations

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. Les ressources internes n'ont pas assurément les capacités et le temps de se consacrer à ces tâches, qui sont le plus souvent externalisées. 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

La mondialisation en cours est, par la suppression des frontières 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 processus de production, leurs approvisionnements, leurs structures.

6.2.3. ÉVOLUTION DU MARCHÉ

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

De 1997 à début 2001

Le secteur du conseil en stratégie a connu des taux de croissance annuels supérieurs à +15 %.

De 2001 à 2003

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 des baisses de prix, qui, conjuguées avec la chute de la demande, se sont traduites 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 et particulièrement affecté en 2003 par la faible performance des entités de conseil en management attachée aux sociétés de services informatique.

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 » (banalisation) 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 importante du marché du conseil.

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

2008

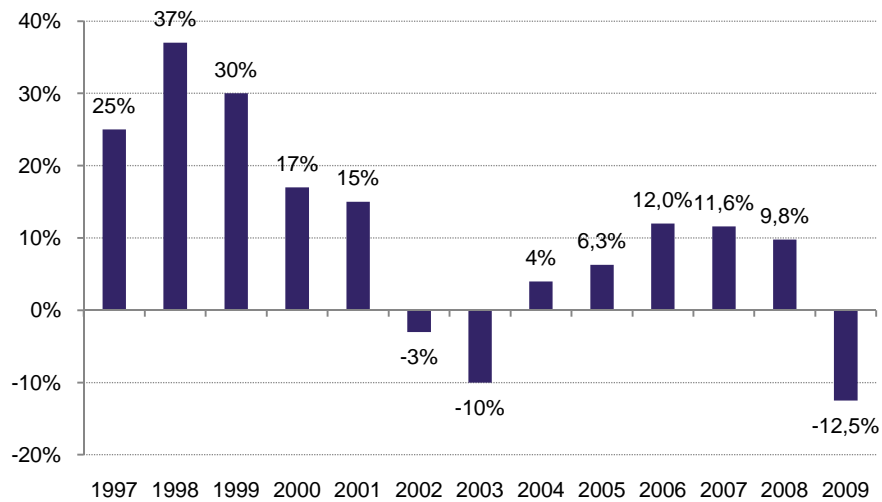
L'année 2008 a connu une croissance nette sur les trois premiers mois et un quatrième trimestre marqué par les premiers effets de la crise mondiale, ramenant le taux de croissance annuel à +9,8 % environ, avec des perspectives défavorables pour le premier semestre 2009 et de très fortes incertitudes pour l'année 2009 dans son ensemble.

2009

L'année 2009 a débuté sur la même tendance baissière qu'au 4^{ème} trimestre 2008, marquée par des budgets resserrés et un allongement des cycles décisionnels. Le point bas de l'activité sur le secteur a alors été touché au 2^{ème} trimestre 2009 avant d'observer une légère amélioration séquentielle du marché (hors effet de saisonnalité inhérent au 3^{ème} trimestre).

Le recul du marché international peut être estimé à 12,5 % (source : Xerfi), cette moyenne faisant apparaître de forts écarts entre certains groupes bénéficiant d'une offre attractive et d'autres groupes majoritairement généralistes, qui ont enregistré des baisses de 20 % ou plus.

Table 27. Evolution du chiffre d'affaires des cabinets de Conseil en France depuis 1998 (sources : Xerfi)



6.3. ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS AYANT INFLUENCE L'ACTIVITE

L'année 2009 s'est déroulée dans un contexte de crise mondiale, financière et industrielle qui a affecté l'activité de la Société et du Groupe. Par ailleurs, l'exercice a été marqué par la conclusion défavorable d'un litige prudhommal qui a fortement amputé le résultat du Groupe.

6.4. DEGRE DE DEPENDANCE DE SOLVING EFESO INTERNATIONAL

6.4.1. A L'EGARD DES BREVETS, LICENCES OU AUTRES COMPETENCES TECHNOLOGIQUES

La Société précise qu'elle n'a aucune dépendance vis-à-vis de brevet ou de licence qui seraient essentiels pour la réalisation de son activité.

Il est précisé que les brevets et licences sont étudiés au Chapitre 11. « *Recherche et développement, brevets et licences* ».

6.4.2. A L'EGARD DE CONTRATS INDUSTRIELS OU COMMERCIAUX

La Société considère que les risques clients ou associés à des contrats commerciaux sont limités et rappelle qu'aucun client ne représente plus de 10 % de son chiffre d'affaires. Les risques clients sont étudiés au paragraphe 4.1.6. « *Risques sur comptes clients* » et les risques liés à la réalisation de projets au forfait sont présentés au paragraphe 4.1.1. « *Risques opérationnels* ». Par ailleurs, la Société précise également au Chapitre 22. « *Contrats importants* », qu'elle n'a pas conclu de contrat important, revêtant un caractère particulier par le montant, la nature, la durée ou par les risques encourus, et devant à ce titre être porté à la connaissance de ses actionnaires, autre que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, au cours des deux derniers exercices et également jusqu'à la date de dépôt du présent Document de Référence.

6.5. POSITION CONCURRENTIELLE DE SOLVING EFESO INTERNATIONAL

6.5.1. FORCES EN PRESENCE

Table 28. Forces en présence

	Opérations	Stratégie
Noyau concentré	Pôle conseil des informaticiens (Accenture, Capgemini, etc.)	Stratèges internationaux BCG, Bain, Monitor, ADL, LEK, etc.
	Auditeurs (Deloitte,...) et autres	
	Cabinet mixte : McKinsey	
	Gros acteurs indépendants (AT Kearney, Booz Allen Hamilton, etc.)	Stratèges de niches sectorielles
	Nombreux cabinets nationaux	Stratèges nationaux
	Cabinets mixtes : SOLVING EFESO INTERNATIONAL, Roland Berger, Mercer, etc.	
		Pôle conseil des informaticiens

Le noyau concentré « stratégie » développe une logique d'indépendance et de défense des prix. Le noyau concentré « opérations » développe une baisse progressive des prix avec une logique d'acquisitions à mesure de la banalisation.

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

6.5.2. TENDANCES CONCURRENTIELLES

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 », regroupant 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 EFESO INTERNATIONAL. La possibilité est ainsi toujours ouverte pour SOLVING EFESO 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 EFESO INTERNATIONAL (ou des sociétés appartenant au Groupe) sur leurs marchés, figurant dans le présent document provient ou est établi par SOLVING EFESO INTERNATIONAL à partir d'études réalisées par les organismes professionnels, notamment par l'organisation SYNTEC en France.

6.6. PERSPECTIVES, STRATEGIE ET VISION D'ENTREPRISE

Message de Filippo Mantegazza – Président du Directoire

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

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

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

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

Première phase du plan de réorganisation et de relance « Strategy in action 2007-2010 » : des résultats conformes aux attentes

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

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

Les résultats atteints sont très encourageants. La première phase du plan a été atteinte au terme de l'exercice 2008. L'activité OPTimisation de la Performance Opérationnelle (WCOM) a continué de jouer son rôle moteur dans le redéploiement du groupe, avec un taux de croissance élevé (+27 % par entre 2008 et 2007 et +19 % entre 2009 et 2008) et une rentabilité excellente.

Les synergies recherchées ont commencé à produire leurs effets. De plus, de nouveaux domaines d'activité, tel le Développement Durable, ont vu leur poids augmenter. La rentabilité a été restaurée, après les mesures de grande envergure prises sur le second semestre 2007 en matière de réorganisation et de restructuration.

2009 : Troisième étape du plan « Strategy in action 2007-2010 »

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

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

Stratégie Anticrise

Compte tenu de l'évolution à la baisse du marché du Conseil (pour plus de détails se reporter au paragraphe 6.3. « *Le marché du Conseil en management et stratégie* ») le Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL a décidé dès janvier 2009 de mettre en place une stratégie anticrise visant à limiter l'impact de la baisse du marché sur le chiffre d'affaires du Groupe grâce à un déplacement vers les marchés les moins affectés et à la réduction des coûts opérationnels : baisse des frais de structure et de adaptation des charges variables.

Table 29. Stratégie anticrise

Défensif	Offensif
Réduction des coûts de structure de (2) M€	Maintien du cœur de clientèle
Adaptation des charges variables (1) M€	Focus sur les points forts dont WCOM / Secteur grand public
Maintien des ressources clés	Déplacement vers les marchés les moins touchés (Utilities notamment)
Allègement du fonctionnement : 9 sociétés fusionnées dans les pays	Obtention du Label OSEO
Maintien des niveaux de prix	

Le carnet de commande s'établit fin décembre 2009 à 34,3 M€, contre 29 M€ un an plus tôt, et à 40,3 M€ en début d'année 2010, avec un niveau satisfaisant de récurrence sur le cœur de clientèle.

Les moteurs de la croissance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont les activités Excellence Opérationnelle en particulier le World Class Operations Management (WCOM)TM, ainsi que l'optimisation des achats et de la supply chain. Il est à noter que ce sont également les activités du Groupe les plus différenciées de la concurrence et donc celles grâce auxquelles SOLVING EFESO INTERNATIONAL peut se démarquer.

Perspectives post 2009

La croissance du Groupe sera portée par le renforcement de la base clients grâce à l'acquisition de nouveaux grands comptes notamment à travers l'expertise World Class Operations Management (WCOM)TM et les expertises sectorielles. La base de clients actuelle et future, et la mondialisation naturelle des activités des organisations permettra au Groupe de bénéficier pleinement de son réseau international, avantage compétitif, qui lui permettra d'accompagner ses clients dans leur expansion géographique. Pour ce faire, le Groupe pourrait éventuellement compléter son réseau par de nouvelles implantations notamment dans un ou deux pays émergents au cours des années 2011/2012.

Des secteurs en pleine évolution et porteurs de projets de grande envergure sont également demandeurs de services de Conseil en Stratégie, Excellence Opérationnelle et Gestion du changement. Parmi ces secteurs, on retrouve notamment : l'aéronautique, l'énergie atomique, les cosmétiques, l'énergie, le traitement des déchets, l'eau, les transports, la pétrochimie et la pharmacie. SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'attache à accompagner les acteurs de ces secteurs et à adapter son offre à leurs besoins spécifiques.

CHAPITRE 7. ORGANIGRAMME

7.1. PERIMETRE DU GROUPE

Le Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL comporte une société mère et 25 filiales ou sous-filiales contrôlées majoritairement par SOLVING EFESO INTERNATIONAL SA, elle-même société opérationnelle.

7.1.1. ORGANIGRAMME DU GROUPE

Table 30. *Organigramme au 31 décembre 2009*

	% Contrôle	% Intérêts	Pays
Solving Efeso International SA			
Efeso Consulting SAS	95,05%	95,05%	France
Solving France SA (ex Synagir)	100,0%	100,0%	France
Solving Efeso Srl	100,0%	100,0%	(1) Italie
Net -Log Consulting Srl	51,00%	51,00%	Italie
Apex Consulting Srl	100,0%	100,0%	Italie
Solving Efeso Iberia SA	65,45%	65,45%	(2) Espagne
Solving Efeso Portugal	100,00%	65,45%	Portugal
Solving Management Consultants Ltd	100,00%	100,00%	Grande Bretagne
IMCG Investment Management & Consulting Group BV	51,14%	51,14%	Pays-Bas
Solving International Middle East LLC	33,78%	33,78%	(3) Dubaï - Emirats Arabes Unis
Efeso Holdings Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Solving International UK Ltd	66,00%	66,00%	Grande Bretagne
Efeso Services Srl	100,0%	100,0%	Italie
Solving Efeso Nordic Countries AB	72,36%	72,36%	(4) Suède
Efeso Consulting GMBH	54,90%	54,90%	Allemagne
Efeso Consulting BV	100,00%	100,00%	Pays-Bas
Solving Efeso Suisse (ex Synagir Suisse)	100,0%	100,0%	Suisse
Efeso Consulting Zrt	100,0%	100,0%	(5) Hongrie
Efeso Consulting Ltd Russian Federation	100,0%	100,0%	Fédération de Russie
Solving Efeso Inc.	90,00%	90,00%	USA
Solving Efeso Consultoria Ltda	100,0%	100,0%	(6) Brésil
Efeso China Holdings Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Shanghai Co Ltd	100,0%	100,0%	Shanghai - Chine
Efeso Consulting Company Ltd (Korea)	100,0%	100,0%	Corée

(1) Nouvelle dénomination de Efeso Consulting Srl; Efeso Consulting Srl a absorbé Solving Srl (Italie) en 2009

(2) Nouvelle dénomination de Solving Iberica; Solving Efeso Iberia a absorbé Efeso Asesores SL (Espagne) en 2009

(3) Dont 11,33% via IMCG; attribution de 58,19% du résultat

(4) Nouvelle dénomination de Efeso Consulting AB

(5) Dont 75% en direct et 25% via Solving Efeso International

(6) Dont 90% en direct et 10% via Solving Efeso International

Les autres participations de SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont :

- Innovation Partners (Espagne) à 61,01 % : activité en cours d'arrêt,
- Management Consultants (Argentine) à 51,00 % : société inactive,
- Solving International GmbH (Allemagne) à 8,00 % : société inactive,
- Resolving Strategy Finance Srl (Italie) à 3,00 % via Solving Efeso Srl : non consolidée,
- European Consulting (Italie) à 1,00 % via Solving Efeso Srl : non consolidée.

7.1.2. PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Table 31. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2009

Société	Siège social	Méthode	31/12/2009		Méthode	31/12/2008	
			% de contrôle	% d'intérêts		% de contrôle	% d'intérêts
Solving Efeso International SA	144, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	Mère	100,00 %	100,00 %	Mère	100,00 %	100,00 %
Efeso Consulting Sas	Paris - France	IG	95,05 %	95,05 %	IG	95,05 %	95,05 %
Solving France SA (ex Synagir)	Paris - France	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Solving Efeso Srl	Milan - Italie	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Efeso Net-Log Consulting Srl	Milan - Italie	IG	51,00 %	51,00 %	IG	51,00 %	51,00 %
Apex Consulting Srl	Milan - Italie	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Solving Efeso Iberia SA	Barcelone - Espagne	IG	65,45 %	65,45 %	IG	93,18 %	93,18 %
Solving Efeso Portugal	Lisbonne - Portugal	IG	100,00 %	65,45 %	na	na	na
Innovation Partners	Espagne	IG	61,01 %	61,01 %	IG	61,01 %	61,01 %
Solving Management Consultants Ltd	Grande-Bretagne	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
IMCG BV	s-Hertogenbosch - Pays Bas	IG	51,14 %	51,14 %	IG	51,14 %	51,14 %
Solving International Middle East LLC	Abu Dhabi - Émirats Arabes Unis	IG	33,80 %	33,80 %	IG	33,80 %	33,80 %
Efeso Holdings Ltd	Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Efeso Consulting Ltd	Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Solving International UK Ltd	Northwich - Grande Bretagne	IG	66,00 %	66,00 %	IG	66,00 %	65,99 %
Efeso Services Srl	Milan - Italie	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Solving Efeso Nordic Countries AB	Stockholm - Suède	IG	72,36 %	72,36 %	IG	71,00 %	71,00 %
Efeso Consulting Gmbh	Berlin - Allemagne	IG	54,90 %	54,90 %	IG	54,90 %	54,90 %
Efeso Consulting BV	s-Hertogenbosch - Pays Bas	IG	100,00 %	100,00 %	IG	55,00 %	55,00 %
Solving Efeso Suisse (ex Synagir Suisse)	Genève - Suisse	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Efeso Consulting Zrt	Budapest - Hongrie	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Efeso Consulting Ltd (Russian Federation)	Saint Petersburg Fédération de Russie	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Solving Efeso Inc.	New York - Atlanta - USA	IG	90,00 %	90,00 %	IG	90,00 %	90,00 %
Solving Efeso Consultoria Ltda (Brazil)	Sao Paulo - Brésil	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	99,96 %
Efeso China Holdings Ltd	Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd	Shanghai - Chine	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Efeso Consulting Company Ltd (Korea)	Séoul - Corée	IG	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %

Les sociétés non consolidées au 31 décembre 2009 sont les suivantes :

Société	Siège social	Méthode	31/12/2009		Méthode	31/12/2008	
			% de contrôle	% d'intérêts		% de contrôle	% d'intérêts
European Consulting	Italie	NC	1,00 %	1,00 %	NC	1,00 %	1,00 %
Resolving Strategy Finance Srl	Italie	NC	3,00 %	2,90 %	NC	3,00 %	2,90 %
Management Consultants	Argentine	NC	51,00 %	51,00 %	NC	51,00 %	51,00 %

Les actionnaires minoritaires des filiales directes ou indirectes de SOLVING EFESO 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.

7.1.3. VARIATIONS DE PERIMETRE AU COURS DE L'EXERCICE

Le périmètre du groupe a évolué en 2009 suite à diverses simplifications de structure et à l'acquisition d'intérêts minoritaires aux Pays-Bas.

Table 32. Variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice

Société	Siège social	31/12/2009	Méthode	31/12/2008	
				% de contrôle	% d'intérêts
Efeso Consulting SL	Barcelone - Espagne	Société absorbée en 2009 par Solving Efeso Iberia	IG	70,00 %	70,00 %
Solving Bohlin & Strömberg	Stockholm - Suède	Société fusionnée en 2009 avec Solving Efeso Nordic Countries AB	IG	56,07 %	56,07 %
Solving International Inc.	Etats Unis	Fusionnée en 2009 avec Solving Efeso Inc.	IG	100,00 %	100,00 %
Solving International North America Llc	Atlanta - Etats Unis	Fusionnée en 2009 avec Solving Efeso Inc.	IG	100,00 %	100,00 %
Efeso Consultoria America do sul S/C Ltda	Sao Paulo - Brésil	Fusionnée en 2009 avec Solving Efeso Consultoria Ltda	IG	100,00 %	100,00 %
Solving Industrie et Management SARL	Paris - France	Société liquidée en 2009	IG	99,60 %	99,60 %

Les principales évolutions sont les suivantes :

- Simplification de structure en Espagne par rapprochement des deux structures opérationnelles existantes, la structure résultante, Solving Efeso Iberia, étant détenue à 65,45 % au terme des opérations de restructuration.
- Simplification de structure en Suède par rapprochement des deux structures existantes, la structure résultante, Efeso Nordic Countries AB, étant détenue à 72,36 % au terme de la restructuration menée.
- Acquisition des intérêts minoritaires de la société Efeso Consulting BV (Pays-Bas), désormais détenue à 100 %.
- Simplification de structure aux USA, par rapprochement des trois structures intervenant dans ce pays, la structure résultante, Solving Efeso Inc., étant détenue à 90 % au terme des opérations de restructuration.

- Simplification de structure au Brésil, par rapprochement des deux structures existantes, la structure résultante, Solving Efeso Consultoria, étant toujours détenue à 100 %.
- Simplification en Grande-Bretagne avec reclassement interne de participations, en vue de préparer la clôture, courant 2010, d'une sous-holding devenue redondante.
- Simplification en Italie, avec rapprochement de deux structures, la structure résultante, Solving Efeso Srl, étant toujours détenue à 100 %. En Italie toujours, versement d'un complément de prix sur la sous-filiale Apex.
- Acquisition d'une société au Portugal, Solving Efeso Portugal, détenue à 100 % par Solving Efeso Iberia (pourcentage d'intérêts : 65,45 %).

Le tableau ci-après présente les acquisitions ayant eu un impact en termes de montant investis et de variation d'écarts d'acquisition.

Table 33. Acquisitions / cessions réalisées au cours de l'exercice

	Acquisitions (+) ou cessions (-) de l'exercice 2009					% au 31 décembre 2009
	% au 31 décembre 2008	Date d'effet	Montant de l'investissement (K€)	Variation des écarts d'acquisition (K€)	% acquis	
APEX CONSULTING srl Italie (complément de prix)	100,0 %	01/04/2008	42	42	-	100,0 %
EFESO CONSULTING SL Espagne Absorbée ensuite par SOLVING EFESO IBERIA SL	70,0 %	01/01/2009	98	98	30,0 %	100,0 %
SOLVING EFESO IBERIA SL Espagne Nouvelle dénomination de SOLVING INTERN. IBERICA	93,18 %					
1) Achat d'intérêts minoritaires		01/01/2009	1	1	2,3 %	
2) Cession en parallèle avec l'achat de 30 % d'EFESO CONSULTING SL Espagne, déjà détenue à 70 %		01/01/2009	(24)	(24)	(30,0 %)	65,45 %
SOLVING BOHLIN & STRÖMBERG	56,07 %					
EFESO CONSULTING AB	71,00 %					
Achats d'intérêts minoritaires de Bohlin & Strömberg						
Fusion -absorption de Bohlin & Strömberg par Efeso Consulting AB						
Nouvelle dénomination Efeso Nordic Countries AB		30/09/2009	320	280		72,36 %
EFESO CONSULTING BV Achat d'intérêts minoritaires	55,00 %	01/01/2009	1 128	907	45,0 %	100,0 %
SOLVING EFESO Portugal (Acquisition par SOLVING EFESO IBERIA)	-	01/01/2009	71	18	100,0 %	100,0 %
Total			1 635	1 322		

7.2. PRINCIPALES FILIALES

7.2.1. PRESENTATION DES PRINCIPALES FILIALES

13 filiales de SOLVING EFESO INTERNATIONAL réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 1,0 M€ en 2009, après neutralisation des transactions intragroupes. Concernant les résultats opérationnels courants, on notera particulièrement la performance de la société française Efeso Consulting SAS (résultat opérationnel courant de 1,8 M€, au même niveau qu'en 2008) ainsi que les montants significatifs dégagés par les sociétés italienne (Efeso Consulting Srl), allemande (Efeso Consulting GmbH), néerlandaise (Efeso Consulting BV) et espagnole (Solving Efeso Iberia).

Table 34. Chiffre d'affaires des principales filiales

(Montants en milliers d'euros)

Pays	Chiffre d'affaires consolidé 2009 ⁽¹⁾	Principales filiales (chiffre d'affaires supérieur à 1 M€)	Chiffre d'affaires 2009 ⁽²⁾	Résultat opérationnel courant 2009 ⁽³⁾
France	14 687	Solving France SA	7 592	(416)
		Efeso Consulting SAS France	7 555	1 777
Suède	7 160	Solving Efeso Nordic Countries	7 265	345
Italie	7 594	Efeso Consulting Srl Italie	7 739	712
Grande-Bretagne	3 820	Solving International UK	1 559	(20)
		Efeso Consulting Ltd UK	3 107	95
Pays-Bas	3 804	IMCG	1 660	22
		Efeso Consulting BV	2 332	482
Allemagne	2 434	Efeso Consulting GmbH	2 545	586
Espagne	1 833	Solving Efeso Iberia	2 205	267
Europe de l'Est	2 064	Efeso Consulting Zrt	1 797	186
Autres pays européens	415	na	na	na
Amérique du Nord	2 200	Solving Efeso Inc	2 836	146
Amérique du Sud	2 772	Solving Efeso Consultoria Ltda	2 822	207
Pays émergents Asie	829	na	na	na
Total	49 613	na	na	2 488

Note : (1) Après neutralisation des transactions internes au Groupe.

(2) Chiffre d'affaires supérieur à 1 M€ ; avant neutralisation des transactions intragroupes.

(3) Avant neutralisation des transactions internes au Groupe.

Table 35. Valeurs en consolidation des principales filiales (sauf dividendes) au 31 décembre 2009

(Montant en milliers d'euros)

Principales filiales	Ecarts d'acquisition	Autres actifs immobilisés	Total	Endettement financier à court terme (hors Groupe)	Trésorerie au bilan	Flux de trésorerie liés à l'activité	Dividendes versés et revenant à la Société cotée au cours de l'exercice
Solving France SA	7 818	249	8 067	1 283	16	447	240
Efeso Consulting SAS France	382	193	575	740	83	1 637	1 197
Solving Efeso Nordic Countries AB Suède	1 606	152	1 758	154		1 930	
Solving Efeso srl Italie	2 644	195	2 839	1 318	209	2 828	200
Efeso Net-Log Consulting Srl Italie	22	13	35	123	3	(138)	
Apex Consulting Srl Italie	513	7	520	17	35	221	
Efeso Holdings Ltd (UK) Grande Bretagne	16 032	94	16 126		23	(1 282)	280
Efeso Consulting Ltd UK Grande Bretagne	0	2	2		393	(804)	
Solving International UK Grande Bretagne	724	23	747		14	93	
Efeso Consulting BV Pays Bas	907	7	914		266	506	
IMCG Pays Bas	544	138	681		111	(96)	22
Efeso Consulting Gmbh Allemagne	65	22	87		213	370	
Solving Suisse	102	0	102		207	336	
Solving Efeso Iberia Espagne	169	3	172	1	339	55	
Efeso Consulting Zrt Hongrie	203	6	209		14	(65)	30
Solving Efeso Inc USA	940	1	941		275	218	
Solving Efeso Consultoria Ltda Brésil	86	119	205		359	429	
Solving International Middle East Llc EAU	0	20	20	10	59	(153)	
Autres filiales	18	219	238	189	214	387	
SOLVING EFESO INTERNATIONAL	0	180	180	3 388	59	(3 810)	
Total consolidé	32 775	1 644	34 419	7 224	2 893	3 109	1 969

Des précisions concernant les conventions réglementées valables entre SOLVING EFESO INTERNATIONAL et ses filiales sont disponibles au Chapitre 19. « *Opérations avec des apparentés* ».

7.2.2. ACTIVITE DES PRINCIPALES FILIALES

France : Efeso Consulting SAS et Solving France SA

A 14,7 M€, le chiffre d'affaires consolidé (hors prestations internes aux sociétés) est resté quasiment stable par rapport à 2008 (-0,6 %). Ce qui constitue une bonne performance, tandis que le chiffre d'affaires groupe recule, dans son ensemble de 14,6 % (-12,7 % après correction des effets de change).

Les deux sociétés françaises ont réalisé l'une et l'autre, un chiffre d'affaires de 7,6 M€ (hors transfert de charges) :

- Efeso Consulting spécialisée dans la « practice » WCOM (amélioration de la performance opérationnelle) a réalisé une performance remarquable en réussissant à maintenir un niveau d'activité constant, alors que son marché de référence, le secteur industriel, était marqué par des fermetures temporaires de sites et par le gel ou le report des dépenses d'investissement, voire de maintenance.
- Solving France a, quant à elle, connu un exercice difficile, son chiffre d'affaires étant en recul, en écho des fortes perturbations constatées dans le secteur des services financiers : les bons résultats réalisés par ses autres domaines d'activité (stratégie du secteur produits de grande consommation, luxe, développement durable, notamment) n'ont pu compenser la contreperformance subie sur les marchés banque-assurance.

Suède : Solving Efeso Nordic Countries

Le chiffre d'affaires consolidé réalisé en Suède s'élève à 7,2 M€, en très net retrait sur 2008. L'arrêt brutal des interventions décidé par un important client sidérurgique en raison de la crise mondiale, ainsi que le gel des projets dans le secteur public, secteur d'activité traditionnellement important pour le groupe en Suède, expliquent ce recul : près de (30) %, pourcentage ramené à (23) % après neutralisation des effets de change.

Italie : Efeso Consulting Srl

La filiale italienne a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 7,6 M€. Le recul constaté dans ce pays par rapport à 2008 soit (20) % s'explique par le poids important du secteur industriel : automobile, équipementiers, etc., ce secteur ayant été particulièrement affecté par la crise dans la péninsule italienne.

Grande-Bretagne : Efeso Consulting Ltd UK et Solving International UK

Les deux filiales présentes dans ce pays enregistrent une baisse de leur activité de (15) % soit (12) % après neutralisation des effets de change, en réalisant un chiffre d'affaires consolidé de 3,8 M€.

Efeso Consulting UK, axée sur la « practice » WCOM, a connu un recul moins important que Solving International UK, particulièrement pénalisée par la crise de ses marchés principaux, et notamment de la distribution.

Pays-Bas : Efeso Consulting BV et IMCG

L'activité aux Pays-Bas s'est assez bien tenue, avec une baisse limitée, amenant en données consolidées, à 3,8 M€, soit (10) % par rapport à 2008. La performance d'Efeso Consulting BV a été excellente : recul limité à (5) %, la situation étant moins favorable pour IMCG.

Allemagne : Efeso Consulting GMBH

Le recul a pu être contenu à (8) %, avec un chiffre d'affaires de 2,4 M€, ce qui constitue une bonne performance dans un marché difficile.

Espagne : Solving Efeso Iberia

Dans un environnement national fortement impacté par la crise, la filiale espagnole a réussi à accroître son chiffre d'affaires de plus de 14 %, et même de 21 % si l'on inclut la filiale portugaise qui a démarré au cours de l'exercice 2009. Le chiffre d'affaires consolidé réalisé en Espagne et au Portugal s'élève à 1,8 M€ en 2009.

Amérique du Nord : Solving Efeso Inc.

La filiale établie en zone nord américaine travaillant exclusivement sur le WCOM a réalisé un chiffre d'affaires de 2,2 M€, en recul de (17) % sur 2008, ou (21) % à taux de change constants.

Pays émergents :

L'ensemble des filiales établies dans les pays émergents (Amérique latine, Asie, Pays de l'Est européen) a réalisé un chiffre d'affaires de 5,7 M€, soit 11,4 % du chiffre d'affaires consolidé total du groupe. La performance réalisée dans les pays de l'Est (Hongrie, Russie) est remarquable : +25 %, et même +41 % hors effet de change en 2009, par rapport à 2008.

CHAPITRE 8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

8.1. PROPRIETES IMMOBILIERES LOUEES

Le Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL n'est pas propriétaire des locaux occupés dans le cadre de ses activités.

Les loyers payés pour les locaux occupés par le Groupe se sont élevés à 1 318 K€ pour l'exercice 2009. Les baux contractés par le Groupe ne présentent pas de caractère spécifique.

Concernant la location des bureaux situés 144 avenue des Champs-Élysées – Paris, siège social du Groupe, le montant des loyers totalise 527 K€ répartis entre la Société mère et les filiales françaises. La surface des locaux est de 950 m².

8.2. FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX POUVANT INFLUENCER L'UTILISATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

A la connaissance de la Société, aucun facteur de nature environnementale n'a eu ou n'est susceptible d'influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, les opérations de la Société. Se reporter également au paragraphe 4.3.6. « *Risques environnementaux* » du présent Document de Référence.

CHAPITRE 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

9.1. SITUATION FINANCIERE

Résultat d'exploitation

Les informations concernant le résultat d'exploitation sont données ci-après au paragraphe 9.2. « *Résultat d'exploitation* ».

Résultat financier

Le coût de l'endettement financier net est de 1 433 K€ pour l'année 2009, en baisse de 5,6 %.

Table 36. *Détail du coût de l'endettement financier net (Note 10)*

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Produits de trésorerie	0	3
Autres charges et intérêts assimilés ⁽¹⁾	(1 433)	(1 521)
Coût de l'endettement financier net	(1 433)	(1 518)

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

Le poste « Autres produits et charges financiers » s'élève à +44 K€ contre (453) K€ au 31 décembre 2008. Ce dernier montant était dû à la provision enregistrée, à hauteur de 0,4 M€, sur le fonds de pension de la filiale suédoise Bohlin & Strömberg qui a été restructuré depuis.

Table 37. *Détail des autres produits et charges financiers (Note 10)*

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Différence de change	(65)	59
Dotations aux provisions financières	(55)	(495)
Dotations / reprises sur provisions éléments immatériels	163	(17)
Autres produits et charges financiers	44	(453)

Résultat exceptionnel

Les éléments à caractère non courants « autres produits et charges opérationnels » ressortent en 2009 en négatif pour (0,4) M€ contre (0,1) M€ en 2008. Ils incluent notamment une provision pour litige prudhommal constituée suite au jugement définitif reçu fin mars 2010, pour (0,5) M€ sur l'exercice.

Table 38. Détail des autres produits et charges opérationnels (Note 9)

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Produits exceptionnels	257	1 667
Charges exceptionnelles	(702)	(1 731)
Autres produits et charges opérationnels	(445)	(64)

Résultat net

Le résultat net part du groupe ressort en perte de (0,32) M€ en 2009 contre un bénéfice de 1,08 M€ en 2008.

La charge d'impôt s'élève, pour 2009, à (0,6) M€ contre (1,3) M€ en 2008. A noter que le crédit d'impôt recherche (CIR) dégagé en France est inscrit au poste « Autres produits et charges opérationnels » pour 0,2 M€.

Le taux d'impôt consolidé s'établit ainsi à près de 90 % du résultat net avant impôt, taux aberrant, dû à la coexistence de filiales profitables dans la grande majorité des pays et de la maison mère en déficit fiscal.

La pression en vue d'une meilleure optimisation fiscale sera plus que jamais un objectif majeur en 2010, la situation actuelle étant très pénalisante. On rappellera que le groupe bénéficie d'importants déficits reportables en France (10,2) M€ et en Italie, non activés.

Table 39. Compte de résultats annuels consolidés au 31 décembre 2009

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Résultat opérationnel d'activité	2 671	5 657
Impact des actions gratuites	(183)	(305)
Résultat opérationnel courant	2 488	5 352
Résultat opérationnel	2 044	5 288
Coût de l'endettement financier net	(1 433)	(1 518)
Résultat net	164	1 997
Résultat net part du Groupe	(320)	1 077

9.2. RESULTAT D'EXPLOITATION

9.2.1. FACTEURS IMPORTANTS INFLUANT SUR LE REVENU D'EXPLOITATION

Le résultat opérationnel courant, s'établissant à 2,5 M€, est en réduction de 2,9 M€ par rapport au montant de 5,4 M€ de l'exercice 2008. Le taux de marge opérationnelle courante ressort ainsi à 5,0 %.

L'impact négatif de la diminution du chiffre d'affaires de 8,5 M€, détaillée ci-après au paragraphe 9.2.2. « *Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets* », a pu être compensé par les effets de la stratégie anticrise mise au point en début d'année et notamment la réduction des charges externes de 2,9 M€ dont les deux tiers pour les coûts de structure (coûts de fonctionnement, tant dans les filiales que dans les structures centrales de holdings) et un tiers pour les charges variables (coûts opérationnels liés aux interventions).

Par ailleurs, la fusion des sociétés présentes dans un même pays a abaissé le nombre de sociétés de 9, avec un impact favorable sur les coûts et sur l'intégration managériale. En conséquence, les charges de personnel ont été réduites de 1,8 M€.

Les effectifs consultants ont baissé de 8 % sur l'année (effectif moyen calculé en équivalent temps plein ou ETP : consultants salariés et intervenants sur facture) en s'établissant à 228 personnes (ETP). Le groupe a en effet réalisé les ajustements d'effectifs dans toutes les structures où cela paraissait nécessaire, au vu de l'activité, tout en maintenant intact sa force d'expertise et sa force commerciale, en vue de ne pas affaiblir sa capacité de réaction et de rebond lors du redémarrage de ses activités. Néanmoins, le taux d'affectation des consultants sur contrats a nettement fléchi, en s'établissant à environ 61 % contre une moyenne historique 2005-2008 de 70 %.

Table 40. *Résultat opérationnel courant consolidé au 31 décembre 2009*

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Chiffre d'affaires	49 613	58 072
Autres produits de l'activité	524	379
Achats consommés	(19)	(158)
Charges de personnel	(20 111)	(21 913)
Charges externes	(26 993)	(29 853)
Impôts et taxes	(117)	(502)
Dotation aux amortissements	(404)	(366)
Dotation aux provisions	(5)	(306)
Résultat opérationnel courant	2 488	5 352

9.2.2. CHANGEMENTS IMPORTANTS DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET OU DES PRODUITS NETS

Dans un contexte de crise mondiale qui a fortement affecté l'ensemble des secteurs de clientèle de SOLVING EFESO INTERNATIONAL : industrie, services et établissements financiers ; le Groupe a décidé très tôt de mettre en place une stratégie anticrise. Cette stratégie a atteint l'ensemble de ses objectifs et notamment celui de la résistance de l'activité. Ainsi :

- Le niveau des prix a été globalement maintenu,
- Les clients historiques ont continué à conserver leur confiance à l'entreprise avec 85 % d'activité reconduite,
- Les ressources humaines clés ont toutes été conservées,
- Le secteur des produits grand public a connu une activité stable reposant, en particulier, sur 15 grands comptes internationaux.

En fin d'exercice, le chiffre d'affaires atteint 49,6 M€, en repli de 14,7 % en comparaison du chiffre d'affaires 2008 de 58,1 M€, ou en repli de 12,7 % à taux de change constants et ce en raison de la baisse de la couronne suédoise, de la livre sterling et du forint hongrois pour l'essentiel.

L'analyse opérationnelle montre que les tarifs d'intervention ont pu être maintenus constants dans pratiquement toutes les zones (hors effets de change dans quelques cas). La baisse des résultats d'exploitation est ainsi liée en totalité à un effet volume très pénalisant.

Table 41. Evolution du chiffre d'affaires consolidé par trimestre

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
1 ^{er} trimestre	12 819	15 275
2 ^{ème} trimestre	13 941	15 845
1^{er} semestre	26 760	31 120
3 ^{ème} trimestre	10 110	11 839
4 ^{ème} trimestre	12 743	15 113
2^{ème} semestre	22 853	26 952
Chiffre d'affaires annuel consolidé	49 613	58 072

9.2.3. RISQUE DE NATURE GOUVERNEMENTALE, ECONOMIQUE, BUDGETAIRE, MONETAIRE OU POLITIQUE

La Société n'identifie pas, à la date de dépôt du présent Document de Référence, de facteur spécifique de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influencé dans le passé ou susceptible d'influencer dans l'avenir, sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

CHAPITRE 10. TRESORERIE ET CAPITAUX

10.1. CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 21,6 M€ au 31 décembre 2009 (y compris le résultat 2009) en comparaison de 22,9 M€ au 31 décembre 2008. Cette réduction des capitaux propres est due au versement de dividendes pour (907) K€, au résultat global de la période de (290) K€ et aux effets de variation de périmètre pour (234) K€.

Quant à eux, les capitaux propres, part du groupe, baissent de 0,8 M€ et s'établissent à 20,4 M€ et les capitaux propres revenant aux minoritaires baissent de 0,5 M€, par rapport à fin 2008 où ils s'établissaient à 1,8 M€. On rappellera que les intérêts minoritaires représentent la part détenue dans certaines filiales par leurs propres dirigeants opérationnels.

Table 42. Capitaux propres

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008	Variation
Capitaux propres - Part du groupe	20 361	21 151	(790)
Capitaux propres - Minoritaires	1 251	1 753	(502)
Total capitaux propres	21 612	22 904	(1 292)

Table 43. Variation des capitaux propres

(Montants en milliers d'euros)

	GROUPE						MINORITAIRES			TOTAL	
	Capital	Réserves liées au capital	Titres auto détenus	Réserves consolidées	Résultat de la période	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Réserves consolidées	Résultat de la période	Capitaux propres part des minoritaires	Total des capitaux propres
Capitaux propres 31/12/2007	2 447	14 062	51	4 638	(6 231)	(860)	14 107	1 103	653	1 756	15 863
Résultat net de la période					1 077		1 077	920	920		1 997
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						(415)	(415)	(4)		(4)	(419)
Résultat global de la période					1 077	(415)	662	(4)	920	916	1 578
Opérations sur le capital	581	5 136		350			6 067				6 067
Paiements fondés sur des actions		305					305				305
Opérations sur titres auto-détenus			(14)				(14)				(14)
Affectation de résultat				(6 231)	6 231			653	(653)		
Variation de périmètre				315			315	(315)		(315)	
Dividendes versés nets								(612)		(612)	(612)
Autres variations				(291)			(291)	8		8	(283)
Total des variations	581	5 441	(14)	(5 857)	6 231		6 382	(266)	(653)	(919)	5 463
Capitaux propres 31/12/2008	3 028	19 503	37	(1 219)	1 077	(1 275)	21 151	833	920	1 753	22 904
Résultat net de la période					(320)		(320)	484	484		164
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						(602)	(602)	148		148	(454)
Résultat global de la période					(320)	(602)	(922)	148	484	632	(290)
Opérations sur le capital	47	(30)					17				17
Paiements fondés sur des actions		121					121				121
Opérations sur titres auto-détenus			(3)				(3)				(3)
Affectation de résultat				1 077	(1 077)			920	(920)		
Variation de périmètre				(7)			(7)	(227)		(227)	(234)
Dividendes versés nets								(907)		(907)	(907)
Autres variations				4			4				4
Total des variations	47	91	(3)	1 074	(1 077)		132	(214)	(920)	(1 134)	(1 002)
Capitaux propres 31/12/2009	3 075	19 594	34	(145)	(320)	(1 877)	20 361	767	484	1 251	21 612

10.2. SOURCE, MONTANT ET DESCRIPTION DES FLUX DE TRESORERIE

Le flux de trésorerie généré par l'activité ressort à 3,1 M€, compte tenu principalement de l'incidence de la variation du besoin en fonds de roulement.

Le flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement est négatif de (1,8) M€. Il inclut les montants consacrées aux rachats d'intérêts minoritaires de certaines filiales et aux acquisitions de l'exercice pour un total de (1,6) M€.

Le flux de trésorerie lié aux opérations de financement est négatif à (2,8) M€, les emprunts bancaires ayant été remboursés à hauteur de (2,0) M€ sur l'année.

Les variations de taux de change ont eu un impact négatif qui peut être évalué à (0,46) M€.

La trésorerie Actif a baissé de (1,9) M€, ce qui est favorable et montre une meilleure appréhension des trésoreries excédentaires de la plupart des filiales opérationnelles du groupe. Cette diminution de la trésorerie Actif est à rapprocher du montant des remboursements bancaires d'un montant proche.

Table 44. Récapitulatif des flux de trésorerie

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Flux de trésorerie généré par l'activité	3 109	(1 659)
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(1 760)	(3 379)
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	(2 818)	5 448
Effet des variations des cours de change sur la trésorerie	(455)	(411)
Variation de trésorerie nette	(1 924)	(1)
Trésorerie à l'ouverture	4 817	4 818
Trésorerie à la clôture	2 893	4 817

10.2.1. FLUX DE TRESORERIE GENERE PAR L'ACTIVITE

La capacité d'autofinancement s'est élevée sur l'année 2009 à 0,6 M€ contre 1,5 M€ en 2008 soit une réduction importante liée à la baisse du résultat net consolidé. Cet effet est compensé par la variation du besoin en fonds de roulement de 2,5 M€ à comparer à (3,1 M€) en 2008.

Table 45. Flux de trésorerie généré par l'activité

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Résultat net consolidé des sociétés intégrées	72	2 026
Résultat net des activités abandonnées	91	(29)
Dotations aux amortissements et provisions	856	778
Reprises de provisions	(439)	(1 576)
Plus et moins-values de cessions nettes d'impôt	0	8
Retraitement IFRS OCEANE	436	403
Variation nette sur l'exercice des impôts différés	(448)	(124)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net	568	1 486
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	2 542	(3 145)
Flux de trésorerie généré par l'activité	3 109	(1 659)

10.2.2. FLUX DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT

Le flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement est négatif de (1,8) M€. Il inclut les montants consacrés aux rachats d'intérêts minoritaires de certaines filiales et aux acquisitions de l'exercice pour un total de 1,6 M€.

Table 46. Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Acquisitions d'immobilisations	(437)	(640)
Cessions d'immobilisations	313	226
Incidence des variations de périmètre	(1 635)	(2 965)
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(1 760)	(3 379)

10.2.3. FLUX DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT

Le flux de trésorerie lié aux opérations de financement est négatif à (2,8) M€ en raison des remboursements d'emprunts bancaires à hauteur de (2,0) M€, de versements de dividendes aux minoritaires des sociétés intégrées pour (0,9) M€ et d'une variation de capital quasi nulle.

Table 47. Flux de trésorerie lié aux opérations de financement

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008
Variations de capital et primes d'émission	17	5 717
Variation des réserves consolidées	121	350
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(907)	(612)
Emprunts bancaires : augmentations (+) ou remboursements (-)	(2 050)	(6)
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(2 818)	5 448

10.3. CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

Les emprunts et dettes financières s'élèvent à 19,7 M€ dont 12,5 M€ à plus d'un an et 7,2 M€ à moins d'un an. La dette à long terme est constituée de l'emprunt obligataire OCEANE et la dette à court terme est constituée des dettes auprès de banques et d'établissements financiers (mobilisation de créances commerciales).

10.3.1. EMPRUNT OBLIGATAIRE OCEANE

L'emprunt obligataire OCEANE a été émis le 20 octobre 2006 pour un montant brut de 11,86 M€ et net de 11,44 M€. Les obligations sont à option de conversion et / ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de SOLVING EFESO 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 M€ au maximum, si la faculté de conversion et / ou d'échange des obligations en actions n'a pas été exercée ou n'a été exercée que partiellement.

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

L'emprunt OCEANE figure dans les comptes consolidés au 31 décembre 2009 pour 12,5 M€ soit 11,2 M€ valeur à l'origine, complétée de 1,3 M€ de charge supplémentaire comptabilisée en application de la norme IFRS – IAS 39 (dont 0,4 M€ au titre de l'exercice 2009) en vue de rendre compte de la valeur de remboursement, évaluée à la clôture de l'exercice. La valeur de remboursement au 31 décembre 2011, à échéance de l'emprunt, sera, on l'a indiqué précédemment, de 13,5 M€.

Concernant l'OCEANE à échéance du 1^{er} janvier 2012, la Note d'Opération 06-0364, visée par l'Autorité des marchés financiers et publiée le 12 octobre 2006, et un Prospectus (Actualisation du Document de Référence D.06-0711-A01), publié le 04 octobre 2006, sont disponibles sur le site internet de la Société et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers.

10.3.2. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

Les emprunts et dettes bancaires et financières s'élèvent à 7,2 M€ au 31 décembre 2009, se répartissant ainsi :

- 2,9 M€ d'emprunts bancaires sur la maison mère, SOLVING EFESO INTERNATIONAL,
- 0,5 M€ de dettes financières diverses sur la maison mère (comptes courants d'associés ou assimilés),
- 3,0 M€ d'emprunts auprès d'établissements financiers pour l'ensemble des filiales (ce montant inclut les montants dus au titre de l'affacturage et de mobilisation de créances clients),
- 0,8 M€ de dettes financières diverses contractées au niveau des filiales opérationnelles.

Les emprunts bancaires contractés par la maison mère sont des lignes de crédit à taux variable. Ces lignes ont été souscrites auprès de trois banques, la Société Générale, le Crédit Agricole Ile-de-France et la banque BNP Paribas Fortis. Elles étaient soumises à l'origine au respect de covenants portant sur les équilibres bilanciaux et sur la rentabilité d'exploitation comparée aux fonds propres, sachant que ces ratios ont été définis avant l'émission de l'emprunt OCEANE et n'ont pas été modifiés ensuite, malgré l'impact fort de ce dernier sur la structure bilancielle. Les covenants relatifs aux 3 emprunts bancaires de la maison mère sont détaillés ci-après au paragraphe 10.4. « *Restriction éventuelle à l'utilisation de capitaux* ».

10.3.3. ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement net consolidé obligataire et bancaire s'élève à 16,8 M€ au 31 décembre 2009, en baisse de 0,5 M€ par rapport à 2008, malgré une augmentation de 0,4 M€ correspondant au retraitement IFRS de l'OCEANE. Fin 2009, l'endettement net représente 77,7 % des capitaux propres contre 75,7 % à fin 2008 (après reclassement-corrrection).

Table 48. Endettement financier net

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2009	31/12/2008 ⁽¹⁾	Variation
Emprunts et dettes financières à long terme	(12 471)	(12 035)	(436)
Emprunts à court terme	(7 224)	(10 115)	2 891
Endettement financier brut	(19 694)	(22 149)	2 455
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	0	0	0
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 893	4 817	(1 923)
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 893	4 817	(1 923)
Endettement financier net	(16 801)	(17 333)	531
Total Capitaux Propres	21 612	22 904	(1 292)
Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres ou Gearing	77,7 %	75,7 %	2,7 %

Note : ⁽¹⁾ Reclassement en 2008 : 842 K€ reclassés en Dettes bancaires au lieu de Autres dettes. Les emprunts à court terme ressortent à 10 115 K€ au lieu de 9 273K€.

10.4. RESTRICTION EVENTUELLE A L'UTILISATION DE CAPITAUX

Les engagements consentis par la Société aux établissements prêteurs sont répertoriés dans le tableau ci-après.

Table 49. Covenants relatifs aux emprunts bancaires

	Encours au 31 décembre 2009 (K€ hors intérêts)	Date de l'accord de rééchelonnem ent	Covenants figurant dans les accords d'origine	Valeur au 31 décembre 2009	Respect au 31 décembre 2009
SOCIETE GENERALE	1 271	Avenant du 22 mars 2010 : Accord de rééchelonnement	Endettement net consolidé / Situation nette consolidée < / = 1	0,8	Oui
			Endettement à terme consolidé / EBE Consolidé < / = 2	4,3	Non
			Endettement à terme consolidé / MBA Consolidé < / = 2	22,0	Non
CREDIT AGRICOLE	1 000	Avenant du 1 ^{er} mars 2010 : Accord de rééchelonnement	Endettement net consolidé / Fonds propres consolidés < / = 1	0,8	Oui
			Endettement net consolidé / Résultat d'exploitation < / = 2,5	6,8	Non
			Résultat d'exploitation consolidé / Frais financiers nets consolidés > / = 7	1,7	Non
			Endettement net consolidé / EBITDA consolidé < / = 2,5	5,8	Non
FORTIS BANQUE BNP PARIBAS	600	Avenant du 12 janvier 2010 : Accord de rééchelonnement supprimant la référence aux covenants	Fonds propres consolidés / Total bilan > 25 %	37 %	na
			Dettes financières nettes / Fonds propres consolidés < 1	0,8	na
			Dettes financières nettes consolidées / EBITDA consolidé < 1,8	5,8	na
			Dettes financières à moyen et long terme consolidées / CAF consolidée < 1,9	21,8	na

Le non respect des covenants bancaires faisant intervenir le résultat du groupe, constaté à la clôture des exercices 2006, 2007 et 2008, se renouvelle à la clôture 2009. Sur toute cette période, les banques partenaires de SOLVING EFESO INTERNATIONAL ont poursuivi leur concours. En dépit de la crise sur la période janvier à août qui commençait de produire ses effets, SOLVING EFESO INTERNATIONAL a procédé au remboursement d'une partie de ses lignes bancaires. C'est ainsi que ces dernières sont passées de 4,4 M€ au 31 décembre 2008 à 2,9 M€ au 31 août 2009, soit une diminution de 1,5 M€ (hors intérêts).

Sur le second semestre, ont été menées et conclues des négociations avec les trois banques précitées, qui ont abouti à l'accord des trois établissements sur un rééchelonnement des lignes bancaires court terme de la société holding sur l'année 2010 (et les premiers mois de 2011 pour la Société Générale). Le nouvel échéancier de remboursement des concours restant, soit 2,9 M€ en capital au 31 décembre 2009, prévoit une diminution des lignes de 0,7 M€ sur le premier semestre 2010, de 1,4 M€ sur le deuxième semestre 2010, enfin de 0,7 M€ sur les quatre premiers mois de 2011.

Concernant l'OCEANE à échéance du 1^{er} janvier 2012, la Note d'Opération 06-0364, visée par l'Autorité des marchés financiers et publiée le 12 octobre 2006, et un Prospectus (Actualisation du Document de Référence D.06-0711-A01), publié le 04 octobre 2006, sont disponibles sur le site de la Société et sur le site de l'Autorité des marchés financiers. La note d'opération présente notamment l'ensemble des clauses de défaut et d'exigibilité anticipée.

10.5. SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES POUR HONORER LES ENGAGEMENTS PRIS

La Société indique qu'à la date d'enregistrement du présent Document de Référence, elle n'a pas pris d'engagement ferme sur un quelconque investissement.

CHAPITRE 11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

11.1. MARQUES, BREVETS, LICENCES

La société SOLVING EFESO INTERNATIONAL n'a aucune dépendance vis-à-vis de brevets ou de licences qui seraient essentiels pour la réalisation de son activité. Les protections juridiques des marques, noms de domaine et copyrights réalisées l'ont été au bénéfice de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL ou de ses filiales.

La Société précise que l'ensemble des marques appartient au groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL. Aucun élément n'appartient en direct aux Dirigeants de la Société ou à leur famille.

11.2. DESCRIPTION DES ACTIVITES DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Toutes les dépenses engagées par SOLVING EFESO INTERNATIONAL en matière de veille technologique, de gestion des connaissances et de recherche ont été imputées en charges de l'exercice. SOLVING EFESO INTERNATIONAL n'a pas réalisé dans le courant de l'exercice clos le 31 décembre 2009, de travaux de recherche et développement répondant aux critères d'immobilisation.

Les travaux menés au cours de l'année 2009 ont concerné, essentiellement :

Solving France :

- Qualification des pertes de négociation dans le secteur de l'administration de fonds
- Finance islamique : marché français et européen
- Développement durable : modélisation du profil climat d'un territoire
- Gestion du changement
- Gestion de la complexité.

Les travaux menés par Solving France ont fait l'objet d'un dossier de Crédit d'Impôt Recherche, dont le produit a été inscrit dans les comptes 2009 pour un montant total de 233 K€.

Les travaux de recherche ont été menés au sein de Solving France SA, Efeso SAS (France), Efeso Srl (Italie), Efeso Services Srl (Italie), pour l'essentiel :

- Adaptation de la méthodologie du « WCOM » (World Class Operations Management ou amélioration de la performance opérationnelle en vue d'atteindre un niveau d'excellence) aux domaines d'activité suivants :
 - Compétitivité par les coûts « Toolkit Achats »,
 - Développement durable,
 - « Practice » Finance,
 - Stratégie.
 - Gestion du changement.

11.2.1. LOGIQUE DE LA FONCTION RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT AU SEIN DE SOLVING EFESO INTERNATIONAL

SOLVING EFESO INTERNATIONAL dont la vocation de conseil en stratégie d'entreprise et en amélioration de la performance opérationnelle consiste à intervenir dans les entreprises afin d'accroître leur efficacité et contribuer ainsi à leur développement, porte depuis sa création une importante culture de l'innovation. SOLVING EFESO INTERNATIONAL possède une culture d'entreprise forte, marquée par la recherche constante de l'excellence et de l'innovation, et par la volonté de ses consultants de traduire leurs préconisations en résultats concrets.

Les principaux projets d'innovation portés par SOLVING EFESO INTERNATIONAL, sont son outil interne de capitalisation et valorisation des connaissances disponibles au sein de l'entreprise, et son interface client, le « toolkit » : outil spécifique de support et d'intervention. Le Groupe a vocation à améliorer constamment cet outil et le développer au fur et à mesure de l'enrichissement clients/missions.

Le « Toolkit » est le vecteur privilégié des méthodes d'intervention des consultants : la mise à disposition de cet outil dans des conditions optimales est un enjeu important pour SOLVING EFESO INTERNATIONAL, afin que cet outil offre une valeur ajoutée maximale à ses clients.

Les efforts de recherche et développement de la Société sont destinés à lui permettre de maintenir et de conforter sa position de leader européen dans son secteur d'intervention.

La capacité de rechercher, développer, capitaliser son contenu professionnel, permet à SOLVING EFESO INTERNATIONAL de progresser dans sa courbe d'expérience. De plus, son réseau d'experts lui permet de garder un lien étroit avec un environnement en constante évolution.

Les perspectives de développement de SOLVING EFESO INTERNATIONAL (compétitivité, gains de parts de marché, hausse du chiffre d'affaires et des résultats) prennent appui sur son processus de développement des connaissances. Les résultats des efforts de R&D et le système de capitalisation des connaissances témoignent de l'expérience de SOLVING EFESO INTERNATIONAL. Ils représentent une barrière à l'entrée et une valeur ajoutée substantielle pour les clients et les prospects. Le partage des connaissances permis par le développement de ces outils permet de fournir des conseils à haute valeur ajoutée s'appuyant sur l'expérience de SOLVING EFESO INTERNATIONAL et lui permettant de concurrencer les plus grands cabinets.

Labellisation OSEO Entreprise Innovante

Fort de l'expertise technique développée ces dernières années et des projets en cours de mise en œuvre, la Société a été labellisée en tant qu'Entreprise Innovante en date du 10 décembre 2009 par les services d'OSEO.

Cette décision fait suite à une analyse détaillée des projets d'innovation et de la pertinence du modèle économique de la Société. La qualification d'Entreprise Innovante récompense les efforts déployés, en Recherche et Développement, dans les domaines de la gestion des connaissances – capitalisation et valorisation.

Avec cette qualification, l'action SOLVING EFESO INTERNATIONAL est ainsi devenue éligible aux Fonds Communs de Placement dans l'Innovation (FCPI), dont 60 % des encours investis doivent l'être dans la catégorie « Entreprises Innovantes ».

Par ces efforts d'innovation, SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'efforce de donner davantage encore de pertinence à son Système de Management et R&D des Connaissances qui couvre désormais l'intégralité de ses activités.

11.2.2. LE « TOOLKIT »

Présentation

SOLVING EFESO INTERNATIONAL a développé progressivement un outil innovant de gestion et de capitalisation des connaissances qui constitue un élément clé de sa méthode d'intervention chez ses clients, dénommé à titre résumé « Toolkit ».

Le « toolkit » est également la base d'applications personnalisées pour les clients majeurs pour lesquels des contenus spécifiques sont réalisés. Ces derniers sont focalisés sur les thématiques propres de ces clients, enrichies par l'expérience acquise sur le terrain. Toujours sur la base des mêmes modules, des programmes de formation spécifiques sont développés pour le client afin de développer des compétences de ressources humaines qui supportent le changement.

Le « toolkit » s'adapte aux exigences stratégiques et aux besoins spécifiques du client, afin de maximiser son avantage compétitif.

Le « toolkit » est constitué concrètement par une immobilisation corporelle de plus de 9300 fichiers de formation, outils, méthodes, etc. Il couvre la stratégie, la gestion du changement et l'excellence opérationnelle, dans une approche intégrée, dans laquelle les consultants et clients peuvent naviguer à travers des connaissances nécessaires afin de répondre à leurs besoins spécifiques dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

Disponible en 22 langues, y compris l'arabe, le turc et le chinois, le « toolkit » permet en réel dialogue avec le client quelle que soit sa localisation. Le « toolkit » permet la formation continue des consultants. En s'appuyant sur le « toolkit », les consultants peuvent développer des formations homogènes de qualité, fidéliser le client et développer de nouvelles opportunités.

Le « Toolkit » permet :

- Une efficacité supérieure des consultants qui ont à leur disponibilité une expérience de 30 ans sous forme de données compilées et synthétisées,
- Un travail en équipe conjointe « tandem » avec le client, qui dispose d'une base personnalisée à ses besoins.

Organisation

La connaissance à ce jour est organisée dans un « toolkit » WCOM et un « toolkit » Achats. Les « toolkits » qui couvrent les autres domaines de connaissances sont en construction. Le « toolkit » est organisé en unités de connaissances, en fonction des différents secteurs de l'entreprise, définis en tant que "Piliers".

Le « Toolkit » nécessite des développements permanents afin de permettre à SOLVING EFESO INTERNATIONAL de proposer à ses clients les meilleurs conseils en vue de maintenir la compétitivité vis-à-vis des concurrents et le partenariat avec ses clients.

Quatre sources de mises à jour ont été définies par SOLVING EFESO INTERNATIONAL :

- Rupture : basée sur les besoins des entreprises les plus avancées, les groupes de connaissances créent de nouveaux concepts et planifient leur développement.
- Personnalisation : sur la base des besoins spécifiques dans le secteur ou segment, SOLVING EFESO INTERNATIONAL innove sur une partie du produit pour réaliser un ajustement parfait.
- Amélioration continue : basée sur l'expérience que nous nous faisons grâce à la pratique, SOLVING EFESO INTERNATIONAL innove et affine les produits, standardise plus d'activités, construit des règles de mise en place et des standards, et développe des outils informatiques afin de rendre les applications plus efficaces.
- Réalignement permanent : le produit est en permanence redéfini afin de prendre en compte les évolutions mises en œuvre chez le client.

Travaux en cours

En amont des outils ou modules existants, deux « toolkits » radicalement différents sont en cours de développement sur des bases entièrement repensées. Ces « toolkits » ont une approche moins déterministe, étant par nature transversaux à la définition même des « Practices » (ou domaines d'expertise). Ils couvriront :

- La stratégie, et
- La gestion du Changement.

A partir du « toolkit » Excellence Opérationnelle (WCOM), SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'attache à développer deux nouveaux « toolkits » et à en restructurer deux autres, couvrant les domaines suivants :

- Innovation
- Achats,
- Excellence Commerciale,
- Développement Durable.

Deux « toolkits » doivent être totalement restructurés sur la base de parties existantes du « toolkit » WCOM :

- Supply Chain,
- Analyse des processus.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL intégrera également les liens et le contenu des différents modules existants ou en cours de construction ou de refonte vers les modules « stratégie » et « gestion du changement » afin de générer une nouvelle manière de partager le savoir-faire de ses équipes avec celui des entreprises clientes, en vue de rester toujours plus compétitif que ses concurrents.

CHAPITRE 12. INFORMATION SUR LES TENDANCES

12.1. PRINCIPALES TENDANCES AYANT AFFECTE L'ACTIVITE DEPUIS LE DERNIER EXERCICE

21 avril 2010 : Résultats 2009 : Communiqué rectificatif

Un litige prudhommal opposant la société à un des salariés a été jugé en appel fin mars 2010, aboutissant à la condamnation de SOLVING EFESO INTERNATIONAL sur des faits anciens (antérieurs à 2007). Les conséquences financières de ce jugement ont été intégralement inscrites dans les comptes 2009, dans lesquels figure donc une provision totale de 0,6 M€ destinée à couvrir le coût définitif du sinistre.

30 avril 2010 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2010 : 11,9 M€

Le chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre s'élève à 11,9 M€, en recul de -7,1 % sur la même période de 2009.

Le chiffre d'affaires a été en croissance séquentielle de janvier à mars, le début d'année subissant encore, mais de moins en moins, l'effet de la conjoncture de crise.

Le back log (commandes prises) pour l'année s'élève à 40 M€ en croissance notable (+10 %) sur 2009.

Le contexte d'activité s'avère de plus en plus normalisé selon les indicateurs de délais de déclenchement des missions, de demandes spontanées des clients et de récurrence.

La politique de déplacement vers les marchés les plus toniques et de contrôle serré des coûts est toujours en vigueur alors que le point mort a été abaissé par rapport à l'année passée.

Les atouts du groupe maintenus à travers la crise des dix huit derniers mois devraient permettre une activité progressivement croissante dans des conditions de rentabilité améliorées.

A la date du présent Document de Référence, l'activité de SOLVING EFESO INTERNATIONAL reste stable et les conditions macro-économiques actuelles, pourtant dégradées, n'ont pas affecté de manière significative l'activité courante du Groupe.

12.2. ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'INFLUER SUR LES PERSPECTIVES DE SOLVING EFESO INTERNATIONAL

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'éléments susceptibles d'avoir un impact significatif sur les perspectives de la Société.

CHAPITRE 13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

SOLVING EFESO a choisi de ne pas inclure de prévisions ou d'estimations du bénéfice. Des précisions concernant la stratégie et la vision d'entreprise sont néanmoins données au paragraphe 6.6. « *Perspectives, stratégie et vision d'entreprise* ».

CHAPITRE 14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE

14.1. INFORMATIONS GENERALES

14.1.1. DIRECTOIRE

A la date du présent Document de Référence, le Directoire de la Société est organisée de la manière suivante :

- Monsieur Filippo MANTEGAZZA, Président du Directoire et Directeur Général,
- Monsieur Carlo BARONCELLI, membre du Directoire et Directeur Général Délégué,
- Monsieur Luca Angelo LECCHI, membre du Directoire, Directeur Général Délégué de Solving France SA et d'Efeso Consulting SAS (France).

Il est précisé que :

- Le mandat de Monsieur Bernard BOHNERT, en tant que Membre du Directoire a pris fin le 30 novembre 2009, fin de mandat validée par le Conseil de Surveillance du 18 janvier 2010.
- Monsieur Luca Angelo LECCHI a été nommé par le Conseil de Surveillance du 26 mars 2010 pour une durée de 4 ans.

Table 50. Mandats occupés par les membres du Directoire

Fonctions au sein du Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL		Autres mandats exercés au cours de l'exercice 2009 et des cinq dernières années
Filippo MANTEGAZZA 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris	Président du Directoire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	
	Président d'Efeso Holdings Ltd (GB)	
	Président d'Efeso Consulting Ltd (GB)	
	Président de Solving Efeso Srl (Italie)	
	Président d'Efeso Consulting SAS (France)	
	Président de Solving Efeso Iberia SA (Espagne)	
	Président d'Efeso Consulting Zrt (Hongrie)	
	Président de Solving Efeso Consultoria Ltda (Brésil)	<u>Mandats en cours :</u> Aucun
	Président d'Efeso Consulting Gmbh (Allemagne)	<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
	Président d'Efeso Consulting BV (Pays-Bas)	
	Président de Solving Efeso Nordic Countries AB (Suède)	
	Président d'Efeso Consulting Ltd Korea	
	Président de Solving Efeso Inc (USA)	
	Président d'Efeso China Holdings Ltd	
Président d'Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd		
Administrateur de Net-Log Consulting Srl (Italie)		
Administrateur d'Efeso Russia Ltd		
Carlo BARONCELLI 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris	Membre du Directoire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	<u>Mandats en cours :</u> Président de Jitech Sas
	Administrateur d'Apex Consulting Srl	<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
Luca Angelo LECCHI 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris	Membre du Directoire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	<u>Mandats en cours :</u> Aucun
		<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun

14.1.2. MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

A la date du présent Document de Référence, la composition du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL est la suivante :

- Président : Roland FITOUSSI
- Vice-président : Jean VEILLON

- Membres :
 - Richard ARMAND
 - Jacques LEBHAR
 - Alessandra FARAONE
 - Julian BERGER
 - Nicolas CELIER

Au cours de l'exercice 2009, le Conseil de Surveillance a été modifié compte tenu de :

- L'expiration du mandat de Monsieur Yves CANNAC qui n'a pas été renouvelé,
- La démission de Monsieur Thomas de BELLAIGUE de ses fonctions de membre.

Table 51. Mandats occupés par les membres du Conseil de Surveillance

Mandataires sociaux	Fonctions au sein du Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL	Autres mandats exercés au cours de l'exercice 2009 et des cinq dernières années
Roland FITOUSSI 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris Age : 65 ans	Président du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL Administrateur d'Efeso Iberia	<u>Mandats en cours :</u> Vice-président du Conseil de Surveillance de SQLI <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Administrateur d'Alcor Développement
Jean VEILLON 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris Age : 59 ans	Vice-président du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL Directeur d'Efeso Consulting Ltd (UK) Directeur de Solving Management Consultant Ltd Administrateur de Solving International Ltd (UK) Administrateur de Solving France SA	<u>Mandats en cours :</u> Gérant de la Société Civile Immobilière Les Épigones <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
Richard ARMAND Entreprises pour l'Environnement - 92024 Nanterre cedex Age : 72 ans Nombre d'actions détenues : 1 112	Membre du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	<u>Mandats en cours :</u> Membre du Conseil de Surveillance de CNIM <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
Jacques LEBHAR BL-P 124, Boulevard Haussmann - 75008 Paris Age : 64 ans Nombre d'actions détenues : 50	Membre du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	<u>Mandats en cours :</u> Président de Jacques Lebhar Finances SAS Président de LB-P SAS Président de LB-P Asset Management SA Administrateur et Président du Comité d'audit et de contrôle interne de GFI Informatique SA Membre du Comité des nominations et des rémunérations de GFI Informatique SA Membre du Conseil de Surveillance d'ESL & Network Holding SA <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Membre du Conseil de Surveillance d'Aareal Bank Ag Administrateur d'ESL & Network Sas Président Directeur Général d'Entenial Membre du conseil de Surveillance Depfa Bank AG Président Directeur Général de Banque La Hélin

Mandataires sociaux	Fonctions au sein du Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL	Autres mandats exercés au cours de l'exercice 2009 et des cinq dernières années
<p>Alessandra FARAONE 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris</p>	<p>Membre du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL</p> <p>Administrateur d'Efeso Holdings Ltd</p> <p>Administrateur d'Efeso Consulting Company Ltd</p> <p>Administrateur d'Efeso Consulting Shanghai Co., Ltd</p> <p>Administrateur d'Efeso Consulting Zrt</p> <p>Administrateur d'Efeso Consulting GmbH</p> <p>Administrateur d'Efeso Consulting B.V.</p> <p>Administrateur de Solving Efeso Srl</p> <p>Administrateur d'Efeso Consulting Ltd</p> <p>Administrateur d'Efeso China Holding Ltd</p> <p>Administrateur d'Efeso Russia Ltd</p> <p>Administrateur d'Efeso Consulting Ltd Korea</p>	<p><u>Mandats en cours :</u> Présidente du Cabinet Studio Faraone Administrateur Unique d'Immobilare 2005 S.r.l.</p> <p><u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u></p>
<p>Julian BERGER 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris</p>	<p>Membre du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL</p>	<p><u>Mandats en cours :</u> Associé du Cabinet Massotti & Berger Membre du Conseil d'établissement de la Sir James Henderson British School de Milan</p> <p><u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u></p>
<p>Nicolas CELIER 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris</p> <p>Nombre d'actions détenues : 10 000</p>	<p>Membre du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL</p>	<p><u>Mandats en cours :</u> Président du Conseil de Surveillance d'Optimprocess SA</p> <p>Membre du Conseil de Surveillance de Wendel SA</p> <p>Membre du Conseil de Surveillance d'Oslo Software</p> <p>Membre du Conseil de Surveillance de SOFOC</p> <p>Président de Cherche-Midi Participations SAS</p> <p>Président de Messine Investissements SAS</p> <p>Membre du Conseil de la Financière de Mussy SAS</p> <p>Membre du Conseil de Pakers Mussy SAS</p> <p>Membre du Conseil de Lamibois SAS</p> <p>Membre du Conseil de I-ces SAS</p> <p>Membre du Conseil d'Oslo Partners Investment SAS</p> <p>Membre du Conseil d'Ixeo SAS</p> <p>Gérant de FKO Invest bv</p> <p>Administrateur de RSO Spa</p> <p><u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> na</p>

14.1.3. DECLARATION CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire, et au cours des cinq dernières années, aucun membre du Conseil de Surveillance ou du Directoire :

- N'a fait l'objet ni d'une condamnation pour fraude ni d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée contre lui par les autorités statutaires ou réglementaires,
- N'a été impliqué dans une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre des organes d'administration, de direction ou de surveillance, associé commandité ou fondateur,
- N'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

14.1.4. PROFIL DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Membres du Directoire

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.

Filippo MANTEGAZZA – Président du Directoire

Ingénieur de production (Polytechnique Milan)

Master de planification de la production du MIT (USA)

Fondateur et Directeur général (Efeso) de 1980 à 2007

Président du Directoire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL depuis juin 2007

A conduit plus d'une centaine de projets d'amélioration de la performance opérationnelle

Carlo BARONCELLI – Membre du Directoire

Ingénieur de production (Polytechnique Milan)

Master de planification de la production du MIT (USA)

Fondateur, consultant en efficacité industrielle (Efeso) de 1980 à 2007

Vice-président au sein du pôle WCOM de SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Membre du Directoire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL depuis juin 2007

A conduit plus d'une centaine de projets d'amélioration de la performance opérationnelle

Angelo Luca LECCHI – Membre du Directoire

Ingénieur de production (Polytechnique Milan)

Directeur Général Délégué de Solving France SA et d'Efeso Consulting SAS (France)

Membre du Directoire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL depuis mars 2010

Expert en excellence opérationnelle (WCOM)

Présent dans le Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL depuis 1998, il a conduit plus de 300 projets d'excellence opérationnelle : organisation, reengineering, chaîne logistique, performance globale, réduction des coûts, etc.

Membres du Conseil de Surveillance

Monsieur Roland FITOUSSI – Président du Conseil de Surveillance

ENST et Docteur en Économie

Ingénieur (Sema) de 1969 à 1973

Directeur Groupe (Gamma) de 1973 à 1980

Président Directeur Général (1981) puis Président du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL de 2000 à ce jour

A conduit plus de 100 missions de développement international : fusions, restructurations, stratégie,...

A implanté le groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL en Europe puis aux États-Unis

Vice-président du Conseil de Surveillance de SQLI depuis 2004

Jean VEILLON – Vice-président du Conseil de Surveillance

Licence en droit, Institut d'Études Politiques (Paris) et DESS en Logistiques & Transports

Consultant en productivité industrielle chez Proudfoot avant de rejoindre SOLVING EFESO INTERNATIONAL en 1982 comme consultant spécialisé en organisation et réduction des coûts

Vice-président en charge du secteur Chimie depuis 1990

Président du Directoire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL jusqu'en 2007 puis Vice-président du Conseil de Surveillance depuis juin 2007

A conduit plus de 100 missions de restructuration et d'organisation

Richard ARMAND

École Polytechnique, ingénieur au corps des mines et Harvard

Professeur d'économie de 1964 à 1967

DGA de la division conseil en management (Sema) de 1970 à 1974

Directeur Adjoint (Société Générale) de 1974 à 1978

Membre du Comité Exécutif (Pechiney) de 1978 à 1988

Jacques LEBHAR

Institut d'Etudes politiques (Paris) et ENA

Président du Comité des transports maritimes (OCDE) de 1983 à 1987

Président (CdF Chimie International devenu Orkem) de 1985 à 1990

Président Directeur Général (Comptoir des Entrepreneurs devenu Entenial) de 1995 à 2003

Alessandra FARAONE

Licence d'économie (Université de Bologne)

Expert comptable (Italie)

Inscrite aux barreaux de Milan et de Lodi

Julian BERGER

Diplôme de droit de l'université de Sheffield

Avocat aux barreaux de Londres et Milan (Simmons & Simmons) de 1984 à 1999

Avocat au barreau de Milan : Linklaters de 2000 à 2005 puis Masotti, Berger & Associati depuis 2005

Nicolas CELIER

Institut de l'école polytechnique de Zürich

Directeur délégué à la direction générale (Lyonnaise des Eaux) de 1984 à 1987

Président Directeur Général (ABB Fläkt France) de 1987 à 1993

Directeur Général (Sulzer) de 1995 à 1998

Directeur du Développement, puis Directeur Froid Industriel Europe (Fabricom) de 1999 à 2004

Président de Recherche Midi Participations depuis 2005

14.2. CONFLITS D'INTERETS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE

En dehors des points indiqués au Chapitre 19. « *Opérations avec des apparentés* » du présent Document de Référence et relatifs aux différentes conventions réglementées, il n'existe pas de conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs à l'égard de SOLVING EFESO INTERNATIONAL des personnes présentées dans le tableau du paragraphe 14.1 et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Il est également précisé qu'aucun arrangement ou accord n'a été conclu avec des clients, des fournisseurs ou autres en vertu duquel l'une quelconque des personnes présentées dans le tableau du paragraphe 14.1 a été sélectionnée en tant que membre du Directoire, du Conseil de Surveillance ou de la Direction Générale.

Il n'existe aucune restriction acceptée par les personnes présentées ci-avant concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation au capital de la Société.

CHAPITRE 15. REMUNERATION ET AVANTAGES

15.1. REMUNERATIONS ET AVANTAGES EN NATURE ATTRIBUES AUX MANDATAIRES SOCIAUX ET DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

En 2009, le Conseil de Surveillance a procédé, au cours de plusieurs de ses séances, à l'examen des principes et règles de rémunérations, d'avantages et de rétributions accordés aux mandataires sociaux, ainsi qu'aux principaux dirigeants de filiales.

- Les parties fixes ont été rappelées.
- Les parties variables sont basées sur un ensemble de critères : le chiffre d'affaires généré par le dirigeant, ou le chiffre d'affaires consolidé pour le Président du Directoire, et l'EBITDA (résultat opérationnel courant consolidé, auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation), selon des pourcentages déterminés.
- Des bonus ou rémunérations exceptionnelles peuvent être attribués, en fonction de critères tels qu'une performance commerciale exceptionnelle, une marge exceptionnelle générée sur un projet, etc.

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

15.1.1. SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Table 52. *Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées (dues) à chaque Dirigeant Mandataire Social*

(Montants en milliers d'euros)

	2009	2008
Monsieur Filippo MANTEGAZZA	565	742
Rémunérations dues au titre de l'exercice	565 ⁽¹⁾	742 ⁽²⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Monsieur Carlo BARONCELLI	264	326
Rémunérations dues au titre de l'exercice	264 ⁽³⁾	326 ⁽⁴⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
Monsieur Bernard BOHNERT		
Membre du Directoire jusqu'au 30 novembre 2009	116	105
Rémunérations dues au titre de l'exercice	116	105
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0

Note : ⁽¹⁾ Dont 204 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée

⁽²⁾ Dont 253 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée

⁽³⁾ Dont 246 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée

⁽⁴⁾ Dont 308 K€ dans le cadre d'un contrat de prestations de services via une société liée

Au cours des exercices 2008 et 2009, il n'a pas été attribué d'options de souscription ou d'achat d'actions, ni d'actions de performance / actions gratuite aux mandataires sociaux ou dirigeants mandataires sociaux.

15.1.2. RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Table 53. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

(Montants en milliers d'euros)

	2009		2008	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Monsieur Filippo MANTEGAZZA	565	307	742	406
Rémunération fixe	330	210	321	153
Rémunération variable	30		53	
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature				
Sociétés liées	204	97	369	253 ⁽¹⁾
Monsieur Carlo BARONCELLI	264	311	326	234
Rémunération fixe	18	18	18	18
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature				
Sociétés liées	246	293	308	216 ⁽²⁾
Monsieur Bernard BOHNERT				
Membre du Directoire jusqu'au 30 novembre 2009	116	116	105	105
Rémunération fixe	96	96	105	105
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle	20	20		
Jetons de présence				
Avantages en nature				
Sociétés liées				

Note : ⁽¹⁾ Versés au titre du second semestre 2007

⁽²⁾ Dont 33 K€ versés au titre du second semestre 2007

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.

15.1.3. JETONS DE PRESENCE ET AUTRES REMUNERATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

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

Table 54. Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

(Montants en milliers d'euros)

	2009		2008	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Monsieur Roland FITOUSSI	148	175	147	156
Jetons de présence	28	55 ⁽¹⁾	27	36 ⁽²⁾
Autres rémunérations	120	120	120	120
Monsieur Jean VEILLON	397	346	379	430
Jetons de présence	0	0	0	0
Autres rémunérations	397	346 ⁽³⁾	379	430 ⁽⁴⁾
Monsieur Richard ARMAND	22	10	21	28
Jetons de présence	22	10 ⁽⁵⁾	21	28 ⁽²⁾
Autres rémunérations	0	0	0	0
Monsieur Jacques LEBHAR	22	10	21	28
Jetons de présence	22	10 ⁽⁵⁾	21	28 ⁽²⁾
Autres rémunérations	0	0	0	0
Madame Alessandra FARAONE	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Autres rémunérations	0	0	0	0
Monsieur Julian BERGER	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Autres rémunérations	0	0	0	0
Monsieur Nicolas CELIER	22	10	21	0
Jetons de présence	22	10 ⁽⁵⁾	21	0
Autres rémunérations	0	0	0	0
Monsieur Yves CANNAC	0	10	21	28
Fin de mandat le 26 mai 2009				
Jetons de présence	0	10 ⁽⁵⁾	21	28 ⁽²⁾
Autres rémunérations	0	0	0	0
Monsieur Thomas DE BELLAIGUE DE BUGHAS	88	88	320	714
Fin de mandat le 29 juin 2009				
Jetons de présence	0	0	0	0
Autres rémunérations	88	88	320	714 ⁽⁶⁾

Note : ⁽¹⁾ Dont 26,8 K€ versés au titre de 2008

⁽²⁾ Versés au titre de 2007

⁽³⁾ Dont 95 K€ versés au titre de 2008

⁽⁴⁾ Dont 179 K€ versés au titre de 2007

⁽⁵⁾ Versés au titre de 2008

⁽⁶⁾ Dont 394 K€ versés au titre de 2007, incluant un montant exceptionnel de 225 K€

15.1.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

Au cours des exercices 2008 et 2009, il n'a pas été attribué d'options de souscription ou d'achat d'actions, ni d'actions de performance / actions gratuites aux mandataires sociaux, dirigeants mandataires sociaux ou salariés.

Table 55. Options détenues par les mandataires sociaux au 31 décembre 2009

	Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice (€)	Options levées au cours de l'exercice
Monsieur Filippo MANTEGAZZA	22/04/2003	18 000	4,06	0
Président du Directoire	04/06/2004	5 500	7,84	0
Monsieur Jean-VEILLON				
Vice-président du Conseil de Surveillance	22/04/2003	15 000	4,06	0
Monsieur Carlo BARONCELLI	22/04/2003	5 000	4,06	0
Membre du Directoire	04/06/2004	2 500	7,84	0
	11/08/2006	2 500	6,59	0

Au cours de l'exercice 2009, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée par les mandataires sociaux, dirigeants mandataires sociaux ou salariés.

15.1.5. ACTIONS DE PERFORMANCE

Au cours des exercices 2008 et 2009, il n'a pas été attribué d'actions gratuites. Au cours de l'exercice 2007, ont été attribuées 124 500 actions gratuites (Assemblée Générale du 14 décembre 2006 et Directoire du 15 mai 2007 pour 62 000 actions et Assemblée Générale du 28 décembre 2007 et, à la suite, Directoire du 28 décembre 2007 pour 62 500 actions). L'attribution est définitive à l'issue d'une période de 2 ans et les actions remises font l'objet d'une obligation de conservation de 2 ans.

Table 56. Actions de performance attribuées

	N° et Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Monsieur Filippo MANTEGAZZA Président du Directoire	Assemblée Générale du 14 décembre 2006 et Directoire du 15 mai 2007	30 000	35 K€	16/05/2007	16/05/2009	Aucune
Monsieur Filippo MANTEGAZZA Président du Directoire	Assemblée Générale du 28 décembre 2007 et Directoire du 28 décembre 2007	60 000	53 K€	29/12/2007	29/12/2009	Aucune
Monsieur Jean-VEILLON Vice-président du Conseil de Surveillance	Assemblée Générale du 14 décembre 2006 et Directoire du 15 mai 2007	15 000	18 K€	16/05/2007	16/05/2009	Aucune

Table 57. Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social

	N° et Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Monsieur Filippo MANTEGAZZA Président du Directoire	Assemblée Générale du 14 décembre 2006 et Directoire du 15 mai 2007	30 000	Aucune
Monsieur Filippo MANTEGAZZA Président du Directoire	Assemblée Générale du 28 décembre 2007 et Directoire du 28 décembre 2007	60 000	Aucune
Monsieur Jean-VEILLON Vice-président du Conseil de Surveillance	Assemblée Générale du 14 décembre 2006 et Directoire du 15 mai 2007	15 000	Aucune

15.1.6. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Table 58. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (1/2)

Plan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Date d'assemblée	19/05/1998	19/05/1998	19/05/1998	19/05/1998	19/05/1998	13/03/2000	13/03/2000	13/03/2000	13/03/2000	13/03/2000	13/03/2000	13/03/2000
Date du Directoire / Conseil d'administration	19/06/1998	19/06/1998	19/03/1999	18/06/1999	04/02/2000	03/05/2000	03/05/2000	05/10/2000	05/10/2000	30/03/2001	04/10/2001	15/02/2002
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées dont :	64 608	6 400	17 000	16 040	47 560	22 800	43 050	18 720	15 564	56 400	54 600	14 850
Par Mandataires Sociaux											16 000	
Par 10 premiers attributaires salariés	64 608	1 000	16 000	16 000	42 800	20 000	30 000	16 000		10 000	42 000	10 000
Point de départ d'exercice	20/06/2001	20/06/2001	16/03/2002	18/06/2002	04/02/2003	04/05/2002	04/05/2002	06/10/2002	06/10/2002	31/03/2003	05/10/2003	16/02/2004
Date d'expiration	19/06/2004	19/06/2004	15/03/2005	17/06/2005	03/02/2007	04/05/2007	04/05/2007	06/10/2007	06/10/2007	31/03/2008	05/10/2008	16/02/2009
Prix de souscription ou d'achat (€)	1,31	7,37	11,35	14,39	39,03	65,17	54,88	82,77	69,70	72,95	39,33	35,28
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2009	64 608	536	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	0	5 864	17 000	16 040	47 560	22 800	43 050	18 720	15 564	56 400	54 600	14 850
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Table 59. *Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (2/2)*

	13	14	15	16	17	18	19	20
Date d'assemblée	13/03/2000	13/03/2000	13/03/2000	25/06/2001	25/06/2001	25/06/2001	16/06/2004	16/06/2004
Date du Directoire / Conseil d'administration	16/05/2002	22/04/2003	04/06/2004	22/04/2003	04/06/2004	01/07/2005	18/08/2006	15/05/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées dont :								
Par Mandataires Sociaux	59 000	67 600	91 000	151 100	67 500	14 000	49 500	25 000
Par 10 premiers attributaires salariés	18 000	25 000	50 000				4 500	4 000
Point de départ d'exercice	40 000	25 000	11 000	91 500	33 000	1 500	31 000	17 735
Date d'expiration	17/05/2004	23/04/2005	05/06/2006	23/04/2005	05/06/2006	02/07/2007	12/08/2008	16/05/2009
Prix de souscription ou d'achat (€)	17/05/2009	23/04/2010	05/06/2011	23/04/2010	05/06/2011	02/07/2012	12/08/2013	16/05/2014
	35,57	4,06	7,84	4,06	7,84	4,76	6,59	6,17
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	na	na	na	na	na	na	na	na
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2009	0	116	0	20 083	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	59 000	49 750	91 000	53 600	22 000	7 750	9 000	10 005
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	17 734	0	77 417	45 500	6 250	40 500	14 995

La dilution potentielle est étudiée au paragraphe 21.1.4. « *Capital autorisé non-émis* ».

15.1.7. AUTRES INFORMATIONS

Le Président du Conseil de Surveillance, fondateur de l'entreprise en 1980 bénéficiait d'un contrat de travail depuis l'origine. Ce contrat a pris fin le 31 décembre 2009, en raison du départ en retraite de Monsieur Fitoussi. Le Vice-président du Conseil de Surveillance bénéficie d'un contrat de travail antérieur à sa nomination comme Président du Directoire (22 décembre 2000) puis comme Vice-président du Conseil de Surveillance (29 juin 2007). Ce dernier contrat poursuit son effet.

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

Table 60. Informations diverses concernant les Dirigeants

	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Monsieur Filippo MANTEGAZZA				
Président du Directoire				
Date de début de mandat : 29 juin 2007	Oui	Non	Oui (Note 1)	Non
Date de fin de mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2011				
Monsieur Carlo BARONCELLI				
Membre du Directoire				
Date de début de mandat : 29 juin 2007	Oui	Non	Non	Non
Date de fin de mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2011				
Monsieur Bernard BOHNERT				
Membre du Directoire				
Date de début de mandat : 18 juin 2008	Oui	Non	Non	Non
Date de fin de mandat : 30 novembre 2009				
Monsieur Luca Angelo LECCHI				
Membre du Directoire				
Date de début de mandat : 26/03/2010	Oui	Non	Non	Non
Date de fin de mandat : 26/03/2014				

Note 1 :

Deux contrats de prestation de services ont été conclus entre la société Operational Excellence Consulting Ltd et deux sociétés du groupe (Efeso Consulting Ltd et Solving Management Consultants Ltd, toutes deux détenues à 100 % par la maison mère SOLVING EFESO INTERNATIONAL). Ces contrats prévoient des indemnités en cas de rupture anticipée à l'initiative de la société.

Ces indemnités seraient calculées sur la période restant à courir jusqu'à fin juin 2012, en cas de rupture avant cette date, soit une indemnité totale qui se situerait entre 0,9 et 2,3 M€, pour les années 2010 à 2012, selon des estimations faites sur la base des données au 31 décembre 2009.

Les deux contrats en question ont été regroupés en un seul, entre la société Operational Excellence Consulting Ltd et la société du groupe Efeso Consulting Ltd, au cours du premier trimestre 2010, après examen et approbation par le Conseil de Surveillance.

15.2. SOMMES PROVISIONNEES OU CONSTATEES PAR SOLVING EFESO INTERNATIONAL OU SES FILIALES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITE OU D'AUTRES AVANTAGES

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

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

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

Le groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL a provisionné un montant total de 509 K€ (charges comprises) pour les indemnités de retraite au titre de l'exercice 2009, dont 91 K€ (charges comprises) pour ses dirigeants. Les indemnités dont pourraient bénéficier les dirigeants sont, après actualisation, les suivantes :

Table 61. Indemnités de retraite des Dirigeants et mandataires sociaux au 31 décembre 2009

	Montant (K€)
Monsieur Roland FITOUSSI	
Président du Conseil de Surveillance	50
Monsieur Jean-VEILLON	
Vice-président du Conseil de Surveillance	41

CHAPITRE 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1. LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1.1. MEMBRES DU DIRECTOIRE

Au 31 décembre 2009, la composition du Directoire est la suivante :

Table 62. Composition du Directoire au 31 décembre 2009

	Fonction	Date de nomination	Date de renouvellement	Date d'expiration
Filippo MANTEGAZZA	Président	29 juin 2007	na	29 juin 2011
Carlo BARONCELLI	Membre	29 juin 2007	na	29 juin 2011

Il est notamment précisé que :

- Le mandat de Monsieur Bernard BOHNERT, en tant que Membre du Directoire a pris fin le 30 novembre 2009, fin de mandat validé par le Conseil de Surveillance du 18 janvier 2010.
- Monsieur Luca Angelo LECCHI a été nommé par le Conseil de Surveillance du 26 mars 2010 pour une durée de 4 ans.

Dispositions statutaires concernant la composition du Directoire

Extrait des statuts (mis à jour le 30 décembre 2009) :

Article 12 - Directoire

1 - 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 7 membres, nommés par le Conseil de Surveillance.

2 - Les membres du Directoire sont nommés parmi les salariés de la société SOLVING EFESO 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 EFESO 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.

3 - 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.

Seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Directoire qui participent à la réunion du Directoire par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les mêmes conditions que celles prévues par l'article L.225-37 al.3 du code de commerce applicable aux décisions du conseil d'administration d'une société anonyme.

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.

16.1.2. MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Table 63. Composition du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2009

	Fonction	Date de nomination - Assemblée Générale du	Date d'expiration du mandat - Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au
Roland FITOUSSI	Président	22 décembre 2000	31 décembre 2011
Jean VEILLON	Vice-président	29 juin 2007	31 décembre 2012
Richard ARMAND	Membre	22 décembre 2000	31 décembre 2011
Jacques LEBHAR	Membre	15 juin 2005 (coopté le 13 janvier 2005)	31 décembre 2011
Alessandra FARAONE	Membre	29 juin 2007	31 décembre 2012
Julian BERGER	Membre	29 juin 2007	31 décembre 2012
Nicolas CELIER	Membre	29 juin 2007	31 décembre 2012

Dispositions statutaires concernant la Composition du Conseil de Surveillance

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

Article 14 – Conseil de Surveillance

1 - Le Conseil de Surveillance est composé de quatre membres au moins et de neuf membres au plus.

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

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

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

2 – 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.

3 – 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.

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

5 – 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.

6 – 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.

Seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil de Surveillance qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, sauf lorsque la réunion du conseil a pour objet la vérification et le contrôle annuel des comptes.

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.

Nombre d'actions devant être détenues par un administrateur

Comme indiqué au point 3 de l'article 14 « Conseil de Surveillance » des statuts mis à jour le 30 décembre 2009 repris ci-avant, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de trois actions.

Administrateurs élus par les salariés du Groupe

Il n'est pas prévu pour l'instant d'introduire dans les statuts la possibilité d'une élection d'un ou plusieurs administrateurs par le personnel de la Société et de ses filiales.

Administrateurs indépendants

Le Conseil de Surveillance comprend trois membres indépendants (3 sur 7) soit Messieurs Richard Armand, Jacques Lebhar et Nicolas Celier, selon la définition reprise par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDED de décembre 2008 : à 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 ».

16.1.3. ROLE ET FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

Article 13 - Pouvoirs et obligations du Directoire

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

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

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

Toutefois, à titre de mesure interne non opposable aux tiers, les prêts, les emprunts, les achats, échanges et ventes d'établissements commerciaux, les achats et échanges d'immeubles, la constitution de sociétés et tous apports à des sociétés constituées ou à constituer, ainsi que toute prise de participation dans ces sociétés, doivent être préalablement autorisés 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 million d'euros ;
- Les investissements de toute nature d'un montant supérieur à 1,5 million 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.

2 - 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.

3 – 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.

4 - 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.

16.1.4. ROLE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le 29 juin 2007, le Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL a arrêté son Règlement Intérieur. Celui-ci reste subordonné aux statuts de la Société, qu'il ne peut modifier, mais simplement compléter ou expliciter.

« Article 1 - Entrée en vigueur

Le Règlement Intérieur entre en vigueur ce 29 juin 2007.

Le Règlement Intérieur peut être modifié et/ou complété à tout moment par le Conseil de Surveillance, les modifications entrant en vigueur à la date fixée par le Conseil de Surveillance et, à défaut de précision, à la date du premier jour suivant la réunion du conseil au cours de laquelle elles ont été adoptées.

Le Règlement Intérieur est tenu à jour des modifications par le président, qui veille à ce qu'il en soit remis des exemplaires à jour, soit lors de chaque modification, soit lors des prises de fonction, aux membres du Conseil de Surveillance.

Article 2 - Réunions du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance se réunit au regard de l'article 14 des statuts aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige.

La réunion doit être d'une durée suffisante pour délibérer utilement de l'ordre du jour.

La réunion peut se tenir au moyen de tout procédé de communication approprié (dont la visioconférence ou de télécommunication (par ex. la conférence téléphonique etc.) selon l'article 14 des statuts.

Ces moyens de visioconférence satisfont à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective à la réunion du Conseil de Surveillance dont les délibérations sont retransmises de façon continue.

Le procès-verbal de la séance fera mention des moyens de visioconférence ou de télécommunication utilisés et du nom de chaque membre du Conseil de Surveillance et le cas échéant de la survenance de tout incident technique en cours de séance relatif au procédé utilisé.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil de Surveillance participant par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Un membre du Conseil de Surveillance participant par visioconférence qui ne pourrait plus être réputé présent en raison d'un dysfonctionnement, peut alors donner un mandat de représentation à un membre du Conseil de Surveillance présent physiquement sous réserve de porter ce mandat à la connaissance du Président. Il peut également communiquer un mandat de représentation par anticipation stipulant qu'il ne deviendra effectif qu'en cas de dysfonctionnement ne lui permettant plus d'être réputé présent.

Les décisions sont prises de la majorité des membres présents ou représentés disposant d'un droit de vote; la voix du président du Conseil de Surveillance est prépondérante en cas de partage. »

Fonctionnement du Conseil de Surveillance

Extrait des statuts (mis à jour le 30 décembre 2009) :

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.

16.1.5. EVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au cours de l'exercice 2009, le Conseil de Surveillance s'est réuni à 6 reprises soit le 10 février, le 07 avril, le 26 mai, le 29 juin, le 17 septembre et le 06 novembre 2009.

Le taux de présence des membres du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2009 est très satisfaisant : 90 %.

Lors de la réunion du 06 novembre 2009, suivant les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance a consacré un point de son ordre du jour à son évaluation. Il a ainsi été fait le point sur :

- Les modalités de fonctionnement du Conseil qui ont été jugées satisfaisantes avec notamment le constat de l'indépendance formelle de 3 membres,
- La préparation et le débat des questions importantes qui ont été jugés satisfaisants compte tenu du taux de présence des membres, de la politique d'appels à une formulation indépendante de tous les avis et de la qualité des débats des membres,
- La contribution effective de chacun des administrateurs aux travaux du Conseil.

Afin d'améliorer les travaux du Conseil de Surveillance, il a été décidé qu'une fois par an, un point de l'ordre du jour du Conseil de Surveillance serait consacrée à la Stratégie du Groupe.

16.1.6. REGLES DE REPARTITION DES JETONS DE PRESENCE ET MONTANT INDIVIDUEL DES VERSEMENTS EFFECTUES

L'Assemblée Générale des actionnaires, dans sa réunion du 29 juin 2009, a décidé sur la proposition du Directoire, de distribuer au titre de jetons de présence, à répartir entre les membres du Conseil de Surveillance, la somme de 95 000 euros qui a été comptabilisée en charge au titre de l'exercice le 31 décembre 2009.

Les jetons de présence sont répartis entre le Président et les membres indépendants du Conseil de Surveillance.

16.2. INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICES

Les contrats, convention de compte courant et contrat de prestation de services, liant SOLVING EFESO INTERNATIONAL ou l'une de ses filiales et certains membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance ont été examinés et autorisés par le Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL. Ils font l'objet d'une revue détaillée au Chapitre 19. « *Opérations avec des apparentés* ».

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

- Au rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne (paragraphe II. Principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires)
- Au rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagement réglementés pour l'exercice 2009 repris au Chapitre 19 « *Opérations avec des apparentés* ».

16.3. INFORMATIONS RELATIVES AUX COMITES

Le Conseil de Surveillance a constitué en son sein un Comité d'Audit (voir ci-après). Les sujets concernant les rémunérations 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. La présence de trois administrateurs indépendants sur un total de sept membres permet l'expression d'opinions indépendantes, les mandataires sociaux exposant les règles appliquées et les montants et donnant toutes informations utiles aux autres administrateurs, en particulier aux administrateurs indépendants, et ces derniers délibérant et prenant les décisions en matière de rémunérations, d'avantages et de rétributions. Cette formule paraît satisfaisante eu égard à la taille du groupe. Il existe par ailleurs, indépendamment du Conseil de Surveillance et du Directoire, un Comité Exécutif (voir ci-après).

Comité d'Audit

Un Comité d'Audit a été créé au sein du Conseil de Surveillance lors de la réunion de ce dernier le 17 septembre 2009. Il est composé de 2 membres du Conseil de Surveillance : Messieurs Richard ARMAND et Nicolas CELIER, tous deux membres indépendants selon le code AFEP-MEDEF.

Il s'est réuni 1 fois en 2009 et 3 fois de janvier à mars 2010.

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est composé de 7 membres professionnels issus de diverses « practices » (ou domaines d'expertise) et de diverses sociétés du Groupe. Il est en charge de développer la partie professionnelle de l'activité, il orchestre la coopération internationale en suivant les expertises et les lignes de produit dans leurs évolutions sur les différents marchés.

Le Comité Exécutif explore en permanence de nouveaux domaines ou besoins, en coopération avec les universités, les clients et les experts.

La responsabilité de manager le processus de développement et de portefeuille de projets incombe également au Comité Exécutif.

16.4. DECLARATION DE CONFORMITE AU REGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR EN FRANCE

Lors de sa réunion du 7 novembre 2008, le Conseil de Surveillance de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL a pris connaissance des recommandations AFEP/MEDEF du 06 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Le Conseil a considéré que ces recommandations s'inscrivaient dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code AFEP-MEDEF « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » de Décembre 2008 est celui auquel se réfère la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du code de commerce à compter de l'exercice 2008.

Le point III du Rapport du Président du Directoire « *Conformité aux recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008* » détaille les recommandations suivies par la Société et celles qui présentent un conflit.

16.5. RAPPORT SUR LE CONTROLE INTERNE ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

16.5.1. RAPPORT DU PRESIDENT SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

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

Le présent rapport sera joint au rapport établi par le Directoire au titre de l'exercice 2009.

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

* *

*

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

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

Textes de référence :

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

Préalablement à l'exposé de ces conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance, je vous rappelle que le Conseil de Surveillance comprend au 31 décembre 2009 trois membres indépendants (3 sur 7), selon la définition reprise par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008.¹

¹ A savoir, une personne qui « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Nom	Mandats hors groupe détenus dans des sociétés cotées françaises ou étrangères	Nombre d'actions détenues dans la société	Date de nomination au Conseil
Richard Armand	<ul style="list-style-type: none"> • Membre du Conseil de Surveillance de CNIM 	1 112	Décembre 2000
Jacques Lebhar	<ul style="list-style-type: none"> • Président de Jacques Lebhar Finances SAS • Président de LB-P SAS • Président de LB-P Asset Management SA • Ancien Membre du conseil de surveillance de la société ESL & Network Holding (jusqu'en juin 2009) • Ancien Administrateur et Président du Comité d'audit et de contrôle interne de GFI Informatique SA (France) (jusqu'en mai 2009) • Ancien Membre du Comité des nominations et des rémunérations de GFI Informatique SA (France) (jusqu'en mai 2009) 	50	Juin 2005
Nicolas Celier	<ul style="list-style-type: none"> • Président du Conseil de Surveillance d'Optimprocess SA • Membre du Conseil de Surveillance de Wendel SA • Membre du Conseil de Surveillance d'Oslo Software • Membre du Conseil de Surveillance de SOFOC • Président de Cherche-Midi Participations SAS • Président de Messine Investissements SAS • Membre du Conseil de la Financière de Mussy SAS • Membre du Conseil de Pakers Mussy SAS • Membre du Conseil de Lamibois SAS • Membre du Conseil de I-ces SAS • Membre du Conseil d'Oslo Partners Investment SAS • Membre du Conseil d'Ixeo SAS, • Gérant de FKO Invest Bv • Administrateur de RSO Spa 	10 000	Juin 2007

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

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

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

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

En 2009, le Conseil de Surveillance a procédé, au cours de plusieurs de ses séances, à l'examen des principes et règles de rémunérations, d'avantages et de rétributions accordés aux mandataires sociaux, ainsi qu'aux principaux dirigeants de filiales.

- Les parties fixes ont été rappelées.
- Les parties variables sont basées sur un ensemble de critères : le chiffre d'affaires généré par le dirigeant, ou le chiffre d'affaires consolidé pour le Président du Directoire, et l'EBITDA (résultat opérationnel courant consolidé, auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation), selon des pourcentages déterminés.
- Des bonus ou rémunérations exceptionnelles peuvent être attribués, en fonction de critères tels qu'une performance commerciale exceptionnelle, une marge exceptionnelle générée sur un projet, etc.

Certains mandataires sociaux perçoivent ou ont perçu en 2009 la rétribution de leurs services de direction et de management via des sociétés qui leur sont liées. Les règles et modalités définissant ces rétributions reposent sur les critères décrits précédemment, pour les rémunérations variables : pourcentages du chiffre d'affaires généré ou consolidé, selon le cas, pourcentages de l'EBITDA dégagé sur la période écoulée. Ces contrats de prestations de services ont été examinés et approuvés par les Conseils de Surveillance des 17 novembre 2006, 23 janvier, 29 juin et 6 novembre 2007.

Un de ces contrats a pris fin en mai 2009, avec le départ du membre du Conseil de Surveillance concerné. Deux autres contrats relatifs au Président du Directoire, prévoient des indemnités en cas de rupture anticipée à l'initiative de la société. Les indemnités seront alors calculées sur la période restant à courir jusqu'à fin juin 2012, en cas de rupture avant cette date, soit une indemnité totale qui se situerait entre 0,9 et 2,3 M€, pour les années 2010 à 2012, selon des estimations faites sur la bases des données au 31 décembre 2009. Les deux contrats en question ont été regroupés en un seul au cours du 1^{er} semestre 2010, après examen et approbation par le Conseil de Surveillance.

Le détail des rémunérations, avantages et rétributions accordés aux mandataires sociaux figure dans le rapport du Président du Directoire, ainsi que dans l'annexe des comptes consolidés, pour les montants portés dans les comptes et les montants effectivement versés.

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

Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

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

Contrats de travail bénéficiant aux dirigeants mandataires sociaux

Le Président du Conseil de Surveillance, fondateur de l'entreprise en 1980 bénéficie d'un contrat de travail depuis l'origine. Ce contrat a pris fin le 31 décembre 2009, en raison du départ en retraite de M. Roland Fitoussi. Le Vice-président du Conseil de Surveillance bénéficie d'un contrat de travail antérieur à sa nomination comme Président du Directoire (22 décembre 2000) puis comme Vice-président du Conseil de Surveillance (29 juin 2007). Ce contrat poursuit ses effets.

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

Options d'actions (Stock options), actions gratuites

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

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

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

Indemnités de départ, régimes de retraite supplémentaires

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

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

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

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

Textes de référence :

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

IV.1 OBJECTIFS POURSUIVIS

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

DEFINITION

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

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

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

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

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

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

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

COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

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

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

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

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

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

La Direction Générale ou le Directoire apprécie les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

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

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

Le présent rapport présente les points clés du contrôle interne au sein du groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL, à savoir :

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

a) Pouvoirs du Directoire et Délégations

SOLVING EFESO INTERNATIONAL comporte une société mère et 26 filiales et sous-filiales.

La société mère est régie par un Directoire et un Conseil de Surveillance. Les filiales sont dirigées, selon leur forme juridique, par un Président ou un Gérant. En tant que mandataire social, ce Président ou Gérant a des responsabilités très complètes. Elles sont encadrées ainsi qu'expliquées ci-dessous.

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

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

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

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

b) Comité d'audit

Un comité d'audit a été mis en place au sein du Conseil de Surveillance au deuxième semestre 2009. Il est composé de deux des membres indépendants du Conseil de Surveillance. Il s'est réuni 1 fois en 2009 et 3 fois de janvier à mars 2010.

c) Organisation administrative, élaboration et traitement de l'information financière et comptable

La direction financière et du contrôle de gestion groupe joue un rôle d'animation et de coordination des fonctions administratives et financières. Ces dernières établissent un reporting de gestion mensuel, sachant que dans la plupart des cas, l'établissement des situations comptables, des déclarations fiscales et sociales, est confié à un cabinet d'expertise comptable externe.

Procédures :

Les principales procédures en application au sein du groupe recouvrent :

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

Cycle de vente au client :

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

Cycle achat fournisseur :

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

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

Paie du personnel :

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

d) Contrôle de gestion

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

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

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

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

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

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

Juridique :

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

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

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

Trésorerie :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Risques liés à l'activité

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

Risques financiers

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

Risques juridiques, réglementaires et fiscaux

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

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

Le Conseil de Surveillance s'est attaché en priorité au cours de l'exercice 2009, à analyser et à mettre en place les solutions permettant de réduire et de traiter le risque de financement et de liquidité.

Risques liés à l'activité

1 - Risques opérationnels

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

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

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

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

Elles mettent en jeu, notamment, les points suivants :

- Intervention d'experts.
- Contrôles contradictoires de qualité aux étapes clés des interventions, de l'identification des problèmes aux conclusions ; les dirigeants de « practices² » jouent un rôle clé dans ces contrôles.
- Comptes-rendus formalisés de ces points de contrôle et des échanges contradictoires avec le client.
- Capitalisation formalisée des expériences acquises en termes de méthodes et de connaissance des secteurs.
- Échange d'expériences entre pays et entre « practices », favorisant la « fertilisation croisée », la créativité et l'adaptation constante des approches aux évolutions des marchés et de la concurrence.

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

² *Savoir-faire et capitalisation d'expérience organisés en offres pour les clients, servies souvent par des consultants spécialisés.*

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

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

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

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

2 - Risques liés à la concurrence

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

L'accès aux grands comptes, l'obtention dans certains très grands groupes d'un référencement sur la liste des cabinets de conseil agréés, reposent sur de sérieuses références professionnelles et sur des offres de services de très haute qualité. Les références accumulées par SOLVING EFESO INTERNATIONAL, sa pérennité, sont autant d'atouts pour le groupe dans le maintien de son positionnement concurrentiel.

3 - Risques pays

SOLVING EFESO INTERNATIONAL est peu exposé au risque pays. En effet, le groupe exerce l'essentiel de ses activités dans les pays de la Communauté Européenne et en Amérique du Nord. La part de son chiffre d'affaires réalisé dans des pays émergents (Hongrie, Brésil, Corée, etc.) est relativement limitée (11,4 % en 2009) et concerne de plus des groupes internationaux de bonne surface financière.

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

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

5 - Risques d'image ou de notoriété

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

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

- Qualité des prestations, via des méthodologies et des procédures de contrôle Qualité ;
- Propositions et contrats limitant de manière formelle ses responsabilités ;

- Discrétion et confidentialité des interventions menées, ces obligations qui s'adressent aussi bien à SOLVING EFESO INTERNATIONAL qu'à ses clients, figurant comme partie intégrante des propositions et contrats.

6 - Risques sur comptes clients

Les clients de SOLVING EFESO 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 2009 plus de 300 références actives.

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

Risques financiers

7 - Fiabilité des informations et processus comptables et financiers

SOLVING EFESO INTERNATIONAL dispose d'un système comptable et financier organisé par pays et par société, ou groupe de sociétés.

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 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. Toutes les filiales utilisent maintenant un dispositif homogène, intégré, couvrant le suivi et le contrôle des affectations sur contrats, des temps passés, des prix de revient prévisionnels (sur base de coûts standards) et des facturations. Ce dispositif intègre de plus depuis 2009 des prévisions de commandes, pondérées par probabilité de concrétisation, régulièrement mises à jour.

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

8 - Efficacité et fiabilité des systèmes d'information

Le système d'information du groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL est décentralisé, recouvrant son organisation par pays et par société, ou groupe de sociétés.

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

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

La mise en place d'un système d'information mieux coordonné et d'outils de reporting et de gestion s'est poursuivie en 2009. Bien entendu, 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. Le programme d'amélioration défini en ce sens, est en application progressive.

9 - Risques de liquidité

Les emprunts et dettes financières s'élèvent à 19,7 M€ sont 12,5 M€ à plus d'un an et 7,2 M€ à moins d'un an. La dette à long terme est constituée de l'emprunt obligataire OCEANE (11,2 M€ selon la norme IFRS, auxquels s'ajoutent des provisions pour valeur à remboursement). La dette à court terme est constituée des dettes auprès de banques et d'établissements financiers (mobilisation de créances commerciales), ainsi que de dettes financières diverses.

Emprunt obligataire OCEANE

L'emprunt obligataire OCEANE a été émis le 20 octobre 2006 pour un montant brut de 11,86 M€ et net de 11,44 M€. Les obligations sont à option de conversion et / ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de SOLVING EFESO 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 M€ au maximum, si la faculté de conversion et / ou d'échange des obligations en actions n'a pas été exercée ou n'a été exercée que partiellement.

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

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

L'emprunt OCEANE figure dans les comptes consolidés au 31 décembre 2009 pour 12,5 M€ soit 11,2 M€ valeur à l'origine, complétée de 1,3 M€ de charge supplémentaire comptabilisée en application de la norme IFRS – IAS 39 (dont 0,4 M€ au titre de l'exercice 2009) en vue de rendre compte de la valeur de remboursement, évaluée à la clôture de l'exercice. La valeur de remboursement au 31 décembre 2011, à échéance de l'emprunt, sera, on l'a indiqué précédemment, de 13,5 M€.

Emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes bancaires et financières s'élèvent à 7,2 M€ au 31 décembre 2009, se répartissant ainsi :

- 2,9 M€ d'emprunts bancaires sur la maison mère, Solving Efeso International
- 0,5 M€ de dettes financières diverses sur la maison mère (comptes courants d'associés ou assimilés)
- 3,0 M€ d'emprunts auprès d'établissements financiers pour l'ensemble des filiales (ce montant inclut les montants dus au titre de l'affacturage et de mobilisation de créances clients)
- 0,8 M€ de dettes financières diverses contractées au niveau des filiales opérationnelles.

Les emprunts bancaires contractés par la maison mère sont des lignes de crédit à taux variable. Ces lignes ont été souscrites auprès de trois banques, la Société Générale, le Crédit Agricole Ile de France et la banque BNP Paribas Fortis. Elles étaient soumises à l'origine au respect de covenants portant sur les équilibres bilanciaux et sur la rentabilité d'exploitation comparée aux fonds propres, sachant que ces ratios ont été définis avant l'émission de l'emprunt OCEANE et n'ont pas été modifiés ensuite, malgré l'impact fort de ce dernier sur la structure bilanciaux.

Le non respect des covenants bancaires faisant intervenir le résultat du groupe, constaté à la clôture des exercices 2006, 2007 et 2008, se renouvelle à la clôture 2009. Sur toute cette période, les banques partenaires de Solving Efeso International ont poursuivi leur concours. En dépit de la crise sur la période janvier à août qui commençait de produire ses effets, SOLVING EFESO INTERNATIONAL a procédé au remboursement d'une partie de ses lignes bancaires. C'est ainsi que ces dernières sont passées de 4,4 M€ au 31 décembre 2008 à 2,9 M€ au 31 août 2009, soit une diminution de 1,5 M€ (hors intérêts).

LIGNES DE CREDIT BANCAIRES SOCIETE MERE SOLVING EFESO INTERNATIONAL				
Banques	Encours au 31 décembre 2009 (milliers euros) *	Date de l'accord de rééchelonnement	Covenants figurant dans les accords d'origine	Valeur au 31 décembre 2009
SOCIETE GENERALE	1271	Avenant du 22 mars 2010 : accord de rééchelonnement	Endettement net consolidé / Situation nette consolidée < / = 1 Endettement à terme consolidé / EBE Consolidé < / = 2 Endettement à terme consolidé / MBA Consolidé < / = 2	0,8 4,3 22,0
CREDIT AGRICOLE	1000	Avenant du 1er mars 2010 : accord de rééchelonnement	Endettement net consolidé / Fonds propres consolidés < / = 1 Endettement net consolidé / Résultat d'exploitation < / = 2,5 Résultat d'exploitation consolidé / Frais financiers nets consolidés > / = 7 Endettement net consolidé / EBITDA consolidé < / = 2,5	0,8 6,8 1,7 5,8
FORTIS BANQUE BNP PARIBAS	600	Avenant du 12 janvier 2010 : accord de rééchelonnement supprimant la référence aux covenants	Fonds propres consolidés / Total bilan > 25% Dettes financières nettes / Fonds propres consolidés < 1 Dettes financières nettes consolidées / EBITDA consolidé < 1,8 Dettes financières à moyen et long terme consolidées / CAF consolidée < 1,9	37% 0,8 5,8 21,8

* Hors intérêts

Sur le second semestre, ont été menées et conclues des négociations avec les trois banques précitées, qui ont abouti à l'accord des trois établissements sur un rééchelonnement des lignes bancaires court terme de la société holding sur l'année 2010 (et les premiers mois de 2011 pour la Société Générale). Le nouvel échéancier de remboursement des concours restant, soit 2,9 M€ en capital au 31 décembre 2009, prévoit une diminution des lignes de 0,7 M€ sur le premier semestre 2010, de 1,4 M€ sur le deuxième semestre 2010, enfin de 0,7 M€ sur les quatre premiers mois de 2011.

Année 2010

Pour l'exercice 2010, la liquidité et le financement du groupe devraient être assurés par l'effet des mesures ou décisions suivantes :

- La rentabilité d'exploitation devrait être sensiblement améliorée sur l'exercice 2010, fait générateur de trésorerie.
- Le besoin en fonds de roulement du groupe devrait être contenu, en dépit du retour à la croissance du chiffre d'affaires. Les efforts en vue d'accélérer les délais d'émissions des factures, les encaissements-clients, les relances en cas de retard, font l'objet de programmes volontaristes au niveau des filiales opérationnelles et devraient se concrétiser par la baisse de plusieurs jours de DSO (délai d'encaissement-clients). La diminution de 6 jours de ce délai ferait baisser le compte client de fin de période de 1 M€ environ.
- La mobilisation des créances commerciales sur les principales filiales a pour vocation de se substituer aux financements court terme contractés par la maison mère. Le programme en cours va être poursuivi et étendu en termes de montants comme de couverture géographique (France, Italie, puis Grande-Bretagne, Allemagne, etc.). Les difficultés pratiques de mise en œuvre devraient être progressivement surmontées.
- La centralisation de la trésorerie disponible dans les filiales sera poursuivie et renforcée en 2010. Les résultats déjà obtenus sont significatifs : baisse de l'encours disponible de 1,6 M€ au cours de l'exercice, la trésorerie Actif des filiales s'établissant à 2,8 M€ au 31 décembre 2009. Il s'agit maintenant de faire remonter au niveau de la société mère les excédents de trésorerie générés par l'exploitation (bénéfice et décalages favorables du besoin en fonds de roulement) dès leur constitution, les remontées de trésorerie s'analysant comme des anticipations de dividendes. L'objectif est de ne

laisser, au niveau de chaque filiale, que l'excédent de trésorerie assurant son exploitation normale, donc d'écrêter toute trésorerie excédentaire structurelle, au bénéfice de la maison mère.

- La société entend progressivement solliciter à nouveau ses partenaires bancaires centraux (maison mère) ou locaux (filiales) afin que ces derniers lui accordent des lignes de découvert (court terme) facilitant son fonctionnement quotidien. Cette démarche sera d'autant plus favorablement accueillie que la rentabilité de l'exploitation sera renforcée et que les mesures structurelles évoquées dans le paragraphe suivant seront mises en œuvre.
- Dès le deuxième semestre 2009, le directoire, en liaison avec le Conseil de Surveillance, a lancé, avec un banquier conseil, une étude visant à renforcer la structure financière du groupe :
 - Augmentation de capital en vue de faire face aux remboursements d'emprunts court terme programmés, de desserrer les contraintes liées aux retards de paiement de certaines fournisseurs, et surtout de donner au groupe les moyens de relancer son développement et sa croissance externe : recrutement de nouveaux talents (« Vice-présidents ») afin de renforcer sa force de vente commerciale comme ses domaines d'expertise (« practices »), acquisition ciblée de petites équipes.
 - Réaménagement de la dette obligataire venant à échéance le 1^{er} janvier 2012 : analyse des diverses options envisageables, en termes de renégociation de la date de maturité, des conditions d'exercice, de taux, etc.

A ce jour, l'étude de renforcement de la structure financière du groupe est avancée mais non encore achevée, et les choix ne sont pas encore arrêtés par le Directoire ni validés par le Conseil de Surveillance.

10 - Risques de taux d'intérêt

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

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

Les taux EURIBOR 3 et 6 mois se sont établis en moyenne sur l'année 2009 à 1,23 % et 1,44 % contre 1,23 % et 1,44 % en 2008.

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

La situation financière exposée au risque de taux se présente ainsi, au 31 décembre 2009 :

EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE TAUX, AVANT ET APRES OPERATION DE COUVERTURE										
31 DECEMBRE 2009	Actifs financiers		Passifs financiers		Exposition nette avant couverture		Instruments de couverture de taux		Exposition nette après couverture	
	(a)		(b)		(c) = (a) - (b)		(d)		(e) = (c) + (d)	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'1 an		2 893		7 224		-4 331				-4 331
De 1 an à 2 ans			12 471		-12 471				-12 471	
De 2 ans à 3 ans										
De 3 ans à 4 ans										
De 4 ans à 5 ans										
Plus de 5 ans										
Total		2 893	12 471	7 224	-12 471	-4 331			-12 471	-4 331

(a) Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

(d) Au 31 Décembre 2009, la société n'a pas recours à des instruments de couverture de taux

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

SENSIBILITE AU RISQUE DE TAUX SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS		
2009	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation de + 1 % des taux d'intérêt	-72	
Impact d'une variation de - 1 % des taux d'intérêt	72	

Sur la base de l'endettement brut au 31 Décembre 2009

Rapportée au montant de 1 433 K€ correspondant en coût de l'endettement financier net en 2009, une variation des taux de 1 % génère un impact à la hausse, ou à la baisse, de 5,0 %.

La couverture de taux conclue le 27/09/2006 auprès de FORTIS Banque SA sous forme d'option CAP sur échange de conditions d'intérêt pour un montant de 3.000 K€ au taux de 3,75 %, est venue à échéance le 29/09/2009.

11 - Risque de change

SOLVING EFESO INTERNATIONAL publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2009 de l'ordre de 66 % de son chiffre d'affaires et 56 % 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 que l'euro : Livre Sterling, US Dollar, Couronne Suédoise, Réal Brésilien, Dirham Émirien, etc.

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

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

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

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

L'exposition au risque de change de SOLVING EFESO INTERNATIONAL peut être décrite, au 31 décembre 2009, avec les données suivantes, établies par devises :

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2009								
AU 31 DECEMBRE 2009			ACTIFS COURANTS	PASSIFS COURANTS	ENGAGEMENTS EN DEVISES	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Milliers de devises			(a)	(b)	(c)	(d) = (a) - (b) +/- (c)	(e)	(f) = (d) - (e)
EURO	EUR	ZONE EURO	14 631	12 604		2 026		2 026
US DOLLAR	USD	USA	662	215		447		447
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	518	278		240		240
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	303	13		290		290
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	2 386	325		2 060		2 060
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	16 744	11 649		5 096		5 096
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	2 399	1 619		780		780
WON	KRW	COREE	229	0		229		229
FLORINT	HUF	HONGRIE	223 500	79 399		144 100		144 100
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	694	178		516		516
ROUBLE	RUB	RUSSIE	8 091	4 624		3 467		3 467

(a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants

(b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants

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

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

Les fluctuations de certaines devises (Livre Sterling, Couronne suédoise Forint hongrois, etc.) ont été très importantes en 2009. De ce fait, les créances et dettes des sociétés du groupe, libellées en devises, ont été affectées de façon significative par les variations de change (risque de change patrimonial).

Une variation de plus ou moins 1 % des différents taux de change génèrerait une variation de la position nette de plus ou moins 26 K€.

RISQUE DE CHANGE : IMPACT D'UNE VARIATION DE 1% DU COURS DE LA DEVISE						
AU 31 DECEMBRE 2009			Impact sur le résultat avant		Impact sur les capitaux	
Milliers euros			Hausse de 1%	Baisse de 1%	Hausse de 1%	Baisse de 1%
US DOLLAR	USD	USA	-3	3		
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	-3	3		
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	-2	2		
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	-4	4		
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	-5	5		
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	-3	3		
WON	KRW	COREE	0	0		
FLORINT	HUF	HONGRIE	-5	5		
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	-1	1		
ROUBLE	RUB	RUSSIE	-1	1		
Total			-26	26		

Sur ce total, la sensibilité la plus importante est due à la zone dollar (dollar US et dirham Émirats Arabes Unis : 27 % du total), suivie par le forint hongrois (20 % du total), la couronne suédoise (19 %) et la livre sterling (10 %).

12 - Risques sur actions auto détenues

Au 31 décembre 2009, la société ne détient plus d'actions en propres autres que dans le cadre du contrat de liquidité du titre de bourse. En effet, les 1 071 actions propres détenues ont été utilisées en paiement d'une petite partie de l'acquisition d'intérêts minoritaires en Suède (voir rapport de gestion du directoire).

Dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, la société détenait, fin 2009, 18 581 actions pour une valeur de 36 047 €, représentant 0,2 % du capital.

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

Les procédures de suivi des propositions commerciales (phase de prospection), d'information et d'autorisation préalable des organes de direction des filiales ou, dans certains cas, du groupe, pour la conclusion de contrats ;

la recherche de renseignement commerciaux sur la solvabilité et la pérennité de futurs clients tendent de plus à prémunir Solving le plus en amont possible contre ce type de risques.

Risques juridiques, réglementaires et fiscaux

13 - Conformité aux lois et règlements en vigueur

SOLVING EFESO INTERNATIONAL et les différentes sociétés du groupe exercent leur activité dans le strict respect des Lois et Règlements en vigueur dans chacun des pays, et dans le respect des règles déontologiques les plus rigoureuses.

14 - Risques sur contrats et autres risques juridiques

Les contrats conclus par SOLVING EFESO INTERNATIONAL s'analysent en obligations de moyens. Si l'obligation de résultat ne figure jamais expressément parmi les engagements contractuels, il n'en demeure pas moins que la société se doit de répondre aux attentes de son client en lui procurant les méthodes et directives propres à dégager des résultats opérationnels concrets et mesurables, se conformant en cela à son positionnement.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL a accès dans le cadre de ses activités à certaines informations et données confidentielles de ses clients. A ce titre, le groupe s'engage formellement vis-à-vis de ces derniers à conserver le caractère confidentiel de ces informations et données, étant entendu que la confidentialité absolue fait partie des impératifs garants de son positionnement et de sa pérennité.

Clauses de prime sur résultat ou « success fees » : les risques liés à cette nature de contrats font l'objet d'une attention particulière. Ces clauses sont rédigées de façon à décrire très précisément les indicateurs du résultat, à exclure autant que possible les appréciations qualitatives sujettes à interprétation ou controverse, de façon à ce que le déclenchement de la prime sur résultat soit sans discussion.

Les contrats dépassant un seuil significatif et comportant une rémunération variable en fonction du résultat atteint, entrent bien évidemment dans la catégorie des contrats sensibles, soumis à examen et à approbation formelle des organes de direction du groupe.

Ces mêmes précautions s'appliquent aux interventions dites de « due diligences », qui incluent un avertissement qui précise les conditions d'intervention de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, et limite ses responsabilités.

Dans les conditions de vente figurant dans les propositions aux clients et signées conjointement avant démarrage, figure un paragraphe limitant les responsabilités, en particulier le texte : « aucune partie vis-à-vis de l'autre ne peut être tenue pour responsable de négligence ni d'aucune perte, dommage, coûts ou dépenses d'aucune nature du fait de l'autre partie ni directement ni par les conséquences de la mission sans limitation pour toute perte de chiffre d'affaires, profit, niveau d'activité ou goodwill ».

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

SOLVING EFESO INTERNATIONAL a mis en place des systèmes de protection de ses locaux et des outils informatiques ou techniques visant à protéger son système d'information et les données qui lui sont confiées, qu'elle utilise ou produit et à en assurer la confidentialité. Des procédures internes de séparation des pouvoirs entre décision et exécution, et de contrôle, viennent compléter ces dispositifs techniques. Sans annuler les risques de fraudes, malversations ou malveillances, ces dispositions donnent une assurance raisonnable que ces risques sont maîtrisés.

Les risques de concurrence déloyale encourus par SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont a priori faibles.

16 - Risque sur litiges

Des risques sur litiges existent sur des différends : litiges prud'homaux et litige sur une acquisition ancienne, qui a donné lieu à un procès gagné en appel, mais sur lequel le vendeur a lancé en 2010 une nouvelle action, en cours. On se reportera au Rapport du Directoire en ce qui concerne la provision sur un risque prudhommal avéré, pour lequel le jugement est parvenu à la connaissance de la société fin mars 2010 : risque entièrement provisionné dans les comptes 2009.

Sur l'ensemble des litiges en cours, le groupe adopte une attitude de prudence en provisionnant de façon raisonnable les risques évalués par ses conseils, dès leur survenance. La société n'est cependant pas à l'abri de risques se révélant plus lourds que ce qui avait été primitivement évalué, comme ce fut le cas en 2009 sur le litige prudhommal évoqué précédemment.

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 EFESO INTERNATIONAL et les différentes sociétés du groupe ne sont a priori pas exposées à ce type de risques, en raison de la nature même de leur activité.

19 - Couverture des risques - Politique d'assurances

Le groupe a conclu des assurances à l'échelon de la maison mère et à l'échelon des filiales.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL, maison mère, a conclu pour son compte propre et celui de ses filiales françaises :

- Les contrats habituels « Dommages »
- Une assurance « Responsabilité Civile Professionnelle »
- Une assurance « Responsabilité Civile Exploitation ».

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

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

Le montant des primes d'assurance payés par l'ensemble des filiales du groupe s'élève à 225 K€ en 2009 (dont société mère 14 K€).

Aucun sinistre significatif n'a été déclaré sur l'exercice.

Il faut remarquer qu'à l'exception des assurances « Dommages », les assurances liées à l'activité professionnelle n'ont pas eu à être activées dans les dernières années.

V. PROGRAMME 2010

Le programme d'amélioration des systèmes de gestion et de contrôle de groupe en 2010 couvre les axes suivants :

- Poursuite du renforcement des outils de suivi des contrats, notamment pour ce qui est des prévisions et des ré estimations.
- Poursuite des efforts de renforcement de la gestion prévisionnelle des ressources, des propositions commerciales, des contrats.
- Poursuite des efforts de rationalisation et de renforcement de la sécurité des systèmes informatiques.
- Renforcement de la gestion de trésorerie pays.
- Réexamen systématique du modèle de fonctionnement du groupe : réexamen et redéfinition du fonctionnement des structures de support et d'animation (animation du groupe sous les angles stratégiques, commerciaux, financiers, ressources humaines, juridiques, via la holding ; contrôle de gestion, gestion de la capitalisation des connaissances « toolkit », informatique, etc. via la holding ou diverses structures support du groupe).
- Refonte de la planification fiscale.
- Revue de l'ensemble des aspects juridiques (contrats commerciaux, contrats de travail, contrats de sous-traitance, etc.) dans certaines filiales, selon un programme pluriannuel.

Après une année 2009 consacrée à gérer les conséquences de la crise et du ralentissement d'activité, mais ayant mis en évidence l'absence ou l'insuffisance de maîtrise de certains risques (gestion du personnel, impact de la fiscalité, etc.) l'année 2010 devrait être consacrée à la relance du programme de réduction, autant que faire se peut, des zones d'incertitudes auxquelles est confronté le groupe.

16.5.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ETABLI EN APPLICATION DE
L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU
CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE

CONSTANTIN ASSOCIES
Member of Deloitte Touche Tohmatsu
114, rue Marius AUFAN
92300 – LEVALLOIS-PERRET

Gérard BIENAIME
3, rue des deux boules
75001 - PARIS

SOLVING EFESO INTERNATIONAL
Société Anonyme
144, avenue des Champs-Élysées
75008 – PARIS

**Rapport des Commissaires aux Comptes établi
en application de l'article L225-235 du Code de commerce
sur le rapport du Président du Conseil de surveillance**

Exercice clos le 31 décembre 2009

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par les articles L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris et Levallois, le 30 avril 2010

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

Constantin Associés

Jean-Marc BASTIER

CHAPITRE 17. SALARIES

17.1. EFFECTIFS

L'effectif total moyen sur l'année s'établit à 259 personnes en équivalent temps plein (ETP) contre 285 personnes (ETP) en moyenne sur 2008. L'effectif total du groupe au 31 décembre est de 280 personnes, dont 53 intervenants payés sur facture, 196 consultants et 31 administratifs.

Les effectifs consultants ont baissé de 8 % sur l'année (effectif moyen ETP, consultants salariés et intervenants sur facture) en s'établissant à 228 personnes (ETP). Le groupe a en effet réalisé les ajustements d'effectifs dans toutes les structures où cela paraissait nécessaire, au vu de l'activité, tout en maintenant intact sa force d'expertise et sa force commerciale, en vue de ne pas affaiblir sa capacité de réaction et de rebond lors du redémarrage de ses activités.

Le taux d'affectation des consultants sur contrats a nettement fléchi, en s'établissant à environ 61 % contre une moyenne historique 2005-2008 de 70 %.

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

Table 64. Effectifs moyens sur les 5 derniers exercices exprimés en équivalents temps plein

	2009	2008	2007	2006	2005
Salariés	205	216	214	173	143
Dont Administratifs	31	37	38	35	33
Dont Consultants	174	179	176	138	110
Intervenants payés sur factures	54	69	54	55	85
Total	259	285	268	228	228

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

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

Recrutement et formation

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

17.2. PARTICIPATIONS ET STOCK OPTIONS

17.2.1. 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. Cette attribution est la dernière en date.

Les options en vie au 31 décembre 2009 sont détaillées au paragraphe 21.1.4. « *Capital autorisé non émis* ».

Table 65. Options détenues par les mandataires sociaux et dirigeants

	Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice (€)	Options levées au cours de l'exercice
Monsieur Filippo MANTEGAZZA	22/04/2003	18 000	4,06	0
Président du Directoire	04/06/2004	5 500	7,84	0
Monsieur Jean-VEILLON	22/04/2003	15 000	4,06	0
Vice-président du Conseil de Surveillance				
Monsieur Carlo BARONCELLI Membre du Directoire	22/04/2003	5 000	4,06	0
	04/06/2004	2 500	7,84	0
	11/08/2006	2 500	6,59	0

Il n'a pas été attribué d'options de souscription d'actions en 2009.

17.2.2. 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 2007, distribué 124 500 actions gratuites.

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

Les 124 500 actions gratuites ont été effectivement créées lors de l'exercice 2009, donnant lieu aux augmentations de capital décrites notamment au paragraphe 21.1.7. » Evolution du capital social au cours des 3 derniers exercices ».

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 28 décembre 2007 court jusqu'au 27 février 2011, pour un solde de 97 580 actions, sous réserve de conformité avec les autorisations données lors de l'Assemblée Général Mixte du 29 juin 2009.

Table 66. Tableau récapitulatif des actions gratuites

	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Fin de période de conservation	Conditions de performance
Assemblée Générale du 14 décembre 2006 et Directoire du 15 mai 2007						
Monsieur Filippo MANTEGAZZA	30 000	6,28 € / action	16/05/2007	16/05/2009	16/05/2011	Aucune
Président du Directoire						
4 salariés	17 000	6,28 € / action	16/05/2007	16/05/2009	16/05/2011	
Monsieur Jean-VEILLON						
Vice-président du Conseil de Surveillance	15 000	6,28 € / action	16/05/2007	16/05/2009	16/05/2011	Aucune
Assemblée Générale du 28 décembre 2007 et Directoire du 28 décembre 2007						
Monsieur Filippo MANTEGAZZA	60 000	3,54 € / action	29/12/2007	29/12/2009	29/12/2011	Aucune
Président du Directoire						
1 salarié	2 500	3,54 € / action	29/12/2007	29/12/2009	29/12/2011	

Note : ⁽¹⁾ Selon la méthode retenue pour les comptes consolidés

Il n'a pas été attribué d'actions gratuites au cours de l'exercice 2009.

17.3. ACCORD PREVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIES DANS SOLVING EFESO INTERNATIONAL

A la date de dépôt du présent Document de Référence, il n'y a pas de participation des salariés au capital social dans le cadre d'un plan d'épargne entreprise.

17.4. NOMINATION D'ACTIONNAIRES SALARIES EN QUALITE D'ADMINISTRATEURS

La participation des salariés telle que définie à l'article L 225-102 du Code de Commerce étant nulle, l'Assemblée Générale n'est pas tenue à ce jour de procéder à la nomination d'un ou plusieurs administrateurs désignés sur proposition des salariés.

Il n'est pas prévu pour l'instant d'introduire dans les statuts la possibilité d'une élection d'un ou plusieurs administrateurs par le personnel de la Société.

CHAPITRE 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1. RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2009, le capital de SOLVING EFESO INTERNATIONAL est composé de 8 069 269 actions dont la répartition, à la connaissance de la Société, est donnée ci-après.

Il est à noter que l'ensemble « Associés du Groupe » détient 7,65 % du capital et 8,44 % des droits de vote, et regroupe une trentaine de managers du groupe.

Table 67. Récapitulatif des principaux actionnaires de SOLVING EFESO INTERNATIONAL au cours des 3 derniers exercices

Actionnaires	31/12/2009				31/12/2008				31/12/2007			
	Nombre d'actions	% de capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
HIP Fenelon ⁽¹⁾	1 755 090	21,75 %	2 958 213	30,09 %	1 696 733	21,36 %	2 947 873	30,99 %	1 437 393	22,38 %	2 594 781	32,48 %
Sethi ⁽²⁾	21 412	0,27 %	42 824	0,44 %	21 412	0,27 %	42 824	0,45 %	21 412	0,33 %	42 824	0,54 %
Roland Fitoussi et sociétés liées	1 776 502	22,02 %	3 001 037	30,53 %	1 718 145	21,63 %	2 990 697	31,44 %	1 458 805	22,72 %	2 637 605	33,01 %
Raspor Holding & Finanz ⁽³⁾	1 366 793	16,94 %	1 366 793	13,90 %	1 366 793	17,20 %	1 366 793	14,37 %	1 006 715	15,68 %	1 006 715	12,60 %
Filippo Mantegazza	93 200	1,15 %	93 200	0,95 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Jean Veillon	179 525	2,22 %	335 850	3,42 %	156 398	1,97 %	156 468	1,65 %	156 398	2,44 %	156 468	1,96 %
Patrick Liddell	189 898	2,35 %	373 509	3,80 %	183 611	2,31 %	364 935	3,84 %	199 898	3,11 %	391 222	4,90 %
Action de concert déclarée⁽⁴⁾	1 829 416	22,67 %	2 169 352	22,07 %	1 706 802	21,48 %	1 888 196	19,85 %	1 363 011	21,22 %	1 554 405	19,46 %
BFVH ⁽⁵⁾	na	na	na	na	439 275	5,53 %	439 275	4,62 %	361 310	5,63 %	361 310	4,52 %
Aptimum ⁽⁶⁾	na	na	na	na	na	na	na	na	361 310	5,63 %	361 310	4,52 %
Argos Investment Fund ⁽⁷⁾	na	na	na	na	na	na	na	na	386 850	6,02 %	386 850	4,84 %
Associés du Groupe	617 359	7,65 %	830 010	8,44 %	737 813	9,29 %	865 236	9,10 %	249 236	3,88 %	460 298	5,76 %
Auto-contrôle et compte de liquidité	18 581	0,23 %	0	0,00 %	15 158	0,19 %	0	0,00 %	14 121	0,22 %	0	0,00 %
Flottant	3 827 411	47,43 %	3 829 819	38,96 %	3 327 576	41,88 %	3 327 576	34,99 %	2 227 373	34,68 %	2 227 373	27,88 %
Total	8 069 269	100,0 %	9 830 218	100,0 %	7 944 769	100,0 %	9 510 980	100,00 %	6 422 016	100,0 %	7 989 151	100,0 %

Note : (1) Société détenue à 100 % par Monsieur Roland Fitoussi
 (2) Société détenue à 99,98 % par Monsieur Roland Fitoussi
 (3) Société de droit suisse, immatriculée à Zurich, contrôlée par la société de droit suisse Orconsult SA
 (4) Déclaration de concert AMF 207C1441 du 12 juillet 2007 – Pacte conclu le 31 janvier 2007
 (5) Société civile détenue par Thomas de Bellaigue de Bughas, Marie Pascale de Bellaigue de Bughas et descendants
 (6) Société civile détenue par Yves Quellec et descendants
 (7) Argos Investment Managers, agissant pour le compte de la SICAV Argos Investment Fund, contrôlée par la Banque Privée Edmond de Rothschild

18.1.1. DECLARATIONS DE FRANCHISSEMENT DE SEUIL AU COURS DES 3 DERNIERS EXERCICES

La Société n'a pas été avisé de franchissements de seuils au cours de l'exercice 2009.

Au cours des 3 derniers exercices, les déclarations de franchissement de seuil suivantes ont été effectuées auprès de l'Autorité des marchés financiers et portées à la connaissance de la Société :

Table 68. Déclarations de franchissement de seuils au capital de SOLVING EFESO INTERNATIONAL au cours des 3 derniers exercices

N° AMF	Date de déclaration	Date effective	Déclaration d'intention	Type de franchissement	Seuil	Type de transaction	Société ou personne concernées	Nombre d'actions	% du capital
208C0325	15/02/2008	05/02/2008	Oui				Raspor Holding & Finanz AG, Jean Veillon et Patrick Liddell		
208C0259	06/02/2008	29/01/2008	Non	Hausse	20 %	Souscription à l'augmentation de capital	Raspor Holding & Finanz AG, Jean Veillon et Patrick Liddell	1 723 089	21,69 %
208C0237	01/02/2008	29/01/2008	Non	Baisse	5 %	Dilution lors de l'augmentation de capital	Aptimum	361 310	4,55 %
207C2543	16/11/2007	01/10/2007	Non	Hausse	5 %	Acquisition sur le marché	Argos Investment Fund	336 850	5,25 %
207C2243	04/10/2007	01/10/2007	Non	Hausse	5 %	Acquisition sur le marché	Argos Investment Fund	336 850	5,25 %
207C1441	12/07/2007	29/06/2007	Oui	Hausse	5 %, 10 % et 15 %	Apport en nature	Raspor Holding & Finanz AG	1 006 715	15,70 %
207C1441	12/07/2007	29/06/2007	Oui	Hausse	5 %, 10 %, 15 % et 20 %	Concert	Raspor Holding & Finanz AG, Jean Veillon et Patrick Liddell	1 379 651	21,52 %
207C1356	06/07/2007	29 juin 2007	Non	Baisse	1/3 %, 25 %	Apport en nature	Roland Fitoussi (HIP Fénelon et Sethi)	1 458 805	22,75 %
207C1326	05/07/2007	29 juin 2007	Non	Baisse	1/3 %, 25 %	Apport en nature	HIP Fénelon	1 437 393	22,42 %
207C0315	15/02/2007	12/02/2007	Non	Baisse	5 %	Cession sur le marché	SPGP	79 711	1,47 %

18.1.2. AUTO DETENTION ET PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

La situation des titres détenus par la Société et le programme de rachat d'actions en vigueur sont détaillés au paragraphe 21.1.3. « Auto détention et programme de rachat d'actions » du présent Document de Référence.

18.2. DROITS DE VOTE

Le point 4, de l'article 10 « Droits et obligations attachés aux actions » des statuts, mis à jour le 30 décembre 2009, indique : « 4- 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. ».

18.3. DETENTION OU CONTROLE DE SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Comme décrit au paragraphe 18.1. du présent Document de Référence : « Récapitulatif des principaux actionnaires », l'actionnariat de la Société reste dispersé auprès de nombreux actionnaires.

Les actionnaires principaux : Monsieur Roland Fitoussi et les sociétés liées, d'une part, ou les actionnaires (Raspor Holding & Finanz, Filippo Mantegazza, Jean Veillon et Patrick Liddell) réunis par un pacte d'actionnaire signé en date du 31 janvier 2007 et décrit ci-après au paragraphe 18.4. « Accord pouvant entraîner un changement de contrôle », d'autre part, ne détiennent pas plus de 25 % des actions de la Société. De plus, au 31 décembre 2009, le flottant représente 47,43 % du capital et 38,96 % des droits de vote.

Ainsi, même si certains actionnaires disposent de plus de 20 % du capital de la Société, aucun actionnaire ne dispose d'une majorité suffisante pour contrôler les décisions relatives à SOLVING EFESO INTERNATIONAL lors de ses assemblées générales. Par ailleurs, les actionnaires disposant de participation significative au capital de la Société, et décrits ci-avant, sont équitablement représentés au Conseil de Surveillance.

Il est à noter que le Conseil de Surveillance comprend trois membres indépendants (3 sur 7) soit Messieurs Richard Armand, Nicolas Celier et Jacques Lebhar, selon la définition reprise par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDED de décembre 2008.

18.4. ACCORD POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

Les éléments décrits ci-après sont extraits de la communication « Décision et Information n° 207C1441 » publiée le 12 juillet 2007 par l'Autorité des marchés financiers et disponible sur <http://www.amf-france.org>.

Pacte d'actionnaire avec action de concert

Messieurs Jean Veillon et Patrick Liddell et la société Raspor Holding & Finanz AG (ci-après « Raspor ») ont transmis à l'Autorité des marchés financiers un pacte d'actionnaires les liant conclu le 31 janvier 2007. Ce pacte est, selon les énonciations des parties, constitutif d'une action de concert vis-à-vis de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

Aux termes de ce pacte :

- Messieurs Jean Veillon et Patrick Liddell et Raspor s'engagent à se concerter avant chaque Assemblée Générale des actionnaires de SOLVING EFESO INTERNATIONAL en vue d'arrêter une position commune sur les résolutions soumises au vote des actionnaires et d'exercer leurs droits de vote pour mettre en œuvre une politique commune vis-à-vis de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, notamment relativement à la composition du Conseil de Surveillance et du Directoire de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, y compris pour toutes décisions concernant la nomination ou la révocation des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire, les vacances et les quorum,
- Monsieur Jean Veillon s'engage à conserver 75 % des actions et droits de vote SOLVING EFESO INTERNATIONAL qu'il détient, pendant une durée de deux ans, à compter du 29 juin 2007 sauf si Monsieur Jean Veillon cessait d'avoir des fonctions de salarié et/ou de mandataire au sein de SOLVING EFESO INTERNATIONAL ou l'une de ses filiales,
- Monsieur Patrick Liddell s'engage à conserver les deux tiers des actions et droits de vote SOLVING EFESO INTERNATIONAL qu'il détient, pendant une durée de deux ans, à compter du 29 juin 2007,
- Raspor s'engage à conserver 75 % des actions et droits de vote SOLVING EFESO INTERNATIONAL qu'il détient, pendant une durée de deux ans, à compter du 29 juin 2007 ;
- En tout état de cause, Raspor et Messieurs Jean Veillon et Patrick Liddell s'engagent à maintenir leur participation globale en capital et en droits de vote inférieure au tiers du capital et des droits de vote de SOLVING EFESO INTERNATIONAL. Afin de garantir l'ensemble de cet engagement de stabilité, les actions SOLVING EFESO INTERNATIONAL détenues par Raspor et Messieurs Jean Veillon et Patrick Liddell seront inscrites au nominatif pur.

La durée du pacte d'actionnaires est de quatre années à compter du 29 juin 2007. Au terme de cette durée, Raspor et Messieurs Jean Veillon et Patrick Liddell seront déliés des obligations du pacte d'actionnaires.

Par exception, si Raspor vient à céder la totalité de sa participation dans SOLVING EFESO INTERNATIONAL ou la participation globale en capital et en droits de vote dans SOLVING EFESO INTERNATIONAL de Raspor et de Messieurs Jean Veillon et Patrick Liddell dépasse le seuil du tiers du capital ou des droits de vote de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, le pacte d'actionnaires cessera de plein droit sans aucune formalité.

Il est à noter que les dispositions portant sur l'obligation de conservation des actions pendant une durée de 2 ans, figurant dans le pacte décrit ci-avant, sont venues à échéance le 29 juin 2009.

Déclaration d'intention de Raspor Holding & Finanz AG, Jean Veillon et Patrick Liddell – Communiqué AMF 208C0325

Par courrier du 5 février 2008, complété par un courrier du 14 février, la déclaration d'intention, reprise ci-après, a été effectuée auprès de l'Autorité des marchés financiers. Cette déclaration d'intention a fait l'objet d'une communication de l'Autorité des marchés financiers « Décision et Information n°208C0325 » publiée le 15 février 2008.

- Raspor Holding & Finanz AG, Jean Veillon et Patrick Liddell agissent de concert entre eux à l'exclusion de tout autre tiers.
- Dans les 12 mois à venir, Raspor Holding & Finanz AG, Jean Veillon et Patrick Liddell ont l'intention de poursuivre leur participation au développement du groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL dans son ensemble, dans un contexte plus international.
- Le concert formé par Raspor Holding et Finanz AG, Jean Veillon et Patrick Liddell n'envisage pas de demander la nomination de personnes en qualité de membres du Directoire et/ou de membres du Conseil de Surveillance.
- Le concert formé par Raspor Holding et Finanz AG, Jean Veillon et Patrick Liddell n'a pas l'intention de prendre le contrôle de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL.
- Les parties envisagent de poursuivre leurs achats avec pour objectif cependant de ne pas dépasser le seuil du quart du capital et/ou des droits de vote de SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

Cette déclaration d'intention remplace celle communiqué le 06 juillet 2007 à l'Autorité des marchés financiers et reprise dans la communication « Décision et Information n°207C1441 » publiée le 12 juillet 2007.

Pacte d'actionnaire sans action de concert

La société HIP Fénelon et la société Raspor Holding & Finanz AG (ci-après Raspor) ont transmis à l'Autorité des marchés financiers un pacte d'actionnaires les liant conclu le 7 juin 2007. Selon les énonciations des parties, l'Autorité des marchés financiers a considéré que ce pacte n'était pas constitutif d'une action de concert vis-à-vis de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

Aux termes de ce pacte :

- A compter du 29 juin 2007 et pendant une durée de 2 ans, HIP Fénelon s'engage à conserver 1 000 000 d'actions de SOLVING INTERNATIONAL qu'il détient dans SOLVING EFESO INTERNATIONAL et Raspor s'engage à conserver 700 000 actions SOLVING EFESO INTERNATIONAL qu'il détient dans SOLVING EFESO INTERNATIONAL,

- A titre de garantie de leur engagement respectif, lesdites actions SOLVING EFESO INTERNATIONAL seront inscrites au nominatif pur dans les comptes de SOLVING EFESO INTERNATIONAL et un mandat de conservation sera conclu avec l'établissement financier teneur de compte de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL, aux termes duquel aucun mouvement sur ces actions ne pourra être effectué autrement que sur instruction donnée dans les conditions prévues par le mandat. Ce mandat devra être conclu, dans les plus brefs délais et, au plus tard, dans un délai de 30 jours à compter du 29 juin 2007,
- En cas de changement de contrôle de HIP Fénelon, cette dernière s'engage à convertir au porteur l'intégralité des 1 000 000 d'actions SOLVING EFESO INTERNATIONAL détenues par HIP Fénelon, dans un délai de 5 jours à compter du changement de contrôle et en cas de décès de l'actionnaire majoritaire de HIP Fénelon, dans le délai nécessaire à la succession,

La durée du pacte d'actionnaires est de deux ans à compter du 29 juin 2007. Celui-ci est donc échu au 31 décembre 2009.

18.4.1. OFFRES PUBLIQUES D'ACHAT OU D'ECHANGE ET GARANTIE DE COURS

Au cours du dernier exercice, les actions de la Société n'ont fait l'objet ni d'offres publiques ni de garantie de cours.

A l'exception de ce qui est décrit au paragraphe 18.1. du présent Document de Référence : « *Récapitulatif des principaux actionnaires* » et des principaux risques auxquels la Société est confrontée, il n'existe pas d'éléments particuliers susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique au titre de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

CHAPITRE 19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

19.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

CONSTANTIN ASSOCIES
Member of Deloitte Touche Tohmatsu
114, rue Marius AUFAN
92300 – LEVALLOIS-PERRET

Gérard BIENAIME
3, rue des deux boules
75001 - PARIS

SOLVING EFESO INTERNATIONAL
Société Anonyme
144, avenue des Champs-Élysées
75008 – PARIS

RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2009

Aux actionnaires,

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

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

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

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1.1 - SUBVENTION A LA SOCIETE SOLVING FRANCE

Date du Conseil de surveillance : 17 septembre 2009

Personne concernée :

- M. MANTEGAZZA
- M. LECCHI

Nature et objet de la convention : la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL a versé une subvention à la société SOLVING France pour un montant de 150 000 € au titre de 2009 avec une clause de retour à meilleure fortune.

Cette subvention est destinée à aider temporairement la filiale dans le but ne pas risquer de se voir remettre en cause les concours bancaires qui lui sont indispensables pour poursuivre son activité.

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 - AVANCES EN COMPTES COURANTS

Les sociétés HIP FENELON et RASPOR HOLDING&FINANZ SA ont accordé une avance en compte courant au profit de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL pour une durée d'un an renouvelable d'un montant de :

- 150 000 € pour HIP FENELON
- 61 784 € pour RASPOR HOLDING&FINANZ SA

Ces avances sont rémunérées au taux Euribor majoré d'un point de base ; les intérêts pris en charge se sont élevés à :

- HIP FENELON : 1 531 €,
- RASPOR HOLDING/FINANZ AG : 1 373 €.

2.2 – MANAGEMENT FEES ET REDEVANCES DE MARQUE

Cette convention définit les prestations de direction et de gestion fournies par la société mère du groupe en vue d’animer ses filiales, de définir leurs orientations stratégiques, leur organisation et mode de fonctionnement sous l’ensemble des aspects marketing, commercial et financier.

La rémunération de ces prestations est définie en pourcentage du chiffre d’affaires réalisé par la filiale concernée (en règle générale 3,5% du chiffre d’affaires hors groupe et le cas échéant, hors certaines prestations à faible marge).

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

- SOLVING FRANCE SA : 242 317 €,
- SOLVING SUISSE : 10 395 €,
- IMCG (Pays Bas) : 57 400 €,
- SOLVING MIDDLE EAST (Emirats Arabe Unis) : 17 255 €,
- SOLVING BRAZIL : 18 725 €,
- BOHLIN & STROMBERG devenu SOLVING EFESO NORDIC COUNTRIES AB (Suède) : 87 920 €,
- SOLVING INTERNATIONAL UK LTD : 45 325 €.

La facturation par SOLVING EFESO INTERNATIONAL des managements fees ainsi que des redevances d’utilisation de la marque SOLVING a été suspendue pour SOLVING Srl (Italie), absorbée au 31 Décembre 2009 au sein de SOLVING EFESO Srl.

2.3 – PRESTATIONS D’APPORT METHODOLOGIQUE

La société Solving Management Consultant LTD, a conclu une convention couvrant des prestations d’apports méthodologique sur un certain nombre de « practices » (domaine de compétence) du groupe, ainsi que des prestations de management général et de développement commercial.

Le montant pris en charge s’est élevé à 114 375 € pour l’exercice.

2.4 - CONVENTION AVEC LA SOCIETE HIP FENELON

La société HIP FENELON prend en charge et refacture à votre société des sommes qui peuvent être versées à des intermédiaires dans le cadre d’opérations de marché ou de croissance externe pour le compte de SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

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

2.5 – 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 59 307 € pour l'exercice.

Cette convention a pris fin le 26 mai 2009.

2.6 – CONVENTION DE TRESORERIE

L'avance de trésorerie consentie à MANAGEMENT CONSULTANTS ARGENTINE est restée inchangée à 105 924 €. Cette avance n'est pas rémunérée et est entièrement dépréciée.

Levallois et Paris, le 30 avril 2010,

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Gérard BIENAIME

Jean-Marc BASTIER

CHAPITRE 20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS

20.1. INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES

20.1.1. BILAN DE LA SOCIETE MERE

Bilan actif (en euros)

	31/12/2009			31/12/2008
	BRUT	AMORT. DEPR.	NET	NET
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles				
Autres immobilisations incorporelles	456 965	454 768	2 197	12 056
Immobilisations corporelles				
Autres immobilisations corporelles	414 660	360 735	53 925	27 728
Immobilisations financières (1)				
Participations	36 862 154	2 617 752	34 244 402	30 864 286
Créances rattachées à des participations	80 122		80 122	481 813
Autres titres immobilisés				1 960
Prêts	2 881 892	105 924	2 775 968	7 889 442
Autres immobilisations financières	124 000		124 000	120 138
	40 819 793	3 539 179	37 280 614	39 397 423
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres approvisionnements				18 980
Créances (2)				
Clients et comptes rattachés	2 003 098	989 155	1 013 943	1 103 508
Autres créances	3 218 916		3 218 916	1 572 388
Valeurs mobilières de placement				
Actions propres	36 047		36 047	35 397
Disponibilités	59 398		59 398	330 622
Charges constatées d'avance (2)	49 097		49 097	54 445
	5 366 556	989 155	4 377 401	3 115 340
Frais d'émission d'emprunt à étaler	164 479		164 479	246 718
Primes de remboursement des emprunts				
Ecarts de conversion Actif	399 515		399 515	689 172
TOTAL GENERAL	46 750 343	4 528 334	42 222 009	43 448 653
(1) Dont à moins d'un an (brut)			174 147	614 415
(2) Dont à plus d'un an (brut)			1 179 817	1 301 865

Bilan passif (en euros)

	31/12/2009	31/12/2008
	NET	NET
CAPITAUX PROPRES		
Capital social (dont versé : 3 075 396)	3 075 396	3 027 946
Primes d'émission, de fusion, d'apport	18 992 074	19 022 073
Réserve légale	174 458	174 458
Report à nouveau	-3 083 299	-2 205 428
Résultat de l'exercice (Perte)	-384 522	-877 871
	18 774 107	19 141 178
PROVISIONS		
Provisions pour risques	1 740 815	1 554 472
	1 740 815	1 554 472
DETTES (1)		
Emprunts obligataires convertibles	11 862 953	11 862 953
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (2)	2 914 594	4 528 851
Emprunts et dettes financières	3 944 731	3 714 200
Fournisseurs et comptes rattachés	1 906 566	1 062 607
Dettes fiscales et sociales	633 425	1 078 848
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	307 861	359 678
Autres dettes	111 957	112 157
	21 682 087	22 719 294
Ecarts de conversion passif	25 000	33 709
TOTAL GENERAL	42 222 009	43 448 653
(1) Dont à plus d'un an (a)	13 834 751	12 699 373
(1) Dont à moins d'un an (a)	7 847 336	10 019 921
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	4 073	4 861

20.1.2. COMPTE DE RESULTAT DE LA SOCIETE MERE

(En euros)

	31/12/2009			31/12/2008
	France	Exportation	Total	Total
Produits d'exploitation				
Production vendue de services	743 131	732 888	1 476 019	1 836 588
Chiffre d'affaires net	743 131	732 888	1 476 019	1 836 588
Reprise sur provisions et transferts de charges			115 173	
Autres produits			1 497	5 910
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION			1 592 689	1 842 498
Charges d'exploitation				
Variation de stocks			18 980	9 953
Autres achats et charges externes			2 890 753	2 798 779
Impôt, taxes et versements assimilés			80 422	39 634
Salaires et traitements			351 764	908 494
Charges sociales			198 919	437 454
Dotations aux amortissements sur immobilisations			112 606	102 503
Dotations aux dépréciations sur actif circulant				39 762
Autres charges			216 264	111 099
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION			3 869 708	4 447 678
RESULTAT D'EXPLOITATION			-2 277 019	-2 605 180
Produits financiers				
De participations (1)			1 969 462	2 293 971
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (1)			67 077	259 443
Autres intérêts et produits assimilés (1)			0	2 987
Reprises sur dépréciations et provisions et transfert de charges			1 033 903	-203 900
Différences positives de change			32 348	44 352
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			0	680
TOTAL PRODUITS FINANCIERS			3 102 790	2 397 533
Charges financières				
Dotations financières aux provisions			30 303	115 491
Intérêts et charges assimilées (2)			1 443 965	981 533
Différences négatives de change			23 132	8 415
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			773	247 569
TOTAL CHARGES FINANCIERES			1 498 173	1 353 008
RESULTAT FINANCIER			1 604 617	1 044 525
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS			-672 402	-1 560 655
Produits exceptionnels				
Sur opérations de gestion			10 217	14 703
Sur opérations en capital			3 216 575	6 644
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges			451 000	1 699 577
TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS			3 677 792	1 720 924
Charges exceptionnelles				
Sur opérations de gestion			2 080	9 740
Sur opérations en capital			3 262 355	1 310 385
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions			721 000	513 000
TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES			3 985 435	1 833 125
RESULTAT EXCEPTIONNEL			-307 643	-112 201
Impôts sur les bénéfices			-595 523	-794 985
TOTAL DES PRODUITS			8 373 271	5 960 955
TOTAL DES CHARGES			8 757 793	6 838 826
BENEFICE OU PERTE			-384 522	-877 871
(1) Dont produits concernant les entités liées			2 036 539	2 543 574
(2) Dont intérêts concernant les entités liées			400 714	60 914

20.1.3. ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES DE LA SOCIETE MERE

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES SOLVING EFESO INTERNATIONAL MAISON MERE	
	<i>(Montant en Euros)</i>
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2008	19 141 178
RESULTAT 2009	-384 522
PRIME EMISSION : VARIATION (AFFECTATION DE COUT)	17 451
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2009	18 774 107

20.1.4. REGLES ET METHODES COMPTABLES, ANNEXES ET NOTES EXPLICATIVES

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2009

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil de Surveillance le 21 avril 2010.

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

Le bilan avant répartition de l'exercice clos le 31/12/2009 présente un total de 42.222.009 Euros.

Le compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, dégage un résultat en perte de 384 522 Euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2009 au 31/12/2009.

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

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

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

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

CONVENTION D'INTEGRATION FISCALE

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

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

La société Solving Industrie et Management est sortie de l'intégration fiscale au 30/09/2009 du fait de sa liquidation.

Principes

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

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

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

Charges ou économies d'impôt réalisées par le groupe

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

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

ACTIF IMMOBILISE

Immobilisations incorporelles

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

Les logiciels sont amortis sur 12 mois.

Immobilisations corporelles

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

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

- Agencements et aménagements des constructions 10 ans
- Matériel de bureau et informatique 3 ans
- Mobilier de bureau 3 à 10 ans

Ce poste s'établit à 53.925 € en net contre 27.728 € à la fin de l'exercice précédent.

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Participations

Le total des participations en net s'établit à 34 244 402 € contre 30 864 286 € au 31 décembre 2008.

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

Espagne

Acquisition de titres de la société Solving International Iberica auprès d'un actionnaire minoritaire : 2,27 % du capital pour 6 413 € portant la détention à 95,45 %.

Cession de titres de la société Solving International Iberica au dirigeant manager de la société Efeso Assesores Ltda : 30 % du capital détenu pour 198 594 €. Ces titres avaient pour valeur comptable 79 200 €.

La société Solving International Iberica ayant par ailleurs acquis 100 % de la société Efeso Assesores Ltda auprès de la société Efeso Holdings Ltd (UK) a absorbé cette dernière.

En définitive, SOLVING EFESO INTERNATIONAL détient 65,45 % des titres de Solving Efeso Iberica (nouvelle dénomination de Solving Iberica) pour une valeur de 544 060 €.

Italie

Acquisition de titres de la société Efeso Consulting Srl suite à la fusion avec Solving SRL pour un montant de 157 840 € provenant de la capitalisation des créances rattachées aux participations.

Absorption par la société Efeso Consulting Srl de la société Solving Srl pour un montant de 4 348 761 €.

En définitive, SOLVING EFESO INTERNATIONAL détient 100 % des titres de Solving Efeso Srl (nouvelle dénomination d'Efeso Consulting Srl) pour une valeur de 6 282 177€.

Brésil

Acquisition de titres de la société Solving Brazil Ltda auprès de la société Solving Industrie & Management, avant clôture de cette dernière : 10 % du capital pour 1 182 €. Cession de titres de cette même société Solving Brazil Ltda à Efeso Holdings Ltd (UK) : 90 % du capital pour 15 201 € (reclassement interne, la société Efeso Holdings Ltd (UK) étant détenue à 100 % par SOLVING EFESO INTERNATIONAL).

Absorption par la société Solving Brazil Ltda de la société Efeso Consultoria America do Sul S/C Ltda (Brazil), détenue à 100 % par Solving Brazil Ltda, pour un montant de 100 800 €.

En définitive, SOLVING EFESO INTERNATIONAL détient 10 % des titres de Solving Efeso Consultoria Ltda (nouvelle dénomination de Solving Brazil Ltda) pour une valeur de 102 489 €.

Suède

Acquisition de titres de la société Bohlin et Strömberg pour un montant de 320 762 €.

Absorption par la société Efeso Consulting AB de la société Bohlin et Strömberg pour un montant de 1 928 078. Nouvelle dénomination de la société : Efeso Consulting Nordic Countries AB (Sweden).

Cession à Efeso Holdings Ltd (UK) des titres détenus dans la société Efeso Consulting Nordic Countries AB (Sweden) (ex EFESO Consulting AB) : pour 2 188 078 €.

En définitive, SOLVING EFESO INTERNATIONAL ne détient plus en direct de titres d'Efeso Consulting Nordic Countries AB (Sweden), cette participation étant détenue par Efeso Holdings Ltd (UK).

Grande Bretagne

Reclassement des titres de la société Efeso Holding LTD détenue à hauteur de 52,91 % du capital par Solving management Consultants Ltd, au profit de SOLVING EFESO INTERNATIONAL pour un montant de 5 500 000 € portant la détention directe à 100 %, en contrepartie du prêt accordé à Solving Management Consultants Ltd.

Suite à cette acquisition, SOLVING EFESO INTERNATIONAL détient 100 % d'Efeso Holding LTD pour un montant total de 17 026 492 €.

USA

Reclassement de titres de la société Solving International Inc. détenus à hauteur de 100 % du capital soit 323 602 € portant la détention à 0 %.

Absorption de Solving International North America Llc par Solving International Inc., puis absorption de cette dernière par Efeso Inc. dénommée depuis Solving Efeso Inc.

En définitive, SOLVING EFESO INTERNATIONAL ne détient plus de titres en direct de société aux USA, la filiale unique, Solving Efeso Inc., résultant de la restructuration ci-dessus, étant détenue à 90 % par Efeso Holding LTD (UK).

France

Annulation de titres de la société Solving Industrie et Management détenus à hauteur de 99,60 % du capital soit 227 759 € suite à la dissolution et liquidation de la société.

Annulation de titres de la société Solving Belgium détenus à hauteur de 89 % du capital soit 54 735 € suite à la dissolution et liquidation de la société.

Dépréciations

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

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

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

Au cours de l'exercice 2009, il a été procédé aux opérations suivantes :

- Reprise de la provision pour dépréciation des titres de Solving Belgium pour 54 735 € suite à l'annulation des titres et liquidation de la société.
- Reprise de la provision pour dépréciation des titres de Solving Industrie et Management pour 227 759 € suite à l'annulation des titres et liquidation de la société.

Créances rattachées à des participations

Il s'agit de dividendes à recevoir qui s'établissent à 39 422 € pour Solving Brazil et une créance sur Solving Émirats pour 40.700 €.

La créance sur Efeso Consulting Srl de 157 840 € de 2008 a été capitalisée.

Autres titres immobilisés

Les actions détenues en propre ont fait l'objet d'une cession et la provision a fait l'objet d'une reprise en 2009.

Prêts

Le total des prêts s'élève à 2.775.968 € net des dépréciations contre 7.889.442 € au 31 décembre 2008.

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

Les mouvements de l'exercice pour un net de - 5.113.474 € correspondent :

- A des apports de trésorerie pour + 1.840.943 €
- A des remboursements de trésorerie ou capitalisation pour - 7.110.519 €
- A des reprises de provisions pour + 352.519 €
- A des variations nettes d'intérêts pour -196.417 €

La provision sur l'avance à la filiale argentine a été maintenue pour 105.924 €, cette filiale n'ayant plus d'activité depuis 2004.

Les provisions relatives à Solving Belgium pour 333.882 € et à Solving Industrie et Management pour 18.637 € ont été reprises.

Autres immobilisations financières

Il s'agit des dépôts de garantie pour un total de 124.000 € contre 120.138 € au 31 décembre 2008.

ACTIF CIRCULANT

Stocks et en cours

Ce poste ressort à 0 € contre 18.980 € au 31 décembre 2008.

Clients et comptes rattachés

Ce poste s'établit à 1.013.943 € net de dépréciations contre 1.103.508 € au 31 décembre 2008.

Les provisions pour créances douteuses s'élèvent à 989.155 €.

Un montant total de 114.828 € a été repris en 2009.

Autres créances

Les créances diverses s'établissent à 3.218.916 € contre 1.572.388 € au 31 décembre 2008 soit une augmentation de 1.646.528 €.

Valeurs Mobilières de Placement

SOLVING EFESO INTERNATIONAL détient des titres en propre dans le cadre d'un contrat de liquidité autorisé par l'Assemblée Générale du 29 juin 2009, pour 18.581 actions valorisées au cours moyen de décembre 2009, soit 1,94€, pour un total de 36.047 €.

Disponibilités

Les disponibilités s'élèvent à 59.398 € en fin d'exercice, contre un total de 330.622 € au 31 décembre 2008.

Charges constatées d'avance

Ces charges s'élèvent à 49.097 € contre 54.445 € au 31 décembre 2008.

Frais d'émissions d'emprunts

Ces frais à étaler sur la durée de l'emprunt obligataire Océane, s'élèvent à 164.479 €, après amortissement de 82.239 € sur l'exercice 2009.

Écarts de conversion actif

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

Les écarts de conversion actifs totalisent 399.515 € contre 689.172 € au 31 décembre 2008.

CAPITAUX PROPRES

Capital

Le capital a été porté, au cours de l'exercice, de 3.027.946 € à 3.075.396 € soit une variation de 47.450 € constituée par la création de 124.500 actions portant le nombre total d'actions à 8.069.269.

Prime d'émission et d'apport

La prime d'émission et d'apport a été portée de 19.022.073 € à 18.992.074 € soit une variation de 29.999 €, correspondant à la :

- Réduction du poste suite à la création d'actions gratuites pour 47.450 €.
- Régularisation d'une facture de 2008 affectée en prime d'émission pour 17.451 €.

Report à nouveau

Ce poste, après enregistrement de la perte de 2008 de 877.871 €, est porté de - 2.205.428 € à - 3.083.299 €.

Capitaux propres total

Au total, les capitaux propres s'élèvent à 18.774.107 € au 31 décembre 2009, contre 19.141.178 € au 31 décembre 2008, soit une baisse de 367 071 € correspondant à :

- La régularisation d'une facture de 2008 affectée en prime d'émission pour 17.451 €.
- Le résultat négatif de 2009 pour 384.522 €.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'élève à un total de 1.740.815 € correspondant aux montants suivants :

- Provision pour risques et charges : 1.341.300 €
- dont une provision constituée en vue de rendre compte de la valeur de remboursement de l'emprunt Océane à l'échéance, évaluée à la clôture de l'exercice pour un montant total de 659.000 € et une provision pour litige prudhommal de 600 000 €.
- Provision pour perte de change intragroupe : 399.515 €.

DETTES

Emprunts obligataire OCEANE

L'emprunt obligataire Océane a été émis le 20 octobre 2006 pour un montant brut de 11.862.953 € correspondant à 1.244.801 obligations d'une valeur nominale de 9.53 €.

Les obligations sont à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de SOLVING EFESO INTERNATIONAL. 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 13.469 K€ au maximum, si la faculté de conversion et /ou d'échange des obligations en actions 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.

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits

Les emprunts et dettes bancaires s'élèvent à 2.914.594 € contre 4.528.851 € au 31 décembre 2008, en baisse de 1.614.257 €.

L'endettement net (obligations convertibles Océane plus emprunts et dettes bancaires, moins disponibilités) passe ainsi de 16.061.182 € fin 2008 à 14.718.150 € au 31 décembre 2009, en diminution de 1.343.032 €.

Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières non bancaires totalisent 3.944.731 € et incluent pour l'essentiel des emprunts à diverses filiales et les intérêts courus correspondants, pour un total de 923.893 €, des dépôts de garantis perçus pour 107 419 €, et des avances en comptes courants et les intérêts courus pour un total de 2.913.419 €.

Risque de liquidité

On se rapportera aux rapports du Président du Directoire (rapport de gestion) et du Président du Conseil de Surveillance (rapport sur le contrôle interne) pour la description de la situation de la société en 2009 et début 2010, en ce qui concerne le risque de liquidité.

Fournisseurs et comptes rattachés

Le poste fournisseurs s'élève à 1.906.566 € contre 1 062 607 € au 31 décembre 2008, soit une hausse de 843.959 €.

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

Dettes fiscales et sociales

Les dettes fiscales et sociales s'élèvent à 633.425 € contre 1.078.848 € au 31 décembre 2008, soit une baisse de 445.423 €.

Autres dettes

Ce poste s'élève à 111.957 € au 31 décembre 2009, ce montant inclut essentiellement les jetons de présence.

CHIFFRE D'AFFAIRES

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

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

Le total de 1 476 019 € se décompose ainsi :

- France 743 131 €
- Étranger 732 888 €

STOCK OPTIONS

- Nombre d'actions pouvant être émises par le jeu de souscription 202 396
- Options levées durant l'exercice : 0
- Options consenties durant l'exercice : 0
- Options consenties cumulées depuis l'origine : 902 292
- Options annulées depuis l'origine : 614 553
- Options exercées depuis l'origine : 85 343.

EFFECTIF

Au 31 décembre 2009, l'effectif est de 6 et se décompose ainsi :

- 5 cadres
- 1 non cadre

REMUNERATION DES ORGANES DE DIRECTION

Les rémunérations se répartissent ainsi :

- Organe de Direction : 274 548 € dont direction du développement : 151 200 €
- Organe de surveillance : 120 000 €.

CHANGEMENT DE METHODE

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

IMMOBILISATIONS

	Valeur brute début d'exercice	Augmentations	
		Réévaluations	Acquisitions
Immobilisations incorporelles			
Autres postes d'immobilisations incorporelles	450 030		6 935
Total I	450 030		6 935
Immobilisations corporelles			
Installations générales, agencements et aménagements divers	79 489		34 219
Matériel de bureau et informatique, mobilier	295 402		5 550
Total II	374 891		39 769
Immobilisations financières			
Participations et Créances rattachées	34 246 345		6 265 610
Autres titres immobilisés	80 890		
Prêts et autres immobilisations financières	8 468 023		
Total III	42 795 258		6 265 610
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)	43 620 179		6 312 314

	Diminutions		Valeur brute fin d'exercice
	Par virement	Par cession	
Immobilisations incorporelles			
Autres postes d'immobilisations incorporelles			456 965
Total I			456 965
Immobilisations corporelles			
Installations générales, agencements et aménagements divers			113 708
Matériel de bureau et informatique, mobilier			300 952
Total II			414 660
Immobilisations financières			
Autres participations	681 105	2 888 574	36 942 276
Autres titres immobilisés		80 890	
Prêts et autres immobilisations financières	5 462 131		3 005 892
Total III	6 143 236	2 969 464	39 948 168
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)	6 143 236	2 969 464	40 819 793

AMORTISSEMENTS

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				
Autres immobilisations incorporelles	72 096	16 795		88 891
Total II	72 096	16 795		88 891
Immobilisations corporelles				
Installations générales, agencements et aménagement divers	75 378	4 870		80 248
Matériel de bureau et informatique, mobilier	271 785	8 702		280 487
Total II	347 163	13 572		360 735
TOTAL GÉNÉRAL (I+II)	419 259	30 367		449 626

MOUVEMENTS DES CHARGES A REPARTIR S/ PLUSIEURS EXERCICES	Montant net début exercice	Augmentations	Dotations exercice aux amortissement	Montant net en fin d'exercice
Frais d'émission d'emprunt à étaler	246 718		82 239	164 479

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 pour risques et charges				
Provisions pour risques	865 300	721 000	245 000	1 341 300
Provisions pour pertes de change	689 172	30 303	319 960	399 515
Total I	1 554 472	751 303	564 960	1 740 815
Dépréciations				
Dépréciations immobilisations incorporelles	365 878			365 878
Dépréciations titres de participation	2 900 245		282 493	2 617 752
Dépréciations autres immobilisations financières	537 372		431 448	105 924
Dépréciations comptes clients	1 103 983		114 828	989 155
Autres dépréciations				
Total II	4 907 478		828 769	4 078 709
TOTAL GÉNÉRAL (I+II)	6 461 950	751 303	1 393 729	5 819 524

<i>Dont dotations et reprises :</i>	<i>Exploitation</i>		114 827
	<i>Financières</i>	30 303	1 033 902
	<i>Exceptionnelles</i>	721 000	245 000

ETAT DES CREANCES ET DES DETTES

Cadre A ETAT DES CREANCES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	80 122	80 122	
Prêts (1) (2)	2 881 892	94 025	2 787 867
Autres immobilisations financières	124 000		124 000
De l'actif circulant			
Clients douteux ou litigieux	1 179 817		1 179 817
Autres créances clients	823 281	823 281	
Personnel et comptes rattachés	4 950	4 950	
Taxe sur la valeur ajoutée	204 330	204 330	
Impôts sur les sociétés	236 953	236 953	
Groupe et associés (2)	2 712 278	2 712 278	
Débiteurs divers	60 405	60 405	
Charges constatées d'avance	49 097	49 097	
Total	8 357 125	4 265 441	4 091 684

(1) Dont prêts accordés en cours d'exercice	1 840 943
(1) Dont remboursements obtenus en cours d'exercice	7 306 936
(2) Prêts et avances consenties aux associés	2 712 278

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)	11 862 953		11 862 953	
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit : (1)				
- à un an maximum à l'origine	43 760	43 760		
- à plus d'un an à l'origine	2 870 834	2 141 667	729 167	
Emprunts et dettes financières diverses (1) (2)	474 272	366 853	107 419	
Fournisseurs et comptes rattachés	1 906 566	1 906 566		
Personnel et comptes rattachés	129 349	129 349		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	191 545	191 545		
Taxe sur la valeur ajoutée	270 557	41 997	228 560	
Autres impôts, taxes et versements assimilés	41 974	41 974		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	307 861	307 861		
Groupe et associés (2)	3 470 459	2 563 807	906 652	
Autres dettes	111 957	111 957		
Total	21 682 087	7 847 336	13 834 751	

(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice	469 069
(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice	2 478 652
(2) Emprunt, dettes contractés auprès des associés	3 470 459

FOURNISSEURS : DELAIS DE PAIEMENT

En application de l'article D. 441-4 du code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition, à la date du 31 décembre 2009, du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance. Toutefois, s'agissant de la première année d'application, aucun comparatif avec l'exercice précédent n'est présenté pour cet exercice.

Euros	Dettes échues à la clôture	Échéances à 1 mois	Échéances à 2 mois	Échéances à 3 mois	Échéances à plus de 3 mois	Hors échéance	Total dettes Fournisseurs
Fournisseurs	810 479	44 063	670 557				1 525 100
Fournisseurs factures non parvenues						381 466	381 466
Fournisseurs : total	810 479	44 063	670 557	0	0	381 466	1 906 566
Fournisseurs d'immobilisations (1)					307 861		307 861
Total à payer	810 479	44 063	670 557	0	307 861	381 466	2 214 427

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

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	
Immobilisations financières			
Participations	36 862 154		
Créances rattachées à des participations	80 122		
Prêts	2 881 892		
Total Immobilisations	39 824 168		
Créances			
Créances clients et comptes rattachés	844 282		
Autres créances	2 712 278		
Total Créances	3 556 560		
Ecart de Conversion Actif	399 515		
Dettes			
Emprunts et dettes financières divers (Groupe)	3 470 459		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	672 771		
Total Dettes	4 143 230		

ENGAGEMENTS FINANCIERS

Engagements donnés	Détail	Montant
Engagements en matière de pensions, retraites, et assimilés La méthode de calcul des engagements de retraite est la suivante : <ul style="list-style-type: none"> - Sont pris en compte tous les personnels quelle que soit leur ancienneté - Les engagements sont évalués sur les personnels concernés en fonction de leur age actuel, de l'application du taux de rotation différencié par tranche d'age jusqu'à l'atteinte de l'age potentiel de retraite et de tables de mortalité - Le taux d'actualisation retenu pour 2009 est de 5,09 % (I Boxx) et le taux de progression des rémunérations retenu est de 2%, - La société a opté pour l'étalement des écarts actuariels sur la durée résiduelle d'activité moyenne prévisionnelle des salariés, 	204 311	204 311
Autres engagements donnés		2 692 652
1-Contrats de location et autres contrats : <ul style="list-style-type: none"> • à un an : 224 942 € • à plus d'un an : 197 997 € 2-Loyers des locaux : <ul style="list-style-type: none"> • à un an : 660 576 € • à plus d'un an : 990 863 € 3-Obligation Océane <ul style="list-style-type: none"> • à un an : 309 137 € • à plus d'un an : 309 137 € 	422 939 1 651 439 618 274	
Total		2 896 963
Droits Individuels à la Formation		660 H

FONDS COMMERCIAL

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

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Différentes catégories de titres	Valeur nominale (euros)	Nombre de titres			
		Au début de l'exercice	Créés pendant l'exercice	pendant l'exercice	En fin d'exercice
Actions	0.381125	7 944 769	124 500		8 069 269

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	France	Etranger	Total
Prestations de services	743 131	732 888	1 476 019
Total	743 131	732 888	1 476 019

VENTILATION DE L'IMPOT SUR LES BENEFICES

	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
+ Résultat courant	-672 402		
+ Résultat exceptionnel	-307 643		
- Participations des salariés			
Résultat comptable après IS	-980 045	595 523	-384 522

ACCROISSEMENTS ET ALLEGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT

ACCROISSEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT	Montant
Provisions réglementées : - Amortissements dérogatoires - Provisions pour hausse des prix - Provisions pour fluctuation des cours Autres Ecart actif 2009	399 515
Total	399 515

ALLEGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT	Montant
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation Autres Organic 2009 Ecart Passif 2009 Provision Non déductible: prime de remboursement Océane	3 045 24 999 206 000
Total	234 044

SITUATION DE LA SOCIETE EN TANT QUE SOCIETE SEULE	
<i>Déficits reportables</i>	14 782 893
<i>Moins-values à long terme</i>	2 630 145

SITUATION DE LA SOCIETE EN TANT QUE SOCIETE MERE TETE DE L'INTEGRATION FISCALE	
<i>Déficits reportables</i>	10 237 002
<i>Moins-values à long terme</i>	2 630 145

DETAIL DES PRODUITS A RECEVOIR

	31/12/2009	31/12/2008
Autres immobilisations financières		
Intérêts sur pret Soling Inc.		5 748
Intérêts sur pret Solving I&M		1 637
Intérêts sur pret Solving Iberica	723	
Intérêts sur pret Solving SMC LTD GBP	1 400	12 984
Intérêts sur pret Solving SMC LTD €	18 197	162 444
Intérêts surpret Solving Belgium		31 382
Intérêts sur pret Solving Srl		54 903
Intérêts sur pret Solving North America		221
Intérêts sur pret Efeso Consulting Srl	44 865	21 122
Intérêts sur pret Efeso Consulting Inc.	28 840	
TOTAL	94 025	290 441
Autres créances		
Fournisseurs - RRR à obtenir	34 587	111 434
Divers produits a recevoir	25 817	25 817
Etat produit à recevoir		5 922
TOTAL	60 404	143 173
TOTAL GENERAL	154 429	433 614

DETAIL DES CHARGES A PAYER

	31/12/2009	31/12/2008
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Intérêts courus sur ouvertures crédits	39 687	115 656
Intérêts courus à payer	677	3 626
TOTAL	40 364	119 282
Emprunts et dettes financières divers		
Intérêts Solving Iberica	253	13 232
Intérêts Solving I&M		2 317
Intérêts Solving IMCG	3 965	10 903
Intérêts Efeso BV	4 656	4 444
Intérêts Solving Gmbh	592	2 283
Intérêts Solving SMC LTD GBP	7 776	
Intérêts CCT Raspor	1 373	11 660
Intérêts CCT HIP Fénelon	15 985	14 454
Intérêts CCT Aptimum	7 876	14 154
Intérêts CCT Efeso France	3 826	6 955
TOTAL	46 302	80 402
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		
Fournisseur factures non parvenues	569 435	463 707
TOTAL	569 435	463 707
Dettes fiscales et sociales		
Provision congés payés	29 954	51 946
Primes à payer	59 000	317 500
Charges sociales sur congés à payer	11 982	20 779
Charges sur primes à payer	61 600	144 200
Impôt dû	133	
Taxe d'apprentissage	4 798	6 294
Organic	3 045	3 156
Formation professionnelle	5 390	7 195
Etat Charges à payer	28 607	3 000
TOTAL	204 509	554 070
Autres dettes		
Jetons de présence	109 800	110 000
TOTAL	109 800	110 000
TOTAL GENERAL	970 410	1 327 461

DETAIL DES CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

	31/12/2009	31/12/2008
Charges constatées d'avance	49 097	54 445
TOTAL	49 097	54 445

DETAIL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES

	31/12/2009	31/12/2008
Sur opérations de gestion		
Pénalités Amendes Fiscales	1 891	
Charges Exceptionnelles sur opérations de Gestion	189	
Charges sur exercice antérieurs		9 740
TOTAL	2 080	9 740
Sur opérations en capital		
Perte sur titres Solving Iberica	79 200	
Perte sur titres Solving Belgium	54 735	
Perte sur titres Solving Brazil	15 201	
Perte sur titres Solving I&M	227 759	
Perte sur titres Solving Inter Inc.	323 602	
Perte sur titres EFESO AB	2 188 078	
Perte sur cession de titres propres Solving Efeso International	78 780	
Charges Exceptionnelles diverses	295 000	1 080 385
Charges Exceptionnelles Solving France		230 000
TOTAL	3 262 355	1 310 385
Dotations aux amortissements et provisions		
Dotations aux provisions pour risques & charges except.	515 000	60 000
Dotations aux provisions pour prime de remboursement	206 000	453 000
TOTAL	721 000	513 000
TOTAL GENERAL	3 985 435	1 833 125

DETAIL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS

	31/12/2009	31/12/2008
Sur opérations de gestion		
Remise gracieuse Majoration URSSAF	10 217	14 703
TOTAL	10 217	14 703
Sur opérations en capital		
Prix de vente Solving Iberica M. G. Levati	198 594	
Prix de vente Solving Brésil	10 633	
Prix de vente Solving Int Inc.	812 103	
Prix de vente Efeso AB	2 188 078	
Autres produits exceptionnels	7 167	6 645
TOTAL	3 216 575	6 645
Reprises sur provisions, transferts de charges		
Reprises sur provisions pour risques & charges except.	245 000	932 946
Reprises sur provisions pour comptes débiteurs		313 631
Transferts de charges exceptionnelles	206 000	453 000
TOTAL	451 000	1 699 577
TOTAL GENERAL	3 677 792	1 720 925

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

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

	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
A - RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS										
1 - Filiales (plus de 50% du capital détenu)										
INNOVATION PARTNERS 108-110 via Augusta 08006 Barcelone Espagne	60 102	-84 763	61,011	2 548 412	0			0	108 260	
SOLVING EFESO IBERIA 108-110 via Augusta 08006 Barcelone Espagne	26 400	470 142	65,450	544 059	544 059	38 651		2 204 987	241 876	
EFESO HOLDING LTD 45/47 Marylebone Lane Londres W1V2HA GB	184 000	2 161 674	100,000	17 026 492	17 026 492			0	1 330 872	280 000
EFESO France 10 12 Square Adanson 75005 Paris	40 000	1 195 428	95,050	467 284	467 284			7 555 435	1 191 266	1 197 402
SOLVING EFESO Srl Via Vincenzo Monti 47 20123 Milano	300 000	1 212 723	100,000	6 282 177	6 282 177	1 113 201		7 739 324	482 623	200 000
SOLVING MANAG.CONCONSULTANT LTD 25 Moorgate EC2R-6AY Londres Angleterre	11 260	944 323	100,000	15 380	15 380	19 597		114 252	1 150 467	
SOLVING FRANCE 144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	208 696	489 892	100,000	8 713 248	8 713 248			7 591 725	7 959	240 000
IMCG 8C-9 Veermarktde Ae's-Hertogenbosch Nederland	15 882	605 951	51,140	853 771	853 771			1 659 896	22 029	22 246
2 - Participations (de 10 à 50% du capital détenu)										
B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS										
1 - Filiales non reprises en A :										
a) françaises										
b) étrangères										
SOLVING GmbH (Hors consolidation) Charlottenbrunner Str. 43a. 14193 Berlin										
MANAGEMENT CONSULTANTS (Hors consolidation) 1070 Cerrito 2° piso Buenos Aires Argentine										
SOLVING EFESO CONSULTORIA LTDA 201 avenue San Gabriel Sao Paulo Brésil	164 495								203 292	
SOLVING INT.MIDDLE EAST MGT LLC										
Cert technology Park block-A Abu Dhabi-United Arab Emirates	81 572		28						18 128	
EFESO HUNGARY Borbély u. 5-7 1132 Budapest	18 490	152 358	25	230 000	230 000			1 862 452	152 358	29 814
2 - Participations non reprises en A :										
a) françaises										
b) étrangères										

20.1.5. RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	2009 €	2008 €	2007 €	2006 €	2005 €
I CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	3 075 396	3 027 946	2 447 587	2 062 651	1 744 583
Nombres des actions ordinaires existantes	8 069 269	7 944 769	6 422 016	5 412 016	4 577 465
Nombres des actions à dividende prioritaire existantes (sans droit de vote)					
Nombre maximal d'actions futures à créer par convention d'obligations	1 244 801	1 244 801	1 244 801	1 244 801	
par exercice de droits de souscription	202 396	350 746	548 551	477 859	438 558
II OPERATIONS & RESULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaire hors taxes	1 476 019	1 836 588	3 693 993	4 724 990	8 485 936
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-1 509 866	-2 397 779	-4 029 748	-2 097 679	-273 923
Impôts sur les bénéfices	-595 523	-794 985	-45 937	-929 640	0
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-384 522	-877 871	-7 559 778	-1 534 757	405 172
Résultat distribué (1)	0	0	0	0	0
III RESULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	-0,11	-0,20	-0,62	-0,22	-0,06
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-0,05	-0,11	-1,18	-0,28	0,09
Dividende attribué à chaque action (1)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6	8	8	18	20
Montant de la masse salariale de l'exercice	351 764	908 494	1 897 161	2 113 142	2 318 451
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (cotisations sociales, œuvres sociales...)	198 919	437 454	718 341	890 088	988 413

20.2. INFORMATIONS FINANCIERES PROFORMA

Néant.

20.3. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

20.3.1. BILAN

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE AU 31 DECEMBRE 2009

IFRS

Milliers euros

ACTIF	Note	31/12/2009	31/12/2008
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition	1	32 775	31 453
Autres immobilisations incorporelles	2	492	383
Immobilisations corporelles	2	694	792
Actifs financiers disponibles à la vente	2	52	29
Autres actifs non courants	2	458	242
Actifs d'impôts non courants	2	845	655
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		35 316	33 553
ACTIFS COURANTS	3		
Stocks et en-cours			19
Clients et comptes rattachés		16 213	17 757
Autres actifs courants		3 790	4 408
Trésorerie et équivalents de trésorerie		2 893	4 817
TOTAL ACTIFS COURANTS		22 896	27 000
TOTAL ACTIF		58 211	60 554

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE

AU 31 DECEMBRE 2009

IFRS

Milliers euros

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Note	31/12/2009	31/12/2008
CAPITAUX PROPRES	4		
Capital émis		3 075	3 028
Autres réserves		17 606	17 046
Résultat de l'exercice		(320)	1 077
Intérêts minoritaires		1 251	1 753
TOTAL CAPITAUX PROPRES		21 612	22 904
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières à long terme	5	12 471	12 035
Passif d'impôts non courants	6	31	132
Provisions à long terme	6	1 538	1 064
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		14 041	13 231
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 505	6 034
Emprunts à court terme	5	7 224	9 273
Autres passifs courants	7	8 830	9 112
TOTAL PASSIFS COURANTS		22 559	24 419
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		58 211	60 554

20.3.2. COMPTE DE RESULTAT

ETAT DU RESULTAT GLOBAL
COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE
2009

IFRS

Milliers euros

	Note	31/12/2009	31/12/2008
Chiffre d'affaires	10	49 613	58 072
Autres produits de l'activité		524	379
Achats consommés		(19)	(158)
Charges de personnel		(20 111)	(21 913)
Charges externes		(26 993)	(29 853)
Impôts et taxes		(117)	(502)
Dotation aux amortissements		(404)	(366)
Dotation aux provisions		(5)	(306)
Autres produits et charges d'exploitation			
Résultat opérationnel courant		2 488	5 352
Autres produits et charges opérationnels	11	(445)	(64)
Résultat opérationnel		2 044	5 288
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie			3
Coût de l'endettement financier brut		(1 433)	(1 521)
Coût de l'endettement financier net	12	(1 433)	(1 518)
Autres produits et charges financiers	13	44	(453)
Charge d'impôt	14	(582)	(1 291)
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession		72	2 026
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	15	91	(29)
Résultat net		164	1 997
Part du groupe		(320)	1 077
Intérêts minoritaires		484	920
Résultat net de base par action	16	0,02	0,25
Résultat net dilué par action	16	0,02	0,21

	31/12/2009	31/12/2008
Nombre d'actions	8 069 269	7 944 769
Nombre d'actions dilué	9 516 466	9 540 316
dont		
Nombre d'actions en circulation	8 069 269	7 944 769
Conversion des OCEANE	1 244 801	1 244 801
Exercice des stock-options	202 396	226 246
Attributions d'actions gratuites		124 500

ETAT DU RESULTAT GLOBAL

ETAT DES GAINS ET PERTES COMPTABILISES DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

2009

IFRS

Milliers euros

	31/12/2009	31/12/2008
Résultat net	164	1 997
Ecart de conversion	(454)	(419)
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	(454)	(419)
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	(290)	1 578
Part du groupe	(922)	662
Intérêts minoritaires	632	916

20.3.3. TABLEAU CONSOLIDE DES FLUX DE TRESORERIE NETTE 2009

TABLEAU CONSOLIDE DES FLUX DE TRESORERIE NETTE
2009

IFRS

Milliers euros

	31/12/2009	31/12/2008
Résultat net consolidé des sociétés intégrées	72	2 026
Résultat net des activités abandonnées	91	(29)
Dotations aux amortissements et provisions	856	778
Reprises de provisions	(439)	(1 576)
Plus et moins-values de cessions nettes d'impôt	-	8
Retraitement IFRS OCEANE	436	403
Variation nette sur l'exercice des impôts différés	(448)	(124)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net	568	1 486
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	2 542	(3 145)
(A) Flux de trésorerie généré par l'activité	3 109	(1 659)
<i>dont flux de trésorerie généré par les activités abandonnées</i>	<i>(232)</i>	
Acquisitions d'immobilisations	(437)	(640)
Cessions d'immobilisations	313	226
Incidence des variations de périmètre	(1 635)	(2 965)
(B) Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(1 760)	(3 379)
Variations de capital et primes d'émission	17	5 717
Variation des réserves consolidées	121	350
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(907)	(612)
Emprunts bancaires : augmentations (+) ou remboursements (-)	(2 050)	(6)
(C) Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	(2 818)	5 448
Incidence des variations des cours des devises	(455)	(411)
(D) Effet des Variations des cours de change sur la trésorerie	(455)	(411)
Variation de trésorerie nette = A + B + C + D	(1 924)	(1)
Trésorerie nette à l'ouverture	4 817	4 818
Trésorerie nette à la clôture	2 893	4 817
Variation de trésorerie nette	(1 924)	(1)

Les montants relatifs au retraitement IFRS des OCEANE ont été isolés

20.3.4. ETAT INDIQUANT LES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

IFRS												Milliers euros
Milliers d'euros	GROUPE							MINORITAIRES			TOTAL	
	Capital	Réserves liées au capital	Titres auto-détenus	Réserves consolidées	Résultat de la période	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Réserves consolidées	Résultat de la période	Capitaux propres part des minoritaires	Total des capitaux propres	
Capitaux propres 31/12/2007	2 447	14 062	51	4 638	-6 231	-860	14 107	1 103	653	1 756	15 863	
Résultat net de la période					1 077		1 077		920	920	1 997	
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						-415	-415	-4		-4	-419	
Résultat global de la période					1 077	-415	662	-4	920	916	1 578	
Opérations sur le capital	581	5 136		350			6 067				6 067	
Paiements fondés sur des actions		305					305				305	
Opérations sur titres auto-détenus			-14				-14				-14	
Affectation de résultat				-6 231	6 231			653	-653			
Variation de périmètre				315			315	-315		-315		
Dividendes versés nets								-612		-612	-612	
Autres variations				-291			-291	8		8	-283	
Total des variations	581	5 441	-14	-5 857	6 231		6 382	-266	-653	-919	5 463	
Capitaux propres 31/12/2008	3 028	19 503	37	-1 219	1 077	-1 275	21 151	833	920	1 753	22 904	
Résultat net de la période					-320		-320		484	484	164	
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						-602	-602	148		148	-454	
Résultat global de la période					-320	-602	-922	148	484	632	-290	
Opérations sur le capital	47	-30					17				17	
Paiements fondés sur des actions		121					121				121	
Opérations sur titres auto-détenus			-3				-3				-3	
Affectation de résultat				1 077	-1 077			920	-920			
Variation de périmètre				-7			-7	-227		-227	-234	
Dividendes versés nets								-907		-907	-907	
Autres variations				4			4				4	
Total des variations	47	91	-3	1 074	-1 077		132	-214	-920	-1 134	-1 002	
Capitaux propres 31/12/2009	3 075	19 594	34	-145	-320	-1 877	20 361	767	484	1 251	21 612	

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2009

Bases de préparation

Conformément à la réglementation européenne n° 1606 /2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2009 ont été établis conformément aux normes comptables IFRS (International Financial Reporting Standards) telles qu'approuvées par l'Union Européenne au 31 décembre 2009. Les normes internationales comprennent, les « International Financial Reporting Standards » (IFRS), les « International Accounting Standards » (IAS), les interprétations du « Standing Interpretations Committee » (SIC) et de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (IFRIC).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes à ces normes et interprétations qui sont consultables sur : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

Les normes, interprétations et amendements aux normes existantes suivantes sont obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009 :

- IAS 1 (révisée) - Présentation des états financiers ;
- IAS 23 (révisée) - Coûts d'emprunt ;
- IAS 1 et IAS 32 - Amendements relatifs aux instruments financiers remboursables par anticipation à la juste valeur et obligations liées à la liquidation
- IAS 39 et IFRIC 9 – Amendements relatifs aux dérivés incorporés
- IFRS 1 et IAS 27 – Amendements relatifs au coût d'acquisition d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée
- IFRS 2 – Amendements relatifs aux conditions d'acquisition et d'annulation
- IFRS 7 – Instruments financiers : amélioration des informations à fournir
- IFRS 8 – Secteurs opérationnels
- IFRIC 11 – Actions propres et transactions intragroupe
- IFRIC 14 – IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction ;
- Amélioration annuelle des IFRS publiée par l'IASB (International Accounting Standard Board) en mai 2008 (à l'exclusion des amendements de l'IFRS 5).

Tel que l'exige l'IAS 1 révisée, le Groupe a décidé de présenter la performance en deux états : le compte de résultat consolidé et l'état du résultat global qui comprend le résultat net de l'année ainsi que les produits et les charges reconnus directement dans les capitaux propres.

L'impact de l'adoption des autres nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes sur les états financiers du Groupe reste limité.

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

- Des nouvelles normes, interprétations et amendements qui n'ont pas encore été approuvées par l'Union Européenne.
- Les normes, amendements ou interprétations publiés par l'IASB et approuvés par l'Union Européenne mais avec une date d'application postérieure aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009. Cela concerne notamment :
 - IFRS 1 (révisée) – Première adoption des IFRS
 - IFRS 3 (révisée) – Regroupement d'entreprises
 - IFRS 27 (révisée) – États financiers consolidés et individuels
 - IFRS 39 – Amendements relatifs aux instruments financiers, reconnaissance et mesure : éligibilité à la comptabilité de couverture
 - IAS 32 - Amendement relatif au classement des émissions de droits
 - IFRS 5 - Amendements issus de l'amélioration annuelle des IFRS par l'IASB en Mai 2008
 - IFRIC 12 – Accord de concession de services.
 - IFRIC 15 – Accord de construction de biens immobiliers
 - IFRIC 16 – Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger
 - IFRIC 17 – Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires.
 - IFRIC 18 – Transferts d'actifs provenant des clients

L'impact probable de ces normes, amendements et interprétations sur les états financiers consolidés est en cours d'évaluation.

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

La publication des états financiers arrêtés par le Directoire du 21 avril 2010 a été autorisée par le Conseil de Surveillance de la même date.

I FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

1. Augmentation de capital

Solving Efeso a procédé le 17 juin et le 29 décembre 2009 à deux augmentations de capital suite à attribution d'actions gratuites.

Le capital s'établit de ce fait, au 31 décembre 2009, à 3 075 396,38 euros, et comprend 8 069 269 actions.

Le poste primes d'émission et de fusion ressort, en fin d'exercice, à 18 992 074 euros.

AUGMENTATION DE CAPITAL DES 17 JUIN ET 29 DECEMBRE 2009				
Comptes sociaux de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	Au 31/12/2008	Augmentation de Capital 17 Juin 2009	Augmentation de Capital 29 Déc. 2009	Au 31/12/2009
Nombre d'actions	7 944 769	62 000	62 500	8 069 269
Capital (en euros)	3 027 946,32	23 629,75	23 820,31	3 075 396,38
Primes d'émissions et de fusion (en euros)	19 022 073			18 992 074

2. Évolutions du périmètre

Diverses restructurations ont été menées au cours de l'exercice en vue de simplifier la structure du groupe et quelques petites entités ont été définitivement fermées. Simultanément, le pourcentage de détention a évolué dans certaines sociétés, essentiellement aux Pays-Bas où la société Efeso Consulting BV est désormais contrôlée à 100 %.

ITALIE : La société Efeso Consulting Srl a absorbé la société Solving Srl ; nouvelle dénomination : Solving Efeso Srl.

ESPAGNE : Les sociétés Solving International Iberica et Efeso Consulting SI ont été rapprochées. Solving International Iberica a absorbé Efeso Consulting SI. L'actionnaire minoritaire d'Efeso Consulting SI (30 % des parts), dirigeant et animateur de la société détient 30 % de la structure finale et SOLVING EFESO INTERNATIONAL 65,45 %, divers autres petits actionnaires minoritaires demeurant au capital.

Nouvelle dénomination de la société espagnole : Solving Efeso Iberica.

SUEDE : Différents mouvements dans l'actionnariat minoritaire ont eu lieu au cours de l'exercice, et la société Efeso Consulting AB a absorbé la société Bohlin et Strömberg. En définitive, la variation de périmètre est la suivante :

Au 31 décembre 2008, Bohlin et Strömberg était détenue à 56,07 % et Efeso Consulting AB à 71 %.

Au 31 décembre 2009, la structure finale est détenue à 72,36 %.

Nouvelle dénomination de la société suédoise Efeso Consulting AB : Solving Efeso Nordic Countries AB.

PAYS-BAS : Le pourcentage de détention dans la société Efeso Consulting BV est passée 55 à 100 %, suite à une option irrévocable d'achat des 45 % appartenant à l'actionnaire dirigeant de la société, qui sera exercée dès le 1^{er} janvier 2010, avec effet rétroactif sur l'appréhension des résultats 2009 au profit de SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

USA : La société Solving International North America Llc a été absorbée par la société Solving International Inc. qui elle-même a été fusionnée avec Efeso Consulting Inc. L'actionnaire minoritaire d'Efeso Consulting Inc. (10 % des parts), dirigeant et animateur de la société, détient 10 % de la structure finale, SOLVING EFESO INTERNATIONAL en détenant 90 %.

BRESIL : Les sociétés Solving Brazil Ltda et Efeso Consultoria America do Sul S/C Ltda ont été rapprochées, la structure finale détenue à 100 % étant dénommée Solving Efeso Consultoria Ltda.

Entrée de périmètre :

Au Portugal, la société Solving Efeso Portugal, détenue à 100 % par Solving Efeso Iberia SA, est entrée dans le périmètre en cours d'exercice.

Structures fermées ou hors périmètre :

Les sociétés Solving International Belgium, Solving Industrie et Management (France) et TMT Management (France) sont définitivement fermées.

La société Innovation Partners (Espagne) est toujours en sommeil, en voie de fermeture définitive.

La participation dans Management Consultants Argentine (51 %) n'est pas retenue dans le périmètre de consolidation depuis 2004 du fait de son caractère négligeable dans les comptes consolidés.

EMIRATS ARABES UNIS : Le pourcentage d'intérêt dans Solving International Middle East est de 33,8 % du capital et de 58,19 % des profits. Cette société a été retenue dans le périmètre de consolidation en intégration globale du fait du contrôle exclusif exercé par le Groupe en raison des dirigeants qui sont nommés par Solving International et des droits aux résultats inférieurs à 20 % pour chacun des autres actionnaires.

Le tableau ci-après détaille les mouvements de périmètre (acquisitions et cessions) intervenus au cours de l'exercice.

ACQUISITIONS / CESSIONS ANNEE 2009

Milliers euros	POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2008	ACQUISITIONS (+) OU CESSIONS (-) ANNEE 2009			POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2009	
		DATE D'EFFET	MONTANT DE L'INVESTISSEME NT	VARIATION DES ECARTS D'ACQUISITION		POURCENTAGE ACQUIS
APEX CONSULTING srl Italie Complément de prix	100,0%	01/04/2008	42	42	-	100,0%
EFESO CONSULTING SL Espagne Absorbée ensuite par SOLVING EFESO IBERIA SL	70,0%	01/01/2009	98	98	30,0%	100,0%
SOLVING EFESO IBERIA SL Espagne Nouvelle dénomination de SOLVING INTERN. IBERICA	93,18%	01/01/2009	1	1	2,3%	
1) Achat d'intérêt minoritaire		01/01/2009	(24)	(24)	-30,0%	65,45%
2) Cession en parallèle avec l'achat de 30% de EFESO CONSULTING SL Espagne, déjà détenue à 70%						
SOLVING BOHLIN & STRÖMBERG EFESO CONSULTING AB	56,07% 71,00%	30/09/2009	320	280		72,36%
Achats d'intérêt minoritaire de Bohlin & Strömberg Fusion -absorption de Bohlin & Strömberg par Efeso Consulting AB Nouvelle dénomination Efeso Nordic Countries AB						
EFESO CONSULTING BV Achat d'intérêt minoritaire	55,00%	01/01/2009	1 128	907	45,0%	100,0%
SOLVING EFESO Portugal Acquisition par SOLVING EFESO IBERIA	-	01/01/2009	71	18	100,0%	100,0%
TOTAL			1 635	1 322		

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 EFESO INTERNATIONAL et de ses filiales sont préparés conformément aux règles et principes comptables présentés ci-dessous.

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

2. Utilisation d'hypothèses et d'estimations :

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

Ces hypothèses concernent principalement :

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

3. Principe de consolidation :

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

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

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

La consolidation est réalisée à partir des comptes individuels arrêtés au 31 décembre 2009.

4. Conversion monétaire (IAS 21) :

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

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

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

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

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

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

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

5. Immobilisations incorporelles :

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

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

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

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

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

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

6. Immobilisations corporelles :

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

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

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

7. Dépréciation des actifs à long terme :

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

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés. L'actualisation est réalisée à un taux prenant en compte les taux d'OAT 10 ans (3,6 %), un taux de prime de risque de marché actions de Paris (7,09 %), le taux de croissance à l'infini (1,0 %) et d'un coefficient Beta propre à SOLVING EFESO INTERNATIONAL de 0,562. La valorisation est déterminée sur la base d'un business plan à 5 ans.

Le taux d'actualisation ressort à 7,58 %. Il était de 7,67 % au 31 décembre 2008 et de 6,88 % au 30 juin 2009.

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

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

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 ou FCP monétaires sont classées en actifs financiers à la juste valeur). La variation de juste valeur impacte le compte de résultat consolidé.

11. Instruments financiers à terme :

Le groupe SOLVING EFESO 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 1^{er} 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 ont été 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 consolidé. Cette charge complémentaire, représentative de la prime de remboursement, est évaluée à 436 K€ en 2009, à 476 K€ en 2010 et à 519 K€ en 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 EFESO 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 :

Les 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 :

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

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

Les paramètres appliqués sont :

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

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

16. Provisions pour risques et charges :

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

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

17. Engagements de retraites :

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

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

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

Le taux d'actualisation pris en compte est de 5,09 % (I Boxx) et le taux de progression des rémunérations retenu est de 2 %.

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

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

18. Reconnaissance des revenus :

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

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

19. Résultat par action :

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

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

Pour le calcul du résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment des options de souscription d'actions et les attributions d'actions gratuites en période d'acquisition. L'effet dilutif est calculé selon la méthode du "rachat d'actions". Suivant cette méthode, les fonds recueillis suite à l'exercice des bons ou des options sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix de marché. Ce prix de marché correspond à la moyenne des cours de l'action SOLVING EFESO INTERNATIONAL en 2009.

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-après est basée sur les zones géographiques (zone France, zone Europe hors France, zone Amérique, pays émergents), 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 EFESO INTERNATIONAL dispose, directement ou indirectement, de plus de 20 % des droits de vote, dans la mesure où elle participe effectivement à leur gestion.

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

Les évolutions de périmètre au cours de l'année 2009 ont été détaillées précédemment (I – Faits caractéristiques de l'exercice).

2. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2009 :

PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 31 DECEMBRE 2009						
Sociétés	Méthode	% contrôle	% intérêts	Méthode	% contrôle	% intérêts
	31/12/2008	31/12/2008	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2009	31/12/2009
Siège social						
Solving Efeso International SA 144, avenue des Champs-Elysées 75008 Paris	Mère	100,00%	100,00%	Mère	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Sas Paris - France	IG	95,05%	95,05%	IG	95,05%	95,05%
Solving France SA (ex Synagir) Paris - France	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Efeso Srl Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Net-Log Consulting Srl Milan - Italie	IG	51,00%	51,00%	IG	51,00%	51,00%
Apex Consulting Srl Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Efeso Iberia SA Barcelone - Espagne	IG	93,18%	93,18%	IG	65,45%	65,45%
Solving Efeso Portugal Lisbonne - Portugal				IG	100,00%	65,45%
Innovation Partners Espagne	IG	61,01%	61,01%	IG	61,01%	61,01%
Solving Management Consultants Ltd Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
IMCG BV s-Hertogenbosch - Pays Bas	IG	51,14%	51,14%	IG	51,14%	51,14%
Solving International Middle East LLC Abu Dhabi - Emirats Arabes Unis	IG	33,80%	33,80%	IG	33,80%	33,80%
Efeso Holdings Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving International UK Ltd Northwich - Grande Bretagne	IG	66,00%	65,99%	IG	66,00%	66,00%
Efeso Services Srl Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Efeso Nordic Countries AB Stockholm - Göteborg - Suède	IG	71,00%	71,00%	IG	72,36%	72,36%
Efeso Consulting GmbH Berlin - Allemagne	IG	54,90%	54,90%	IG	54,90%	54,90%
Efeso Consulting BV s-Hertogenbosch - Pays Bas	IG	55,00%	55,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Efeso Suisse (ex Synagir Suisse) Genève - Suisse	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Zrt Budapest - Hongrie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Ltd (Russian Federation) Saint Petersburg Fédération de Russie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Efeso Inc. New York - Atlanta - USA	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
Solving Efeso Consultoria Ltda (Brazil) Sao Paulo - Brésil	IG	100,00%	99,96%	IG	100,00%	100,00%
Efeso China Holdings Ltd Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd Shanghai - Chine	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting Company Ltd (Korea) Séoul - Corée	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Efeso Consulting SL Barcelone - Espagne	IG	70,00%	70,00%	Société absorbée en 2009 par Solving Efeso Iberia		
Solving Bohlin & Strömberg Stockholm - Suède	IG	56,07%	56,07%	Société fusionnée en 2009 avec Solving Efeso Nordic Countries AB		
Solving International Inc. Etats Unis	IG	100,00%	100,00%	Fusionnée en 2009 avec Solving Efeso Inc.		
Solving International North America Llc Atlanta - Etats Unis	IG	100,00%	100,00%	Fusionnée en 2009 avec Solving Efeso Inc.		
Efeso Consultoria America do sul S/C Ltda Sao Paulo - Brésil	IG	100,00%	100,00%	Fusionnée en 2009 avec Solving Efeso Consultoria Ltda		
Solving Industrie et Management SARL Paris - France	IG	99,60%	99,60%	Société liquidée en 2009		
Solving International Belgium Belgique	Société liquidée en 2008			Société liquidée en 2008		
TMT Management Paris - France	Société liquidée en 2008			Société liquidée en 2008		
Solving Consulting & Opérations Srl Italie	Fusionnée en 2008 avec Efeso Consulting Srl			Fusionnée en 2008 avec Efeso Consulting Srl		

IG : Méthode de l'intégration globale

- (1) Nouvelle dénomination de Efeso Consulting Srl
- (2) Nouvelle dénomination de Solving International Iberica
- (3) Société en cours de clôture
- (4) Attribution de 58,9% du résultat
- (5) Nouvelle dénomination de Efeso Consulting AB
- (6) Nouvelle dénomination de Solving Suisse
- (7) Nouvelle dénomination de Solving Brazil Ltda

Société non consolidées

PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 31 DECEMBRE 2009 SOCIETES NON CONSOLIDEES						
Sociétés	Méthode	% contrôle	% intérêts	Méthode	% contrôle	% intérêts
Siège social	31/12/2008	31/12/2008	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2009	31/12/2009
European Consulting Italie	NC	1,00%	1,00%	NC	1,00%	1,00%
Resolving Stategy Finance Srl Italie	NC	3,00%	2,90%	NC	3,00%	2,90%
Management Consultants Argentine	NC	51,00%	51,00%	NC	51,00%	51,00%

NC : Non consolidée

31/12/2009

(8) Sans activité depuis 2004

IV NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1 : ECARTS D'ACQUISITION

Voir page suivante.

ECARTS D'ACQUISITION 31 DECEMBRE 2009											
Milliers euros	Valeurs brutes				Dépréciations				Valeurs nettes		
	31/12/2008	Plus	Moins	Reclassements	31/12/2009	31/12/2008	Plus	Moins	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2009
EFESO HOLDINGS LTD (UK)	16 032				16 032	-			-	16 032	16 032
SOLVING FRANCE SA (SYNAGIR)	7 818				7 818	-			-	7 818	7 818
SOLVING EFESO Srl (Italie) (ex EFESO CONSULTING Srl)	1 635			1 009	2 644	-			-	1 635	2 644
SOLVING Srl (fusionnée avec SOLVING EFESO Srl)	1 009			- 1 009	-	-			-	1 009	-
SOLVING EFESO NORDIC COUNTRIES (Suède) (ex EFESO CONSULTING AB)	330			1 276	1 606	-			-	330	1 606
BOHLIN & STROMBERG (fusionnée avec SOLVING EFESO NORDIC COUNTRIES AB)	996	280		- 1 276	-	-			-	996	-
EFESO CONSULTING BV (Pays Bas)	-	907			907	-			-	-	907
SOLVING EFESO INC. (USA)				940	940						940
SOLVING INTERNATIONAL INC (USA) (fusionnée avec SOLVING EFESO Inc)	135			- 135	-	-			-	135	-
SOLVING INT. NORTH AMERICA (EX-MERITUS) (USA) (fusionnée avec SOLVING EFESO Inc)	805			- 805	-	-			-	805	-
SOLVING INTERNATIONAL UK Ltd	724				724	-			-	724	724
IMCG (Pays Bas)	544				544	-			-	544	544
APEX CONSULTING Srl (Italie)	471	42			513	-			-	471	513
EFESO FRANCE SAS	382				382	-			-	382	382
EFESO CONSULTING ZRT (Hongrie)	203				203	-			-	203	203
SOLVING EFESO IBERIA (Espagne)	86	1	- 24	106	169	-			-	86	169
SOLVING EFESO PORTUGALO	-	18			18				-	-	18
EFESO ASESORES SL (fusionnée avec SOLVING EFESO IBERIA)	8	98		- 106	-	-			-	8	-
SOLVING EFESO SUISSE (ex SYNAGIR SUISSE)	102				102	-			-	102	102
SOLVING EFESO AMERICA CONSULTORIA (Brésil)	86				86	-			-	86	86
EFESO CONSULTING GMBH (Allemagne)	65				65	-			-	65	65
EFESO NET-LOG CONSULTING SRL (Italie)	22				22	-			-	22	22
INNOVATION PARTNER (Espagne)	1 901				1 901	1 901			1 901	-	-
TOTAL	33 354	1 346	-24	0	34 676	1 901	0	0	1 901	31 453	32 775

Ecarts d'acquisition positifs

NOTE 2 : ACTIFS NON COURANTS

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Milliers euros	Décomposition	31/12/2009	31/12/2008	%
Autres immobilisations incorporelles	Concessions, droits et brevets	125	167	-26%
	Autres immobilisations incorporelles	368	216	70%
	Total	492	383	28%

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont principalement composées d'agencements et de matériel de bureau et informatique. Elles s'établissent à 694 K€ contre 792 K€ fin 2008.

ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE

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

ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE (AUTRES TITRES DE PARTICIPATION) AU 31 DECEMBRE 2009						
Milliers euros	Siège social	Société détentrice	Quote-part de capital détenue	Valeur nette comptable	Capitaux Propres	Résultat
European Consulting *	Italie	Solving Efeso srl	1,0%	8	100	6
Resolving Strategy Finance *	Italie	Solving Efeso srl	3,0%	21	1 376	(895)
Bohlin & Strömberg Intresseorganisationer AB *	Suède	Solving Efeso Nordic Countries AB	30,0%	3	3	0
Bohlin & Strömberg Företagskonsult *	Suède	Solving Efeso Nordic Countries AB	100,0%	20	20	0
Total				52		

* Valeur nette comptable : données financières de la société au 31.12.2008

Les titres des deux sociétés suédoises sont détenus par Solving Efeso Nordic Countries AB, résultat du rapprochement entre Bohlin & Strömberg et Efeso Consulting AB. Ces titres ont toujours fait partie de l'actif de la société Bohlin & Strömberg, consolidée depuis 1999, mais n'avaient pas été jusqu'ici, mis en évidence de façon isolée.

L'évolution entre 2008 et 2009 (52 K€ contre 29 K€) s'explique par cette prise en compte.

AUTRES ACTIFS NON COURANTS – ACTIFS D'IMPOTS NON COURANTS

Milliers euros	Décomposition	31/12/2009	31/12/2008	%
Autres actifs non courants	Prêts	-	55	
	Autres immobilisations financières	458	187	145%
	Total	458	242	89%
Actifs d'impôts non courants	Impôts différés actif	845	655	29%
TOTAL ACTIF NON COURANTS		1 303	897	45%

NOTE 3: ACTIFS COURANTS

CLIENTS ET COMPTES RATTACHES

Le poste Clients et comptes rattachés s'établit fin décembre 2009 à 16 213 K€ contre 17 757 K€ fin décembre 2008.

Soit 32,7 % du chiffre d'affaires (30,6 % fin décembre 2008).

Le délai brut de règlement clients, calculé avec un taux moyen de taxe de 19 %, s'établit à plus de 100 jours, délai très élevé.

AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants qui totalisent 3 790 K€ sont composés de charges constatées d'avance (220 K€), de créances fiscales et sociales (2 363 K€) et d'autres créances (1 207 K€).

Milliers euros	Décomposition	31/12/2009	31/12/2008	%
Autres actifs courants	Charges constatées d'avance	220	330	-33%
	Créances fiscales et sociales	2363	2765	-15%
	Autres créances	1 207	1 313	-8%
Total		3790	4408	-14%

NOTE 4 : CAPITAUX PROPRES

CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2009, le capital s'établit à 3 075 396,38 € pour 8 069 269 actions, de valeur nominale 0,381125 €.

Le capital a été augmenté de 62 000 puis de 62 500 actions au cours de l'exercice, par création d'action gratuites.

AUGMENTATION DE CAPITAL DES 17 JUIN ET 29 DECEMBRE 2009				
Comptes sociaux de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	Au 31/12/2008	Augmentation de Capital 17 Juin 2009	Augmentation de Capital 29 Déc. 2009	Au 31/12/2009
Nombre d'actions	7 944 769	62 000	62 500	8 069 269
Capital (en euros)	3 027 946,32	23 629,75	23 820,31	3 075 396,38
Primes d'émissions et de fusion (en euros)	19 022 073			18 992 074

NOTE 5 : EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES BANCAIRES

Les emprunts et dettes bancaires totalisent 7 224 K€ et se décomposent en :

- 3 389 K€ sur Solving International
- 3 835 K€ sur ses filiales.

Ces emprunts et dette bancaires sont à moins d'un an d'échéance, à l'exception de 729 K€ à échéance 2011 pour la société mère.

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

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

Les taux EURIBOR 3 et 6 mois se sont établis en moyenne sur l'année 2009 à 1,23 % et à 1,44 % contre 4,64 % et 4,73 % en 2008.

EMPRUNT OBLIGATAIRE CONVERTIBLE (OCEANE)

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

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

L'amortissement anticipé est possible mais au seul gré du groupe :

- pour tout ou partie des obligations, à tout moment sans limitation de prix, par rachat en bourse ou hors bourse ou par offres publiques ;
- à compter du 1^{er} juillet 2009 jusqu'au septième jour ouvré qui précède leur date de remboursement, pour toutes les obligations, au Prix de Remboursement Anticipé majoré des intérêts courus depuis la dernière date de paiement d'intérêts précédant la date de remboursement anticipé jusqu'à la date de remboursement effectif, sous réserve d'un préavis de 30 jours calendaires si le produit (i) du ratio d'attribution d'actions en vigueur et (ii) de la moyenne arithmétique des premiers cours cotés de l'action de la société pendant 10 jours de bourse consécutifs au cours des 20 jours de bourse consécutifs précédant la publication de l'avis de remboursement anticipé excède 120 % de la valeur acquise des obligations ;
- à tout moment, pour la totalité des obligations restant en circulation, si moins de 10 % des obligations émises restent en circulation.

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

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

Le taux de marché retenu et la ventilation entre la partie « dette » et la partie « capitaux propres » à l'origine sont indiqués ci-après :

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

Le montant des intérêts courus en 2009 payables à terme échu le 1^{er} janvier 2010 est de 161 K€.

La charge financière relative à l'exercice 2009 s'élève à 1 075 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 (représentative de la prime de remboursement) impactant le compte de résultat de l'exercice 2008 pour un montant de 436 K€ (avant impôt).

ENDETTEMENT FINANCIER ET « GEARING »
ENDETTEMENT FINANCIER NET

Milliers euros	31/12/2009	31/12/2008	Variation
Emprunts et dettes financières à long terme	(12 471)	(12 035)	(436)
Emprunts à court terme	(7 224)	(9 273)	2 050
Endettement financier brut	(19 694)	(21 308)	1 613
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	0	0	0
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 893	4 817	(1 923)
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 893	4 817	(1 923)
Endettement financier net	(16 801)	(16 491)	(310)

Total Capitaux Propres	21 612	22 904	(1 292)
-------------------------------	---------------	---------------	----------------

Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres⁽¹⁾	77,7%	72,0%	8,0%
---	--------------	--------------	-------------

ENDETTEMENT FINANCIER NET corrigé en 2008, emprunt OCEANE isolé

Milliers euros	31/12/2009	31/12/2008	Variation
Emprunts et dettes financières à long terme (OCEANE)	(12 471)	(12 035)	(436)
Emprunts à court terme	(7 224)	(10 115)	2 891
Endettement financier brut	(19 694)	(22 149)	2 455
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	0	0	0
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 893	4 817	(1 923)
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 893	4 817	(1 923)
Endettement financier net	(16 801)	(17 333)	531

Total Capitaux Propres	21 612	22 904	(1 292)
-------------------------------	---------------	---------------	----------------

Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres⁽¹⁾	77,7%	75,7%	2,7%
---	--------------	--------------	-------------

Reclassement en 2008 : 842 K€ reclassés en Dettes bancaires au lieu de Autres dettes. Les emprunts à court terme ressortent à 10 115 K€ au lieu de 9 273K€.

(1) " Gearing "

EXPOSITION AU RISQUE DE LIQUIDITE

La situation du groupe en ce qui concerne le risque de liquidité est décrite dans le chapitre 1.11 du rapport de gestion du Directoire ainsi que dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les risques et le contrôle interne (Prévention des risques - paragraphe 11), rapports auxquels on se reportera.

EXPOSITION AUX RISQUES DE TAUX ET DE CHANGE

Le groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL est exposé au risque de taux à hauteur de son endettement brut à taux variable, qui s'élève à 7 224 K€ au 31 décembre 2009. La sensibilité de cette position aux évolutions de taux est de l'ordre de 72 K€ pour une variation à la hausse ou à la baisse de 1 %.

Le groupe a subi en 2009 un impact négatif en termes de chiffre d'affaires, puisque ce dernier se serait établi à 50,7 M€ à taux de change constants, au lieu de 49,6 M€, soit 1,1 M€ de différence.

Le groupe réalise 66 % de son chiffre d'affaires et 56 % de son résultat opérationnel courant (hors holding) en euros.

Son exposition nette en devise (actifs moins passifs) peut être évaluée, après conversion en euros, à 2,6 M€. Une variation de plus ou moins 1 % des différents taux de change entraînerait une variation de la position nette de change de plus ou moins 26 K€.

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

NOTE 6 : PASSIFS NON COURANTS - PROVISIONS A LONG TERME

Milliers euros	Décomposition	31/12/2009	31/12/2008	%
Provisions à long terme	Provisions indemnités de retraites	509	89	472%
	Provisions pour risques et charges	1 029	975	6%
	Total Provisions à long terme	1 538	1 064	45%

Milliers euros	31/12/2008	Dotations	Reclassement	Reprises provisions non utilisées	Reprises provisions utilisées	31/12/2009
Provisions indemnités de retraites	89	225	550		(355)	509
Provisions pour risques et charges	975	749	(550)		(146)	1 029
Total Provisions à long terme	1 064	974			(501)	1 538
Provision pour impôts différés	132				(101)	31
Total Passifs d'impôts non courants	132				(101)	31
Total Provisions	1 196	974			(602)	1 569

Les provisions pour indemnités de retraite sont passées de 89 K€ à 509 K€, soit une variation de 420 K€ se décomposant en une reprise nette de 130 K€ (dotations moins reprises de provisions utilisées) et un reclassement de 550 K€ (montant précédemment inscrit en provisions pour risques et charges).

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 126 K€ au 31/12/2009.

Les provisions pour risques et charges sont passées de 975 K€ à 1 029 K€. Cette variation recouvre deux phénomènes distincts : une dotation nette de 603 K€, correspondant pour une très large part (515 K€) à la provision pour risque prudhommal déjà évoqué et un reclassement de 550 K€ (transfert vers la rubriques Provision pour indemnités de retraite).

Au total, les provisions à long terme (Retraites + risque et charges) passent de 1 064 K€ à 1 538 K€ (+474 K€).

Il n'y a pas eu, en 2009, de reprise sur provisions non utilisées.

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

NOTE 7 : AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants s'élèvent à 8 830 K€ et correspondent à des dettes fiscales et sociales (4 914 K€), ce montant incluant les rémunérations et bonus dus au 31 décembre, charges sociales incluses, à des produits constatés d'avance (339 K€) et à des dettes diverses (3 577 K€) réparties sur plus de 20 filiales.

Milliers euros	Décomposition	31/12/2009	31/12/2008	%
Autres passifs courants	Dettes fiscales et sociales	4914	4765	3%
	Dettes sur titres de participation		360	-100%
	Produits constatés d'avance	339	519	-35%
	Dettes diverses	3 577	3 468	3%
Total		8830	9112	-3%

V NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

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

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

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

REPARTITION PAR ZONES GEOGRAPHIQUES 2009						
Milliers euros	FRANCE (OPERATIONNEL)	EUROPE HORS FRANCE	AMERIQUE DU NORD	PAYS EMERGENTS	HOLDING (FRANCE)	TOTAL
Chiffre d'affaires	14 687	27 060	2 200	5 665		49 613
Résultat opérationnel courant	2 743	1 667	46	1 123	-3 091	2 488
Résultat net	1 142	1 652	324	262	-3 217	164
Total bilan	14 454	36 754	1 914	3 556	1 533	58 211

Données issues de la consolidation

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

NOTE 9 : DETAIL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2009	31/12/2008	%
Autres produits et charges opérationnels	Produits exceptionnels	257	1 667	-85%
	Charges exceptionnelles	-702	-1 731	-59%
		-445	-64	596%

Dans les charges exceptionnelles figure la dotation à la provision pour risque correspondant au coût du litige prudhommal dont le jugement est parvenu en mars 2010 (515 K€).

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

Milliers euros	Décomposition	31/12/2009	31/12/2008	%
Coût de l'endettement financier net	Produits de trésorerie		3	-100%
	Autres charges et intérêts assimilés (1)	-1 433	-1 521	-6%
		-1 433	-1 518	-6%

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

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS : DETAIL

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS : DETAIL				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2009	31/12/2008	%
Autres produits et charges financiers	Différences de change	-65	59	-210%
	Dotations aux provisions financières	-55	-495	-89%
	Dotations / Reprises sur provisions éléments immatériels	163	-17	-1042%
		44	-453	-110%

NOTE 11 : IMPOTS DIFFERES ET PREUVE D'IMPOT

Milliers euros	31/12/2009	31/12/2008	%
Compte de résultat			
Charge d'impôt société	-929	-1 507	-38%
Charges ou produits d'impôts différés	348	216	61%
Charge d'impôt : total	-582	-1 291	-55%
Bilan			
Déficits reportables activés	296	309	-4%
Impôts différés sur retraitements IFRS	549	346	59%
Passifs d'impôts non courants : total	845	655	29%
Actifs d'impôts non courants : total	31	132	-76%

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

PREUVE D'IMPOT Milliers euros	Base	Impôt
Impôt théorique	654	-218
Déficits non activés	1 692	-564
Résultat des activités arrêtés	91	-30
Ecart sur situation nette	-625	208
Différences permanentes		-116
Ecarts sur taux d'impôts		138
Charge d'impôt théorique		-582
Charge d'impôt réelle		-582

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

NOTE 12 : RESULTAT NET D'IMPOT DES ACTIVITES ARRETEES

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

Les trois premières sociétés sont définitivement fermées au 31 décembre 2009. Le résultat net dégagé en 2009 est un produit correspondant à diverses régularisations, pour l'essentiel des dettes fournisseurs devenues sans objet.

NOTE 13 : RESULTAT PAR ACTION

Le résultat consolidé par action et le résultat dilué par action au 31 décembre 2009 s'élèvent respectivement à 0,02 € et 0,02 €.

Le résultat part du groupe et ce même résultat part du groupe dilué s'élèvent, par action, respectivement à (0,04) € et (0,03) €.

NOTE 14 : INFORMATIONS DIVERSES

EFFECTIFS

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

	2009	2008
Salariés	205	216
Dont administratifs	31	37
Dont consultants	174	179
Intervenants payés sur factures	54	69
Total	259	285

Effectifs en fin d'exercice 2009

Effectif en fin d'exercice		
	2009	2008
Consultants	196	208
Intervenants payés sur factures	53	60
Administratifs	31	37
Total	280	305

REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Les rémunérations brutes globales versées aux organes de Direction et de Surveillance s'établissent à 1 645 K€ en 2009, les rémunérations effectivement versées (y compris au titre d'exercices antérieurs) à 1 384 K€ selon la décomposition donnée par le tableau page suivante.

REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Rémunérations dues et versées aux mandataires sociaux			Président du Conseil de Surveillance	Vice - président du Conseil de Surveillance	Membre du Conseil de Surveillance	Membre du Conseil de Surveillance	Membre du Conseil de Surveillance	Membre du Conseil de Surveillance	Membre du Conseil de Surveillance	Membre du Conseil de Surveillance	Président du Directoire	Membre du Directoire	Membre du Directoire
			Roland Fitoussi	Jean Veillon	Richard Armand	Jacques Lebhar	Alessandra Faraone	Julian Berger	Nicolas Ceiler	Yves Cannac *	Thomas de Bellaigue de Bughas **	Filippo Mantegazza	Carlo F. Baroncelli
2008	Montants dus	Rémunération fixe	120	251							321	18	105
		Rémunération variable		128							53		
		Rémunération exceptionnelle											
		Jetons de présence	27		21	21			21	21			
		Avantages en nature Sociétés liées									320	369	308
	Total	147	379	21	21	0	0	21	21	320	742	326	105
2008	Montants versés	Rémunération fixe	120	251							153	18	105
		Rémunération variable		179 (1)									
		Rémunération exceptionnelle											
		Jetons de présence	36 (1)		28 (1)	28 (1)				28 (1)			
		Avantages en nature Sociétés liées									714 (2)	253 (3)	216 (4)
	Total	156	430	28	28	0	0	0	28	714	406	234	105
2009	Montants dus	Rémunération fixe	120	251							330	18	96
		Rémunération variable		146							30		
		Rémunération exceptionnelle											
		Jetons de présence	28		22	22			22				20
		Avantages en nature Sociétés liées									88	204	246
	Total	148	397	22	22	0	0	22	0	88	565	264	116
2009	Montants versés	Rémunération fixe	120	251							210	18	96
		Rémunération variable		95 (5)									
		Rémunération exceptionnelle											
		Jetons de présence	55 (6)		10 (5)	10 (5)			10 (5)	10 (5)			20
		Avantages en nature Sociétés liées									88	97	293
	Total	175	346	10	10	0	0	10	10	88	307	311	116

- * Fin de mandat : Assemblée Générale du 29 juin 2009
 ** Fin de mandat : Conseil de Surveillance du 26 mai 2009
 *** Fin de mandat : fin de contrat de travail 30 novembre 2009 ; Conseil de Surveillance du 18 janvier 2010
 (1) Versés au titre de 2007
 (2) Dont 394 K€ versés au titre de 2007, incluant un montant exceptionnel de 225 K€
 (3) Versés au titre du second semestre 2007
 (4) Dont 33 K€ versés au titre du second semestre 2007
 (5) Versés au titre de 2008
 (6) Dont 26,8 K€ versés au titre de 2008

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

SUIVI DES ATTRIBUTIONS ET LEVEES DE STOCK OPTIONS

SUIVI DES PLANS D'OPTIONS AU 31 DECEMBRE 2009																	
Options attribuées							Options levées									Options annulées	Options restantes, fin 2009
Date d'attribution	Prix d'exercice en €	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	Levées possibles à compter du	Cessions possibles à compter du	Expiration des options	en 2001	en 2002	en 2003	en 2004	en 2005	en 2006	en 2007	en 2008	en 2009		
19.06.98	1,31	3	64 608	20.06.01	20.06.03	19.06.04	21 537	14 358	28 713								
19.06.98	7,37	32	6 400	20.06.01	20.06.03	19.06.04	469	67								5 864	
16.03.99	11,35	13	17 000	16.03.02	16.03.04	15.03.05										17 000	
18.06.99	14,39	3	16 040	18.06.02	18.06.04	17.06.05										16 040	
04.02.00	39,03	24	47 560	04.02.03	04.02.05	03.02.07										47 560	
03.05.00	65,17	4	22 800	04.05.02	04.05.05	04.05.07										22 800	
03.05.00	54,88	16	43 050	04.05.02	04.05.05	04.05.07										43 050	
05.10.00	82,77	7	18 720	06.10.02	06.10.05	06.10.07										18 720	
05.10.00	69,7	18	15 564	06.10.02	06.10.05	06.10.07										15 564	
30.03.01	72,95	44	56 400	31.03.03	31.03.06	31.03.08										56 400	
04.10.01	39,33	10	54 600	05.10.03	05.10.06	05.10.08										54 600	
	<i>dont Direction</i>	1	16 000														
15.02.02	35,28	12	14 850	16.02.04	16.02.07	16.02.09										14 850	
16.05.02	35,57	5	59 000	17.05.04	17.05.07	17.05.09										59 000	
	<i>dont Direction</i>	2	18 000														
22.04.03	4,06	61	218 700	23.04.05	23.04.08	23.04.10						10 199	10 000			103 350	
	<i>dont Direction</i>	2	25 000													95 151	
04.06.04	7,84	32	158 500	05.06.06	05.06.09	05.06.11										113 000	
	<i>dont Direction</i>	1	50 000													45 500	
01.07.05	4,76	11	14 000	02.07.07	02.07.10	02.07.12										7 750	
11.08.06	6,59	24	49 500	12.08.08	12.08.11	12.08.13										9 000	
15.05.07	6,17	21	25 000	16.05.09	16.05.12	16.05.14										10 005	
	<i>dont Direction</i>	2	4 000													14 995	
	<i>dont Direction</i>		902 292				22 006	14 425	28 713			10 199	10 000			614 553	
			113 000													202 396	

OPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2009				
	Date attribution	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options	Options levées en 2009
Vice-président du Conseil de surveillance	22.04.03	4,06	15 000	
Président du Directoire	22.04.03	4,06	18 000	
	04.06.04	7,84	5 500	
Un membre du Directoire	22.04.03	4,06	5 000	
	04.06.04	7,84	2 500	
	11.08.06	6,59	2 500	

ACTIONS GRATUITES

Il n'a pas été distribué d'actions gratuites en 2009. Rappelons qu'il avait été distribué 124 500 actions gratuites au cours de l'année 2007. L'attribution est définitive à l'issue d'une période de 2 ans et les actions remises font l'objet d'une obligation de conservation de 2 ans.

Au cours de l'exercice, ont été effectivement créés les 124 500 actions gratuites attribuées en 2007 : se reporter plus haut Note 4 Capitaux propres.

L'incidence sur le résultat de l'exercice 2009 des actions gratuites attribuées en 2007, est de 183 K€ avant impôt.

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

Il n'existe plus d'actions gratuites restant à créer au 31 décembre 2009.

REMUNERATION DES ORGANES DE CONTRÔLE

REMUNERATION DES ORGANES DE CONTRÔLE								
Milliers d'euros	CONSTANTIN DELOITTE				G. BIENAIME			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	122,8	76,1	100,0%	100,0%	97,3	64,8	87,9%	82,9%
- Filiales intégrées globalement					13,4	13,4	12,1%	17,1%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
- Emetteur								
- Filiales intégrées globalement								
Sous-total	122,8	76,1	100,0%	100,0%	110,7	78,2	100,0%	100,0%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social								
Autres								
Sous-total								
Total	122,8	76,1	100,0%	100,0%	110,7	78,2	100,0%	100,0%

VI ENGAGEMENTS HORS BILAN

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

VII EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Un litige prudhommal opposant la société à un des salariés a été jugé en appel fin mars 2010, aboutissant à la condamnation de SOLVING EFESO INTERNATIONAL sur des faits anciens (antérieurs à 2007).

Les conséquences financières de ce jugement ont été intégralement inscrites dans les comptes 2009, dans lesquels figure donc une provision totale de 0,6 M€ destinée à couvrir le coût définitif du sinistre.

Un contrôle fiscal portant sur les sociétés françaises du périmètre d'intégration fiscale, pour les années 2007 et 2008, est en cours depuis le 30 mars 2010.

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

20.4. VERIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES ANNUELLES

20.4.1. COMPTES ANNUELS SOCIAUX

CONSTANTIN ASSOCIES
Member of Deloitte Touche Tohmatsu
114, rue Marius AUFAN
92300 – LEVALLOIS-PERRET

Gérard BIENAIME
3, rue des deux boules
75001 - PARIS

SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Société Anonyme
144, avenue des Champs-Élysées
75008 - PARIS

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

La crise financière de 2008 qui s'est progressivement accompagnée d'une crise économique en 2009 emporte de multiples conséquences pour les entreprises et notamment au plan de leur activité et de leur financement. Le manque de visibilité sur le futur crée des conditions spécifiques cette année pour la préparation des comptes, particulièrement au regard des estimations comptables qui sont requises en application des principes comptables. C'est dans ce contexte que nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance en application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce.

La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des titres de participation selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, mentionnée dans la note de l'annexe sur les Immobilisations financières sous la rubrique Participations. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note de l'annexe donne une information appropriée.

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

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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

Levallois-Perret et Paris, le 30 avril 2010

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Gérard BIENAIME

Jean-Marc BASTIER

20.4.2. COMPTES CONSOLIDES

CONSTANTIN ASSOCIES
Member of Deloitte Touche Tohmatsu
114, rue Marius AUFAN
92300 – LEVALLOIS-PERRET

Gérard BIENAIME
3, rue des deux boules
75001 - PARIS

SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Société Anonyme

144, avenue des Champs-Élysées
75008 - PARIS

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les « Bases de préparation » de l'annexe qui exposent les évolutions du référentiel comptable, résultat de l'application, à compter du 1^{er} janvier 2009, de nouvelles normes et interprétations.

II. Justification des appréciations

La crise financière de 2008 qui s'est progressivement accompagnée d'une crise économique en 2009 emporte de multiples conséquences pour les entreprises et notamment au plan de leur activité et de leur financement. Le manque de visibilité sur le futur crée des conditions spécifiques cette année pour la préparation des comptes, particulièrement au regard des estimations comptables qui sont requises en application des principes comptables. C'est dans ce contexte que nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance en application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce.

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. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Levallois-Perret et Paris, le 30 avril 2010

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Gérard BIENAIME

Jean-Marc BASTIER

20.5. DATE DES DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES

Les dernières informations financières datent du 31 décembre 2009 et sont exposées dans le présent Document de Référence.

20.6. INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES OU AUTRES

Néant.

20.7. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

La Société propose de ne pas distribuer de dividende et de continuer à allouer ses ressources financières au désendettement. Le résultat net de la maison mère est en perte de (384 521,76) €. A ce résultat, il convient d'ajouter le report à nouveau débiteur de (3 083 299,15) € soit un report à nouveau débiteur de (3 467 820,91) €.

Conformément à l'article 47 de la loi du 12 juillet 1965, il est précisé ci-après le dividende payé au cours des trois exercices précédents, assorti du crédit d'impôt ou avoir fiscal.

Table 69. Dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices

(Montants en euros)

	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Nombre d'actions	7 944 769	6 422 016	5 412 016
Brut	0	0	0
Net	0	0	0
Avoir fiscal	0	0	0

20.8. PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

A la connaissance de la Société, il n'existe pas, à la date du dépôt du présent Document de Référence, de procédure gouvernementale, judiciaire, ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance), qui est en suspend ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur sa situation financière, son activité et ses résultats.

20.9. CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA SITUATION FINANCIERE

A la date du présent Document de Référence, il n'y a pas eu de changement significatif de la situation financière ou commerciale du groupe survenu depuis la fin du dernier exercice pour lesquels les états financiers vérifiés ont été publiés.

CHAPITRE 21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1. CAPITAL SOCIAL

21.1.1. MONTANT DU CAPITAL SOUSCRIT

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

« Article 7 – Capital social

Le capital est fixé à la somme de 3 075 396,38 euros. Il est divisé en 8 069 269 actions entièrement libérées et toutes de même catégorie. »

La valeur nominale unitaire des actions est de 0,381125 € par action.

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

21.1.2. ACTIONS NON-REPRESENTATIVES DU CAPITAL

A la date d'enregistrement du présent Document de Référence, il n'existe aucun titre non représentatif du capital de la Société.

21.1.3. AUTO DETENTION ET PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

Autocontrôle

A la clôture de l'exercice, la société ne détient plus d'actions en propre, les 1 071 actions détenues ayant été cédées pour une valeur nette de 1 960 €. Ces actions propres avaient une valeur d'achat de 80 890 €, provisionnée à hauteur de 78 930 € au 31 décembre 2008, pour une valeur nominale de 408,18 €, représentant 0,01 % du capital.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, la société détenait au 31 décembre 2009, 18 581 actions pour une valeur de 36 047 €, représentant 0,23 % du capital.

Indépendamment des achats/ventes d'actions propres réalisés dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec l'intermédiaire agréé ARKEON FINANCE, la société a procédé à l'achat, entre le 13 novembre 2009 et le 18 décembre 2009, de 32 799 actions propres au cours moyen de 2,13 € qui ont été remise en échange à des actionnaires minoritaires de la société suédoise Bohlin & Strömberg, dans le cadre de la restructuration menée dans ce pays en vue de fusionner les deux entités Bohlin & Strömberg et Efeso Consulting AB, la structure finale étant dénommée Solving Efeso Nordic Countries AB.

Programme de rachat d'actions

Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2009

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

Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2009

Directoire décidant de la mise en œuvre : 29 juin 2009

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

A la date du 30 juin 2009, date de fin du précédent programme de rachat d'actions, la Société détient

1 071 actions en propre, et 18 494 actions au titre du contrat de liquidité, dans le cadre du programme de rachat d'actions voté par l'Assemblée Générale Mixte du 29 décembre 2007. Soit un total de détention de 19 565 actions (0,2 % du capital).

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

1 071 actions affectées en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe et 18 494 affectées à l'objectif d'animation du marché.

4) Objectifs du programme de rachat

Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant pour :

- L'animation du marché ou la liquidité de l'action SOLVING EFESO INTERNATIONAL par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers,
- La mise en œuvre au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce, de tout plan d'épargne Groupe conformément aux articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ou de toute attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce,
- La conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- L'attribution ou la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
- La couverture de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ;
- La mise en œuvre de toute pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers, et plus généralement de réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

5) Modalités

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

Les opérations effectuées à ce titre devront être réalisées au prix d'achat maximum de 12 euros (hors frais). Le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées ne pourra dépasser 5 % des actions composant le capital social à la date de la présente assemblée, soit 397 238 actions. Le montant cumulé des achats ne pourra excéder 4 766 856 euros.

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

En application de la loi, la part maximale que SOLVING EFESO INTERNATIONAL est susceptible de détenir suite au présent programme, autorisé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 29 juin 2009, est de 5 % du capital de la société, correspondant à un total de 397 238 actions.

La Société détenant 19 565 actions en propre au 30 juin 2009, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 377 673 (sur un total de 8 006 769 actions, soit 4,72 % du capital). Le montant cumulé des achats ne pourra excéder 4 532 076 euros.

7) Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2009, soit jusqu'au 28 décembre 2010.

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

Déclaration par l'émetteur des opérations réalisées sur ses propres titres du 1^{er} janvier 2008 au 30 juin 2009

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte au 30 juin 2009 :

- Nombre de titres annulés du 1^{er} janvier 2008 au 30 juin 2009 : 0
- Nombre de titres détenus en portefeuille au 30 juin 2009 : 19 565
- Valeur comptable du portefeuille au 30 juin 2009 : 31 890 € (net)
- Valeur de marché du portefeuille au 30 juin 2009 : 31 891 €

21.1.4. CAPITAL AUTORISE NON-EMIS

Plans de stock-options

L'ensemble des attributions historiques est présenté au paragraphe 15.1.6. du présent Document de Référence. Le tableau ci-dessous ne présente que les plans d'attribution pour lesquelles des options sont encore en vie au 31 décembre 2009.

Table 70. Tableau récapitulatif des plans de stock options existants au 31 décembre 2009

	14	16	17	18	19	20
Date d'assemblée	13/03/2000	25/06/2001	25/06/2001	25/06/2001	16/06/2004	16/06/2004
Date du Directoire / Conseil d'administration	22/04/2003	22/04/2003	04/06/2004	01/07/2005	18/08/2006	15/05/2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées dont :						
Par Mandataires Sociaux	67 600	151 100	67 500	14 000	49 500	25 000
Par 10 premiers attributaires salariés	25 000	91 500	33 000	1 500	31 000	17 735
Point de départ d'exercice	23/04/2005	23/04/2005	05/06/2006	02/07/2007	12/08/2008	16/05/2009
Date d'expiration	23/04/2010	23/04/2010	05/06/2011	02/07/2012	12/08/2013	16/05/2014
Prix de souscription ou d'achat (€)	4,06	4,06	7,84	4,76	6,59	6,17
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	na	na	na	na	na	na
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2009	116	20 083	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	49 750	53 600	22 000	7 750	9 000	10 005
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	17 734	77 417	45 500	6 250	40 500	14 995

Au 31 décembre 2009, un total de 202 396 options restent exerçables et représentent une dilution de 2,45 % compte tenu d'un nombre d'actions de 8 069 269.

Plans d'actions gratuites

Au cours de l'exercice 2009, 62 000 actions ont été créées le 16 mai 2009 suite à l'attribution gratuite décidée le 15 mai 2007 et 62 500 actions ont été créées le 29 décembre 2009 suite à l'attribution gratuite décidée le 28 décembre 2007. L'attribution gratuite d'actions est définitive à l'issue d'une période de deux ans et les actions remises font l'objet d'une obligation de conservation de deux ans.

La valorisation des coûts des actions attribuées gratuitement s'établit à 128 K€ pour l'exercice 2009.

La répartition des attributions est la suivante :

- Monsieur Jean VEILLON : 15 000 actions,
- Monsieur Filippo MANTEGAZZA : 90 000 actions,
- Salariés du Groupe : 19 500.

Au 31 décembre 2009, il n'existe plus d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement. La dilution potentielle relative aux actions gratuites est nulle au 31 décembre 2009.

OCEANE

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 1^{er} janvier 2012 par remboursement au prix de 10,82 euros par obligation, soit 113,54 % de la valeur nominale des obligations (9,53 euros).

Les obligations sont à option de conversion et / ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de SOLVING EFESO INTERNATIONAL et il existe une dilution potentielle de 1 244 801 actions SOLVING EFESO INTERNATIONAL soit une dilution potentielle de 13,36 %.

Dilution potentielle

Compte tenu des 202 396 options restant exerçables et des 1 244 801 obligations convertibles en actions ordinaires, il existe une dilution potentielle au 31 décembre 2009 de 15,21 %.

21.1.5. CONDITIONS REGISSANT TOUT DROIT OU OBLIGATION VISANT A AUGMENTER LE CAPITAL

Table 71. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité au 31 décembre 2009

Date de l'Assemblée Générale	N° de résolution	Durée	Objet de la délégation de compétence au Directoire	Plafond (montant nominal)
29 juin 2009	8	26 mois	Emettre des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	2 500 000 €
29 juin 2009	9	26 mois	Emettre des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires)	2 500 000 €
29 juin 2009	10	18 mois	Décider d'une ou plusieurs augmentations de capital en numéraire d'un montant nominal maximum de 2.500.000 euros avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes	2 500 000 €
29 juin 2009	11	na	Suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes	na
29 juin 2009	12	26 mois	En cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'augmenter le nombre de titres à émettre	na
29 juin 2009	13	na	Limitation du montant global des autorisations à conférer au Directoire pour faire appel au marché	Actions : 3 000 000 € Titres d'emprunts : 15 000 000 €
29 juin 2009	14	26 mois	Déterminer le prix d'émission des actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital, en cas de suppression du droit préférentiel de souscription	na

Au cours de l'exercice 2009, aucune délégation n'a été utilisée.

21.1.6. CAPITAL FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL PREVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION

Il n'existe ni capital faisant l'objet d'une option ni accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de placer le capital sous option. Il n'existe aucun nantissement, garantie ou sûreté affectant les titres de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL ou ses actifs.

21.1.7. EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES 3 DERNIERS EXERCICES

2007

Au cours de l'exercice 2007, le capital social a évolué passant de 2 062 651 € pour un total de 5 412 016 actions à 2 447 587 € pour 6 422 016 actions. Cette évolution est liée aux opérations suivantes :

- Aux termes d'un traité d'apport en nature en date du 19 mars 2007 (modifié par un avenant en date du 31 mai 2007), approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2007, il a été fait apport en nature à la Société par la société Raspor Holding & Finance AG (anciennement Raspor Holding & Trading AG), société de droit suisse de 51 450 actions de Efeso Holdings Limited en Grande-Bretagne, pour une valeur totale de 7 000 000 euros. Cet apport a été rémunéré par l'émission et l'attribution à Raspor Holding & Trading AG de 1 000 000 actions nouvelles au pair comptable de 0,381125 euro chacune, entièrement libérées, soit une augmentation de capital de 381 125 euros (portant ainsi le capital social de 2 062 650,83 euros à 2 443 775,83 euros) et par l'inscription, au passif du bilan, d'une prime d'apport de 6 618 875 euros.
- L'exercice de 10 000 options suivie de la création de 10 000 actions nouvelles admises sur Eurolist à partir du 13 septembre 2007.

2008

Le capital social qui était au début de l'exercice 2008 de 2 447 587,08 € pour 6 422 016 actions a été porté au cours de l'exercice, à 3 027 946,32 € pour 7 944 769 actions. Cette évolution est liée à l'augmentation de capital du 29 janvier 2008.

2009

Au cours de l'exercice 2009, le capital social a évolué passant de 3 027 946 € pour un total de 7 944 769 actions à 3 075 396,38 € pour 8 069 269 actions. Cette évolution est liée aux opérations suivantes :

- 62 000 actions ont été créées le 17 juin 2009 suite à l'attribution gratuite décidée le 15 mai 2007,
- 62 500 actions ont été créées le 29 décembre 2009 suite à l'attribution gratuite décidée le 28 décembre 2007.

Table 72. Evolution du capital social au cours des 3 derniers exercices

Date de l'Opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées	Valeur nominale des actions	Evolution du capital social	Montant du capital social (post opération)	Nombre total d'actions composant le capital
29 juin 2007	Emission d'actions en échange d'un apport en nature	1 000 000	0,381125 €	381 125,00 €	2 443 775,83 €	6 412 016
11 septembre 2007	Exercice d'options de souscription	10 000	0,381125 €	3 811,25 €	2 447 587,06 €	6 422 016
29 janvier 2008	Augmentation de capital	1 522 753	0,381125 €	580 359,237 €	3 027 946,32 €	7 944 769
17 juin 2009	Attribution définitive d'actions gratuites	62 000	0,381125 €	23 629,75 €	3 051 576,07 €	8 006 769
29 décembre 2009	Attribution définitive d'actions gratuites	62 500	0,381125 €	23 820,3125 €	3 075 396,38	8 069 269

21.2. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

21.2.1. OBJET SOCIAL

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

« **Article 2 - Objet**

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. »

21.2.2. DISPOSITIONS CONCERNANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Dispositions concernant les membres du Conseil de Surveillance

Les articles ci-après sont extraits des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

« **Article 14 - Conseil de Surveillance**

1 - Le Conseil de Surveillance est composé de quatre membres au moins et de neuf membres au plus.

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

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

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

2 – 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.

3 – 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.

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

5 – 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.

6 – 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.

Seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil de Surveillance qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, sauf lorsque la réunion du conseil a pour objet la vérification et le contrôle annuel des comptes.

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.

Article 15 – Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

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.

Article 16 – Pouvoirs et attributions du Conseil de Surveillance

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.

Article 17 - Conventions entre la société et un membre du Directoire ou du Conseil de Surveillance

Toute convention, à l'exception de celles portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales, intervenant directement ou par personne interposée, entre la Société et l'un des membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance, un actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou s'il s'agit d'une société actionnaire la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil de Surveillance.

Il en est de même pour les conventions entre la Société et une autre entreprise, si l'un des membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance de la Société est propriétaire, associé en nom, gérant, administrateur, directeur général ou membre du Directoire ou du Conseil de Surveillance de l'entreprise. »

Dispositions concernant le Directoire

Les articles ci-après sont extraits des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

« Article 12 - Directoire

1 - 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 7 membres, nommés par le Conseil de Surveillance.

2 - Les membres du Directoire sont nommés parmi les salariés de la société SOLVING EFESO 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 EFESO 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.

3 - 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.

Seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Directoire qui participent à la réunion du Directoire par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les mêmes conditions que celles prévues par l'article L.225-37 al.3 du code de commerce applicable aux décisions du conseil d'administration d'une société anonyme.

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.

Article 13 - Pouvoirs et obligations du Directoire

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

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

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

Toutefois, à titre de mesure interne non opposable aux tiers, les prêts, les emprunts, les achats, échanges et ventes d'établissements commerciaux, les achats et échanges d'immeubles, la constitution de sociétés et tous apports à des sociétés constituées ou à constituer, ainsi que toute prise de participation dans ces sociétés, doivent être préalablement autorisés 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 million d'euros ;
- les investissements de toute nature d'un montant supérieur à 1,5 million 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.

2 - 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.

3 – 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.

4 - 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. »

21.2.3. DROITS, PRIVILEGES ET RESTRICTIONS ATTACHES A CHAQUE CATEGORIE D' ACTIONS

Les articles ci-après sont extraits des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

« Article 9 - Forme des actions

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.

La Société peut demander à la SICOVAM, 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 10 - Droits et obligations attachés aux actions

1 - Chaque action donne droit, dans les bénéfices, l'actif social et le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Elle donne, en outre, le droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales dans les conditions légales et statutaires, ainsi que le droit d'être informé sur la marche de la Société et d'obtenir communication de certains documents sociaux aux époques et dans les conditions prévues par la loi et les statuts.

2 - Les actionnaires ne sont responsables du passif social qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations suivent l'action quel qu'en soit le titulaire.

La propriété d'une action comporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée Générale.

3 - Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre auront à faire leur affaire personnelle du groupement, et éventuellement de l'achat ou de la vente du nombre d'actions nécessaires.

4- 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 11 - Indivisibilité des Actions - Nue-propriété - Usufruit

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propiétaire dans les assemblées générales extraordinaires. Cependant, les actionnaires peuvent convenir de toute autre répartition du droit de vote aux assemblées générales.

Toutefois, dans tous les cas, le nu-propiétaire a le droit de participer aux assemblées générales. »

21.2.4. ACTIONS NECESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les modifications des droits des actionnaires sont décidées lors d'assemblées générales extraordinaires, seules assemblées compétentes pour modifier les statuts de la Société.

21.2.5. CONDITIONS REGISSANT LES CONVOCATIONS DES ASSEMBLEES GENERALES ET DE LEUR ADMISSION

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

« Article 19 – Assemblées Générales

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

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

La participation aux assemblées générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des actions dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

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

Toutefois, il faut posséder une action au moins pour participer aux Assemblées Générales Ordinaires. Plusieurs actionnaires peuvent se réunir pour atteindre le minimum prévu.

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

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements ; le Directoire dispose de la faculté d'accepter les formulaires de vote et les procurations qui parviendraient à la société au-delà de la limite prévue par la réglementation en vigueur.

Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

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

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

21.2.6. CONDITIONS POUVANT DIFFERER, RETARDER OU EMPECHER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositif permettant de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

21.2.7. FIXATION DU SEUIL AU DESSUS DUQUEL UNE PARTICIPATION DOIT ETRE DIVULGUEE

Selon le Code de commerce (article L.233-7), toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un nombre d'actions ou de droits de vote représentant plus de l'un des seuils fixés par la loi doit respecter les obligations d'information prévues par celle-ci dans le délai imparti. La même information est également donnée lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils légaux.

Ainsi, au regard de la législation actuelle, toute personne physique ou morale qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 1/3 %, 50 %, 2/3 %, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote, est tenu d'informer la Société, dans un délai fixé par décret en Conseil d'Etat, délai fixé à ce jour à 4 jours ouvrés, à compter du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède.

Il est rappelé que faute d'avoir été déclarées, les actions excédant la participation à déclarer sont privées du droit de vote dans les conditions prévues par l'article L 233-14 du Code de Commerce.

21.2.8. CONDITIONS REGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 30 décembre 2009.

« Article 8 - Modifications du capital social

Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti conformément aux lois et règlements en vigueur. »

CHAPITRE 22. CONTRATS IMPORTANTS

Le Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL n'a conclu aucun contrat important, revêtant un caractère particulier par le montant, la nature, la durée ou par les risques encourus, et devant à ce titre être porté à la connaissance de ses actionnaires, autre que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires, au cours des deux derniers exercices et également jusqu'à la date de dépôt du présent Document de Référence.

CHAPITRE 23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

Aucune déclaration ou rapport attribué à une personne intervenant en qualité d'expert n'est inclus par référence dans le présent Document de Référence.

CHAPITRE 24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

24.1. POLITIQUE D'INFORMATION

Pendant la durée de validité du présent document, les documents listés ci-après peuvent être consultés sur support physique au siège social de SOLVING EFESO INTERNATIONAL :

- L'acte constitutif et les statuts de SOLVING EFESO INTERNATIONAL,
- Tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de SOLVING EFESO INTERNATIONAL dont une partie est incluse ou visée dans le Document de Référence ;
- Les informations financières historiques de SOLVING EFESO INTERNATIONAL et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédents la publication du Document de Référence.

La cotation du titre SOLVING EFESO INTERNATIONAL est publiée dans plusieurs quotidiens d'information générale, économique et financière. 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.

Suite au changement de réglementation (décret du 13 mars 2008 entré en vigueur au 1^{er} septembre 2008), SOLVING EFESO INTERNATIONAL a cessé la publication au BALO de la situation trimestrielle ainsi que du rapport d'activité et des comptes semestriels. L'information permanente concernant la Société est diffusée via Euronext.

SOLVING EFESO INTERNATIONAL dispose d'un site Internet (www.solveingefeso.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).

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 2009, le Groupe a eu de plus l'occasion de présenter ses activités et ses résultats à un certain nombre d'analystes, investisseurs et gérants, qui ont été reçus individuellement au siège de Solving.

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

Parallèlement à ces moyens d'information réguliers, la Société ne manquerait pas de renforcer sa politique de communication à l'occasion de toute opération significative ou de toute évolution de son environnement ou de sa politique.

Toute information financière peut être obtenue auprès de :

SOLVING EFESO INTERNATIONAL

144, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

Tél. : 01 53 53 57 00

Fax : 01 53 53 97 00

Bernard BOHNERT, Directeur financier.

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

24.2. AGENDA FINANCIER DE L'EXERCICE EN COURS

A titre de rappel, l'exercice social de la Société débute le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Table 73. Agenda financier de l'exercice en cours

Date	Communiqué
10 novembre 2010	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2010
21 septembre 2010	Résultats semestriels 2010
29 juillet 2010	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2010
24 juin 2010	Assemblée Générale
30 avril 2010	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2010
31 mars 2010	Résultats annuels 2009
12 février 2010	Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trimestre 2009

24.3. PUBLICATION DES 12 DERNIERS MOIS

Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des douze derniers mois en application de l'article L 451-1-1 du Code Monétaire et Financier et de l'article 221-1-1 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

PUBLICATION A L'AUTORITE DES MARCHES FINANCIERS

Ces informations sont disponibles sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers www.amf-france.org.

Table 74. Publication des 12 derniers mois à l'Autorité des marchés financiers

Date	Certificat de dépôt AMF	Catégorie	Description
18 décembre 2009	D.09-0516-A01	Document de Référence	Actualisation du Document de Référence
16 juin 2009	D.09-0516	Document de Référence	Document de Référence 2008
26 mai 2009	209D2785	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
7 mai 2009	209D2477	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
7 mai 2009	209D2476	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
23 avril 2009	209D2168	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
23 avril 2009	209D2167	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
23 avril 2009	209D2166	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
23 avril 2009	209D2165	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
23 avril 2009	209D2164	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
20 avril 2009	209D2145	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
20 avril 2009	209D2144	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
20 avril 2009	209D2143	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
17 avril 2009	209D2113	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
17 avril 2009	209D2112	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
17 avril 2009	209D2111	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
17 avril 2009	209D2103	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
17 avril 2009	209D2100	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
17 avril 2009	209D2090	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
9 avril 2009	209D2017	Déclaration des dirigeants	Déclaration de cession d'actions de SC BFVH
9 avril 2009	209D2016	Déclaration des dirigeants	Déclaration de cession d'actions de SC BFVH
9 avril 2009	209D2015	Déclaration des dirigeants	Déclaration de cession d'actions de SC BFVH
6 avril 2009	209D1886	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON
6 avril 2009	209D1885	Déclaration des dirigeants	Déclaration d'acquisition d'actions de HIP FENELON

PUBLICATION AU BULLETIN DES ANNONCES LEGALES OBLIGATOIRES

Ces publications sont disponibles sur le site internet du « Bulletins des Annonces Légales Obligatoires (BALO) » : <http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/>.

Date	N° d'affaire	Catégorie	Description
02 septembre 2009	0906814	Publications périodiques > Sociétés commerciales et industrielles (Comptes annuels)	Mise à disposition des comptes annuels des comptes consolidés
12 juin 2009	0904575	Convocations > Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts	Rectificatif à l'avis de réunion valant convocation parue dans le Bulletin des annonces légales et obligatoires en date du 25 mai 2009
25 mai 2009	0903775	Convocations > Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts	Avis de réunion valant avis de convocation pour l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2009

Publication à Euronext (Hugin)

Ces publications sont disponibles sur le site internet d'Euronext : <http://www.euronext.com>.

Table 75. Publication des 12 derniers mois sur le réseau Hugin

Date	Description
30 avril 2010	Mise à disposition du rapport financier annuel 2009
30 avril 2010	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2010 : 11,9 M€
21 avril 2010	Corrige et remplace: Résultats 2009
30 mars 2010	Résultats 2009
11 février 2010	Chiffre d'affaires annuel 2009 : 49,6 M€
22 décembre 2009	Mise à disposition de l'Actualisation du Document de Référence 2008
9 novembre 2009	Chiffre d'affaires des 9 premiers mois 2009 : 36,9 M€
28 septembre 2009	Mise à disposition du rapport financier semestriel 1 ^{er} semestre 2009
21 septembre 2009	Résultats semestriels 2009
28 juillet 2009	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} semestre 2009 : 26,7 M€
16 juillet 2009	Nouvelle dénomination de Solving International
16 juin 2009	Assemblée Générale Mixte du 29 Juin 2009 : mise à disposition de documents
16 juin 2009	Mise à disposition du Document de Référence 2008
3 juin 2009	Corrige et remplace : Mise à disposition du rapport financier annuel 2008
11 mai 2009	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2009 : 12,8 M€
4 mai 2009	Mise à disposition du rapport financier annuel 2008
21 avril 2009	Solving Efeso to participate in Paris Small Cap Event on 27 and 28 April 2009
21 avril 2009	Solving Efeso annonce sa présence au SmallCap Event de Paris les 27 et 28 avril 2009
7 avril 2009	Résultats 2008 : Croissance et rentabilité

Publication NYSE Euronext

Ces notices publiées par NYSE Euronext sont disponibles sur le site internet d'Euronext : <http://www.euronext.com>.

Table 76. *Publication de notices par Euronext au cours des 12 derniers mois*

Date	Avis n°	Description
13 janvier 2010	PAR_20100113_00192_EUR	Augmentation du nombre d'actions en circulation
16 juillet 2009	PAR_20090716_03674_EUR	Changement de dénomination sociale
23 juin 2009	PAR_20090623_03191_EUR	Augmentation du nombre d'actions en circulation

DEPOTS AU GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS

Les formalités relatives aux exercices 2008 et 2009 ont été réalisées postérieurement à la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire correspondante. Ces informations sont disponibles sur : <http://www.infogreffe.com>.

Date	Description	Dépôt (Date et numéro)
30 décembre 2009	Extrait du procès verbal : augmentation de capital	Dépôt numéro 15424 du 17/02/2010
30 décembre 2009	Statuts à jour	Dépôt numéro 15424 du 17/02/2010
13 octobre 2009	Acte	Dépôt numéro 90922 du 23/10/2009
30 juin 2009	Statuts à jour	Dépôt numéro 60922 du 17/07/2009
29 juin 2009	Extrait du procès verbal: changement de dénomination sociale ancienne dénomination : Solving International Modification(s) statutaire(s)	Dépôt numéro 60922 du 17/07/2009
29 juin 2009	Procès verbal du Conseil de Surveillance Démission de membre du Conseil de Surveillance	Dépôt numéro 90922 du 23/10/2009
17 juin 2009	Procès verbal d'Assemblée du Directoire Augmentation de capital Modification(s) statutaire(s)	Dépôt numéro 60922 du 17/07/2009
26 mai 2009	Procès verbal du Conseil de Surveillance	Dépôt numéro 90922 du 23/10/2009

CHAPITRE 25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Le détail du périmètre de consolidation du Groupe SOLVING EFESO INTERNATIONAL est indiqué au Chapitre 7 « *Organigramme* » du présent Document de Référence.

La Société SOLVING EFESO INTERNATIONAL précise qu'elle ne possède aucune participation minoritaire ou majoritaire au 31 décembre 2009 autre que celles mentionnées au Chapitre 7 « *Organigramme* » du présent Document de Référence.

ANNEXE 1. TABLE DE CONCORDANCE

N°	Information	Référence
I	Rapport de gestion	
1	Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé et, le cas échéant, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	Chapitres 3 et 6
2	Modifications apportées au mode de présentation des comptes ou aux méthodes d'évaluation suivis les années précédentes	Chapitre 20 (paragraphe 20.1.4. et 20.3.5.)
3	Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	Chapitre 9
4	Indicateurs clés de performance de nature financière	Chapitre 3 (paragraphe 3.1.)
5	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	Chapitres 9 et 10
6	Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	Chapitres 3, 4 et 6
7	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée (y inclus l'exposition de la Société aux risques financiers)	Chapitre 4
8	Indications sur l'utilisation des instruments financiers et objectifs et politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	Chapitres 4 et 10
9	Evènements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice	Chapitre 12
10	Evolution prévisibles de la Société et perspectives d'avenir	Chapitre 13
11	Activités en matière de recherche et développement	Chapitre 11
12	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	Chapitre 14

N°	Information	Référence
13	Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	Chapitre 15
14	Engagements de toute nature 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 ou postérieurement à celles-ci	Chapitres 15 et 17
15	Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	Chapitre 15, 17 et 18
16	Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	Chapitres 4 et 17
17	Informations sociales :	Chapitre 17
18	État de la participation des salariés au capital social	Chapitre 17 (paragraphe 17.3.) et 18
19	Informations environnementales :	Chapitre 4 (paragraphe 4.3.6.)
20	Information sur la politique de prévention du risque d'accident technologique, la capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait d'installations classées, et moyens prévus pour assurer la gestion de l'indemnisation de victimes en cas d'accident technologique engageant la responsabilité de la Société	N/A
21	Prises de participation dans des sociétés ayant leur siège en France et représentant plus du 1/20, du 1/10, du 1/5, du 1/3, de la 1/2 ou des 2/3 du capital ou des droits de vote de ces sociétés	Chapitre 5 (paragraphe 5.2.) et 7
22	Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
23	Personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtième, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux-tiers ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote de la Société aux assemblées générales	Chapitre 18

N°	Information	Référence
24	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
25	Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :	Chapitre 18 (paragraphe 18.4.1.)
26	Mode de Direction Générale de la Société (uniquement en cas de modification)	Chapitres 14 et 16
27	Eléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital et des options de souscription ou d'achat d'actions	Chapitre 21
28	Informations sur les programmes de rachat d'actions	Chapitre 21 (paragraphe 21.1.3)
29	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	Chapitre 21 (paragraphe 21.1.5)
30	Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices	Chapitre 20 (paragraphe 20.1.5.)
31	Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices	Chapitre 20 (paragraphe 20.7.)



SOLVING EFESO INTERNATIONAL

144, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris