



DOCUMENT DE
REFERENCE 2010

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 11 mai 2011, 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.

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 2009 et le 31 décembre 2008, inclus respectivement en pages 188 à 218 et 222 et 223 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 18 mai 2010 sous le numéro D.10-0436 et ses actualisations déposées auprès de l'AMF le 20 juillet 2010 sous le numéro D.10-0436-A01 et le 30 septembre sous le numéro D.10-0436-A02, et 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 ;
- Les comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour les exercices clos le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2008, inclus respectivement en pages 163 à 186 et 220 et 221 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 18 mai 2010 sous le numéro D.10-0436 et ses actualisations déposées auprès de l'AMF le 20 juillet 2010 sous le numéro D.10-0436-A01 et le 30 septembre sous le numéro D.10-0436-A02, et 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.

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	16
3.2.1 Principaux chiffres statistiques	16
3.2.2 Évolution du cours de bourse	17
Chapitre 4. FACTEURS DE RISQUE	18
4.1 Risques liés à l'activité	19
4.1.1 Risques opérationnels	19
4.1.2 Risques liés aux fournisseurs	21
4.1.3 Risques liés à la concurrence	22
4.1.4 Risques pays	22
4.1.5 Risques de dépendance à l'égard de collaborateurs clés et des dirigeants	22
4.1.6 Risques d'image ou de notoriété	22
4.1.7 Risques sur comptes clients	23
4.2 Risques financiers	24
4.2.1 Fiabilité des informations et processus comptables et financiers	24
4.2.2 Efficacité et fiabilité des systèmes d'information	24
4.2.3 Risques de liquidité	25
4.2.4 Risques de taux d'intérêt	27
4.2.5 Risques de change	28
4.2.6 Risques sur actions auto détenues	30
4.3 Risques juridiques, réglementaires et fiscaux	30
4.3.1 Conformité aux lois et règlements en vigueur	30
4.3.2 Risques sur contrats et autres risques juridiques	30
4.3.3 Lutte contre les fraudes, malversations, malveillances, contre la concurrence déloyale	31
4.3.4 Risques sur litiges	31
4.3.5 Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition	32
4.3.6 Risques environnementaux	32
4.3.7 Couverture des risques - Politique d'assurances	32
4.4 Revue des risques	33
Chapitre 5. INFORMATIONS CONCERNANT Solving Efeso International	34
5.1 Histoire et évolution de la Société	34
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	34
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	34
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	34
5.1.4 Autres informations concernant Solving Efeso International	34
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de Solving Efeso International	35
5.2 Investissements	37
5.2.1 Principaux investissements en cours et leur méthode de financement	40

Chapitre 6. APERÇU DES ACTIVITES	41
6.1 Principales activités	41
6.1.1 Description de l'offre	42
6.1.2 Les principaux atouts de Solving Efeso International	44
6.1.3 Évolution de l'offre	52
6.2 Le marché du conseil en management et stratégie	53
6.2.1 Taille du marché	53
6.2.2 Déterminants du marché	55
6.2.3 Évolution du marché	56
6.3 Évènements exceptionnels ayant influencé l'activité	58
6.4 Degré de dépendance de Solving Efeso International	58
6.4.1 A l'égard des brevets, licences ou autres compétences technologiques	58
6.4.2 A l'égard de contrats industriels ou commerciaux	58
6.5 Position concurrentielle de Solving Efeso International	59
6.5.1 Forces en présence	59
6.5.2 Tendances concurrentielles	59
6.6 Perspectives, stratégie et vision d'entreprise	61
6.6.1 PLAN DE RELANCE ET DE REFONDATION DE SOLVING EFESO POUR 2011-2013.	61
6.6.2 Déclaration de Filippo Mantegazza - Président du Directoire	62
Chapitre 7. ORGANIGRAMME	63
7.1 Périmètre du Groupe	63
7.1.1 Organigramme du Groupe	63
7.1.2 Périmètre de consolidation	65
7.1.3 Variations de périmètre au cours de l'exercice	66
7.2 Principales filiales	68
7.2.1 Présentation des principales filiales	68
7.2.2 Activité des principales filiales	70
Chapitre 8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS	72
8.1 Propriétés immobilières louées	72
8.2 Facteurs environnementaux pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	72
Chapitre 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT	73
9.1 Situation financière	73
9.2 Résultat d'exploitation	76
9.2.1 Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	76
9.2.2 Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	77
9.2.3 Risque de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique	78
Chapitre 10. TRESORERIE ET CAPITAUX	79
10.1 Capitaux propres	79
10.2 Source, montant et description des flux de trésorerie	81
10.2.1 Flux de trésorerie généré par l'activité	81
10.2.2 Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	82
10.2.3 Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	83
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	83
10.3.1 Emprunt obligataire OCEANE – Remboursement anticipé	83
10.3.2 Emprunts et dettes financières	84
10.3.3 Endettement financier net	85
10.4 Restriction éventuelle à l'utilisation de capitaux	85
10.5 Sources de financement attendues pour honorer les engagements pris	86

Chapitre 11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	87
11.1 Marques, brevets, licences	87
11.2 Description des activités de recherche et développement	87
11.2.1 Logique de la fonction recherche et développement au sein de Solving Efeso International	88
11.2.2 Le « Toolkit »	89
Chapitre 12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	91
12.1 Principales tendances ayant affecté l'activité depuis le dernier exercice	91
12.2 Eléments susceptibles d'influer sur les perspectives de Solving Efeso International	92
Chapitre 13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE	93
Chapitre 14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE	94
14.1 Informations générales	94
14.1.1 Directoire	94
14.1.2 Membres du Conseil de Surveillance	96
14.1.3 Déclaration concernant les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire	101
14.1.4 Profil des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	101
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction, de surveillance et de direction générale	104
Chapitre 15. REMUNERATION ET AVANTAGES	105
15.1 Rémunérations et avantages en nature attribués aux mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux	105
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	120
16.1.4 Rôle et fonctionnement du Conseil de Surveillance	121
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	124
16.5 Rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise	125
16.5.1 Rapport du Président sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance et sur les procédures de Contrôle Interne	125
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	153

Chapitre 17. SALARIES	155
17.1 Effectifs	155
17.2 Participations et stock options	156
17.2.1 Attribution d'options de souscription d'actions	156
17.2.2 Attribution d'actions gratuites	157
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans Solving Efeso International	157
17.4 Nomination d'actionnaires salariés en qualité d'administrateurs	157
Chapitre 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	158
18.1 Récapitulatif des principaux actionnaires	158
18.1.1 Déclarations de franchissement de seuil au cours des 3 derniers exercices	160
18.1.2 Auto détention et programme de rachat d'actions	161
18.2 Droits de vote	161
18.3 Détention ou contrôle de Solving Efeso International	161
18.4 Accord pouvant entraîner un changement de contrôle	161
18.4.1 Offres publiques d'achat ou d'échange et garantie de cours	163
Chapitre 19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	164
19.1 Transactions significatives conclues avec les parties liées	164
19.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	165
Chapitre 20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS	169
20.1 Informations financières historiques	169
20.1.1 Bilan de la Société mère	169
20.1.2 Compte de résultat de la Société mère (en euros)	171
20.1.3 Etat de variation des capitaux propres de la Société mère	172
20.1.4 Règles et méthodes comptables, annexes et notes explicatives	173
20.1.5 Résultats des cinq derniers exercices	193
20.2 Informations financières Proforma	194
20.3 Etats financiers consolidés	195
20.3.1 Bilan	195
20.3.2 Compte de résultat	197
20.3.3 Tableau consolidé des flux de trésorerie nette	199
20.3.4 Etat indiquant les variations de capitaux propres	200
20.3.5 Règles et méthodes comptables, annexes et notes explicatives	201
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	228
20.4.1 Comptes annuels sociaux	228
20.4.2 Comptes consolidés	230
20.5 Date des dernières informations financières	232
20.6 Informations financières intermédiaires ou autres	232
20.7 Politique de distribution des dividendes	232
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	233
20.9 Changements significatifs de la situation financière	233
Chapitre 21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	234
21.1 Capital social	234
21.1.1 Montant du capital souscrit	234
21.1.2 Actions non-représentatives du capital	234
21.1.3 Auto détention et programme de rachat d'actions	234
21.1.4 Capital autorisé non-émis	235
21.1.5 Conditions régissant tout droit ou obligation visant à augmenter le capital	238
21.1.6 Capital faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	239
21.1.7 Evolution du capital social au cours des 3 derniers exercices	239

21.2 Actes constitutifs et statuts	240
21.2.1 Objet social	240
21.2.2 Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	241
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	245
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	246
21.2.5 Conditions régissant les convocations des assemblées générales et de leur admission	246
21.2.6 Conditions pouvant différer, retarder ou empêcher un changement de contrôle	247
21.2.7 Fixation du seuil au-dessus duquel une participation doit être divulguée	247
21.2.8 Conditions régissant les modifications du capital	247
Chapitre 22. CONTRATS IMPORTANTS	248
Chapitre 23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS	249
Chapitre 24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	250
24.1 Politique d'information	250
24.2 Agenda financier de l'exercice en cours	251
24.3 Publication des 12 derniers mois	251
Chapitre 25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	256

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. Cette lettre ne contient pas d'observation. »

Fait à Paris, le 11 mai 2011.

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)

185, avenue Charles de Gaulle

92524 Neuilly sur Seine Cedex

Représenté par Monsieur Jean-Marc Bastier

Date de premier mandat : 1998

Début de mandat actuel : Assemblée Générale ayant approuvé les comptes de l'exercice 2009

Echéance du mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015

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 et 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

Cabinet B.E.A.S

7/9 Villa Houssay

92200 Neuilly-sur-Seine

Date de premier mandat (mandat actuel) : Assemblée Générale ayant approuvé les comptes de l'exercice 2009

Echéance du mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2015

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

Lors de sa réunion du 29 juin 2010, l'Assemblée Générale a nommé le Cabinet B.E.A.S, en tant que Commissaire aux Comptes suppléant, en remplacement de Monsieur Michel Bonhomme.

La Société précise qu'aucun autre contrôleur légal n'a démissionné, été écarté ou n'a pas été re-désigné au cours de l'exercice 2010.

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

Le tableau ci-après considère les prestations des contrôleurs légaux prises en charges au compte de résultat et effectuées au titre des deux derniers exercices comptables, soient les exercices clos au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2010.

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	%	%
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Audit								
Dont Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels								
- Emetteur	82,2	122,8	66,2 %	100 %	64,4	97,3	74,0 %	87,9 %
- Filiales					22,6	13,4	26,0 %	12,1 %
Dont Autres diligences et prestations et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	42,0	0	33,8 %	0 %	0	0	0 %	0 %
Sous Total Audit	124,2	122,8	100 %	100 %	87,0	110,7	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Dont Juridique, fiscal, social								
Dont Autres								
Sous Total Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Total	124,2	122,8	100 %	100 %	87,0	110,7	100 %	100 %

CHAPITRE 3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

3.1 ACTIVITE

En dépit du net redémarrage de l'activité au deuxième semestre permettant d'atteindre un chiffre d'affaires global de 50,5 M€ en hausse de 1,7 %, l'année 2010 se termine sur une perte de (4,8 M€) part du groupe, générée à hauteur de (4,9 M€) par des éléments non récurrents ou exceptionnels.

Le résultat opérationnel courant s'établit sur l'exercice 2010 à 2,2 M€ soit 4,4 % du chiffre d'affaires, contre 2,5 M€ en 2009 soit 5,0 % du chiffre d'affaires. Le rétablissement sur le second semestre est net puisque le résultat opérationnel courant s'est établi à 0,3 M€ sur les six premiers mois de 2010, et à 1,9 M€ sur le second semestre.

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

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

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

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

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (1,4 M€), soit à un niveau proche de celui de 2009. Ce coût inclut (0,6 M€) de retraitement IFRS lié au remboursement anticipé (prime de remboursement) de l'emprunt Oceane à 94,3 % le 04 novembre 2010, qui ont majoré les intérêts financiers de (0,5 M€) effectivement décaissés pour l'Oceane. Le montant des intérêts financiers hors Oceane s'est élevé en 2010 à (0,3 M€) pour l'ensemble du Groupe.

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

Après prise en compte de la perte sur activités arrêtées ou en cours de cession (0,1 M€), le résultat net consolidé à 100 % s'établit en perte de 4,2 M€. Le résultat net part du Groupe, hors profit revenant aux minoritaires (0,7 M€) ressort en perte de (4,8 M€).

Dans ce résultat, la part des éléments non récurrents et exceptionnels est très importante puisqu'elle s'élève à (4,9 M€) :

Eléments	Poste	31/12/2010
Charges non récurrentes inscrites comptablement en charges opérationnelles courantes	Dotations aux provisions	(0,5 M€)
Dotation exceptionnelle sur écart d'acquisition d'une filiale	Autres produits et charges opérationnels	(2,0 M€)
Autres provisions et charges exceptionnelles	Autres produits et charges opérationnels	(1,2 M€)
Retraitement IFRS sur Oceane	Coût de l'endettement financier net	(0,6 M€)
Annulation d'impôts différés sur Oceane et sur actions gratuites	Charge d'impôt	(0,6 M€)
Résultat opérationnel courant	Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	(0,1 M€)
Total des éléments non récurrents ou exceptionnels		(4,9 M€)

Table 2. Compte de résultat consolidé résumé

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires	50 453	49 613
EBITDA hors actions gratuites	3 139	3 080
EBITDA	3 139	2 897
Résultat opérationnel d'activité	2 208	2 671
Impact des actions gratuites	0	(183)
Résultat opérationnel courant	2 208	2 488
Résultat opérationnel	(1 000)	2 044
Coût de l'endettement financier net	(1 427)	(1 433)
Résultat net	(4 150)	164
Résultat net part du Groupe	(4 820)	(320)

Table 3. Activité

	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Coût des consultants ⁽¹⁾ / chiffre d'affaires	71,9 %	72,0 %	70,5 %	71,7 %	66,0 %
Taux d'affectation des consultants sur contrats ⁽²⁾	62 %	61 %	70 %	71 %	69 %
Résultat opérationnel courant / chiffre d'affaires	4,4 %	5,0 %	9,2 %	2,1 %	5,4 %

Note : ⁽¹⁾ Charges de personnel et charges externes

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

La restructuration financière menée en 2010 grâce à l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic a rétabli la solidité du bilan du groupe :

- Les capitaux propres sont passés de 21,6 M€ à 34,6 M€ entre fin 2009 et fin 2010, soit une augmentation de 13,0 M€ liée à deux augmentations de capital au cours de l'exercice 2010 pour 18,3 M€ et compensée par l'impact du résultat global de la période pour (4,0 M€), les variations de périmètre pour (0,8 M€) et le versement de dividendes pour (0,4 M€).
- L'endettement financier consolidé brut est passé de (19,7 M€) à fin 2009 à (6,6 M€) fin 2010, soit une réduction de l'endettement de 13,1 M€ conséquence du remboursement de l'Océane intervenant pour 11,7 M€ en données consolidées et du remboursement des emprunts Société Générale, Crédit Agricole Ile-de-France et BNP Fortis pour 2,0 M€.

En conséquence, le ratio d'endettement financier net sur capitaux propres s'établit au 31 décembre 2010 à 10 %, ce qui illustre la solidité retrouvée du Groupe.

Les actifs non-courants sont principalement impactés par l'évolution de la dépréciation des écarts d'acquisition de (2 000 K€) imputable à la participation Solving France SA.

Table 4. Bilan consolidé

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Actifs non courants	32 265	35 316
Actifs courants	24 395	22 896
Total des actifs	56 660	58 211
Capitaux propres	34 641	21 612
Passifs non courants	1 738	14 041
<i>Dont dettes financières à long terme</i>	0	12 471
Passifs courants	20 280	22 559
<i>Dont emprunts à court terme</i>	6 553	7 224
Total des capitaux propres et passifs	56 660	58 211

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 2010, le capital social est composé de 22 377 352 actions contre 8 069 269 actions au 31 décembre 2009.

Deux augmentations de capital ont eu lieu au cours de l'exercice 2010 conformément à l'accord d'investissement signé entre Solving Efeso International et le fonds Argos Soditic en date du 11 juin 2010. Cet accord prévoyait notamment :

- une augmentation de capital réservée de 7,5 M€ au profit de Partners in Action soit l'émission en date du 30 juin 2010, de 5.357.143 actions au prix de 1,40 € par action ;
- une seconde augmentation de capital de 12,5 M€ avec maintien du droit préférentiel de souscription, garantie à hauteur de 12,5 M€ par Partners in Action (afin, notamment, de couvrir le remboursement des Océanes) soit l'émission en date du 25 octobre 2010, de 8.950.940 actions au prix de 1,40 € par action.

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 2010 s'est établi à 2 956 855 titres du capital, contre 1 567 477 titres en 2009. Pour l'année 2010, il en résulte un nombre moyen mensuel de titres échangés de 246 405 contre 130 623 en 2009.

La capitalisation boursière s'établit à 35,8 M€ au 31 décembre 2010 contre 15,7 M€ au 31 décembre 2009.

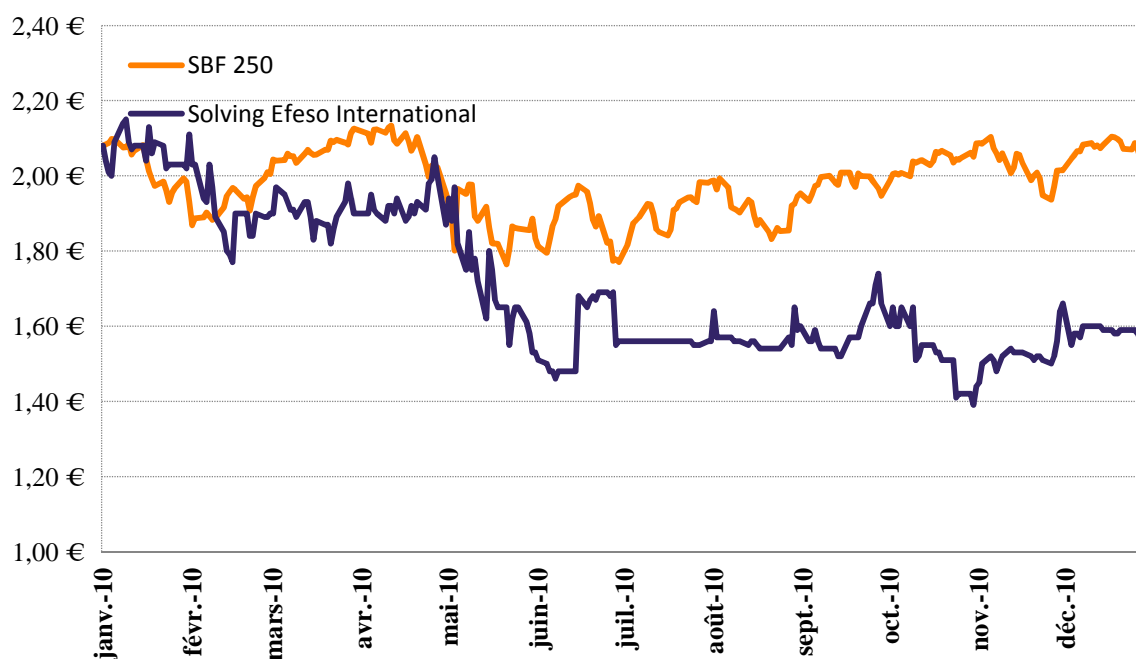
3.2.2 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

Les données ci-après proviennent de NYSE Euronext et sont donc ajustées des augmentations de capital de l'exercice 2010. Le cours de bourse de Solving Efeso International était de 2,08 € au 04 janvier 2010 et de 1,60 € à la clôture de l'exercice 2010, soit une inflexion de (23,1 %).

Table 5. Évolution de la moyenne mensuelle du cours de bourse – Source : NYSE Euronext

	2010			2009		
	Max.	Min	Volume mensuel	Max.	Min	Volume mensuel
Janvier	2,10 €	1,75 €	125 776	1,94 €	1,67 €	17 916
Février	1,95 €	1,56 €	154 195	1,85 €	1,50 €	10 859
Mars	1,83 €	1,65 €	164 338	1,71 €	1,25 €	47 250
Avril	2,03 €	1,68 €	130 182	2,24 €	1,51 €	137 310
Mai	1,82 €	1,41 €	118 978	1,94 €	1,60 €	208 243
Juin	1,59 €	1,30 €	1 141 730	1,80 €	1,52 €	59 163
Juillet	1,57 €	1,54 €	474 309	1,87 €	1,47 €	138 541
Août	1,66 €	1,48 €	274 255	2,49 €	1,70 €	244 595
Septembre	1,74 €	1,49 €	46 778	2,85 €	2,12 €	254 827
Octobre	1,72 €	1,41 €	90 576	2,75 €	1,79 €	208 804
Novembre	1,54 €	1,39 €	147 741	2,44 €	1,90 €	96 569
Décembre	1,70 €	1,47 €	87 997	2,17 €	1,81 €	143 400
Année entière	2,10 €	1,30 €	246 405	2,85 €	1,25 €	130 623

Table 6. Evolution du cours ajusté de Solving Efeso International au cours de l'exercice 2010



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

Risques financiers :

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

Risques juridiques :

14. Conformité aux Lois et Règlements en vigueur ;
15. Risques sur contrats et autres risques juridiques ;
16. Lutte contre les fraudes, malversation, malveillance, contre la concurrence déloyale ;
17. Risques sur litiges ;
18. Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition en consolidation
19. Risques environnementaux ;
20. 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 2010 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.

4.1 RISQUES LIES A L'ACTIVITE

Le Directoire et l'ensemble des dirigeants des sociétés du groupe ont poursuivi en 2010 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).

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, 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'activité) 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 SPECIFIQUES

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 AUX FOURNISSEURS

La Société n'estime pas présenter de risques fournisseurs notamment en raison de son activité et de la faible contribution des fournisseurs à la valeur ajoutée fournie par le Groupe. Sur un total de 6,3 M€ de dettes fournisseurs (fournisseurs et comptes rattachés), 0,9 M€ sont relatifs à la maison-mère et 5,3 M€ sont répartis sur les autres filiales opérationnelles. Le risque fournisseurs est réparti sur un nombre important de prestataires qui sont différents d'un pays à l'autre. Le Groupe estime que ses prestataires sont aisément substituables.

(Montants en milliers d'euros)

	2010		2009	
	K€	%	K€	%
Maison mère (Fournisseurs hors groupe)				
Premier fournisseur	207	21,8 %	147	9,7 %
Cinq premiers fournisseurs	591	62,3 %	387	25,6 %
Dix premiers fournisseurs	774	81,5 %	523	34,6 %
Total Maison mère	949	100,0 %	1 511	100,0 %
Total Filiales	5 341		4 994	
Total consolidé	6 290		6 505	

La décomposition du solde des dettes fournisseurs, pour la maison mère, par échéance pour 2010 (Article D. 4441-4 du Code de commerce) est présentée ci-après :

(Montants en milliers d'euros)

	Dettes échues à la clôture	Echéance à 1 mois	Echéance à 2 mois	Echéance à 3 mois	Echéance à + de 3 mois	Hors échéance	Total
Fournisseurs	423	24	38	2	207	0	693
Fournisseurs factures non parvenues						544	544
Total Fournisseurs	423	24	38	2	207	544	1 237
Total à payer	423	24	38	2	207	544	1 237

4.1.3 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 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 et sa pérennité sont autant d'atouts pour le groupe dans le maintien de son positionnement concurrentiel.

4.1.4 RISQUES PAYS

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

4.1.5 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.

4.1.6 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.

4.1.7 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 2010 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 2010 :

- Le premier représente moins de 12 % du chiffre d'affaires,
- Les 5 premiers représentent près de 26 % du chiffre d'affaires,
- Les 10 premiers représentent moins de 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 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 2010. 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.

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

4.2.3 RISQUES DE LIQUIDITE

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

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

La liquidité et le financement du groupe sont ainsi, à la clôture de l'exercice 2010 et à la date de rédaction du présent rapport, assurés pour les 12 prochains mois.

EMPRUNT OBLIGATAIRE OCEANE

L'emprunt obligataire Oceane 5,5 % 2006-2012 a été remboursé par anticipation à hauteur de 94,25 % en octobre-novembre 2010. Sur un total de 1 244 801 obligations en circulation :

- 987 810 obligations détenues suite à l'OPA par Partners in Action, ont été transformées en actions Solving Efeso International, sur la base de 10,4983 € par obligation.
- 158 175 obligations détenues également par Partners in Action suite à l'OPA, ont été remboursées et portées en compte courant, sur la base de 10,5371 € par obligation.
- 27 274 obligations détenues par des porteurs autres que Partners in Action ont été remboursées par anticipation à ces porteurs, sur la base de 10,5371 € par obligation.

Au 31 décembre 2010, 71 542 obligations restent en circulation qui seront remboursés, au plus tard, le 1^{er} janvier 2012 sur la base de 10,82 € par titre, soit une dette de 774 K€, classée en dette à court terme.

EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

Les emprunts et dettes bancaires et financières s'élèvent à 6 553 K€ au 31 décembre 2010, se répartissant ainsi :

- 735 K€ d'emprunts bancaires sur la maison mère Solving Efeso International : emprunt auprès de la Société Générale (ligne de crédit à taux variable) ;
- 774 K€ de solde de l'emprunt Océane classé en dette court terme ;
- 1 784 K€ de dettes financières diverses sur la maison mère dont 1 667 K€ d'avance en compte courant de Partners in Action ;
- 3 260 K€ 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.

Les emprunts bancaires sur la société mère et sur les filiales sont des lignes à taux variable correspondant :

- au solde d'un emprunt à moyen terme contracté par la maison mère (Société Générale, dernière échéance juillet 2011)
- aux emprunts à court terme de diverses filiales en France, en Italie et en Suède, correspondant notamment à la mobilisation de créances clients par affacturage.

MATURITE DES DETTES BANCAIRES ET AUTRES DETTES

Table 7. Maturité des dettes bancaires et des autres dettes

	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	0	0	0
Emprunts et dettes financières à court terme	188	3 460	2 905	0	0	6 553
Total des emprunts	188	3 460	2 905	0	0	6 553
Fournisseurs et comptes rattachés	0	1 890	4 400	0	0	6 290
Autres passifs courants	0	1 205	4 526	1 706	0	7 437
Total des passifs courants	0	3 095	8 927	1 706	0	13 728

Emprunts et dettes financières à long terme à l'origine : emprunt OCEANE à échéance 1^{er} janvier 2012, dont le solde (774 K€) a été classé en dette à court terme.

Emprunts et dettes financières à court terme : les montants relatifs aux financements par affacturage du compte clients et les facilités de caisse ou découverts bancaires (filiales) ont été considérés à échéance de 3 mois maximum, malgré leur caractère reconductible par renouvellement (revolving); les crédits par billets (maison mère) ont été inscrits selon leur échéance de remboursement.

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 2010 (K€ hors intérêts)	Date de l'accord de rééchelonnement	Covenants figurant dans les accords d'origine	Valeur au 31 décembre 2010	Respect au 31 décembre 2010
SOCIETE GENERALE	735	Avenant du 22 mars 2010 : Accord de rééchelonnement	Endettement net consolidé / Situation nette consolidée < / = 1	0,10	Oui
			Endettement à terme consolidé / EBE Consolidé < / = 2	na	Oui
			Endettement à terme consolidé / MBA Consolidé < / = 2	na	Oui

4.2.4 RISQUES DE TAUX D'INTERET

Les emprunts bancaires contractés par Solving Efeso International et ses filiales sont à taux variable, calculés sur la base EURIBOR 3 mois. Le taux EURIBOR 3 mois s'est élevé en 2010 à 0,81 % en moyenne (0,67 % au 1^{er} semestre et 0,95 % au 2nd semestre), contre 1,23 % pour l'année 2009.

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

La situation financière consolidée, exposée au risque de taux se présente ainsi, au 31 décembre 2010.

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		3 125	774	5 779	(774)	(2 653)	0	0	(774)	(2 653)
De 1 an à 2 ans										
De 2 ans à 3 ans										
De 3 ans à 4 ans										
De 4 ans à 5 ans										
Plus de 5 ans										
Total		3 125	774	5 779	(774)	(2 653)	0	0	(774)	(2 653)

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 %	(58)	-
Impact d'une variation des taux d'intérêts de -1 %	58	-

Rapportée au montant de 1 427 K€ correspondant au coût de l'endettement financier net en 2010, une variation des taux de 1 % génère un impact à la hausse, ou à la baisse, de 4,1 % (et de 7,4 % si l'on exclut les écritures IFRS liées à l'emprunt Océane, soit 641 K€). Le Groupe ne dispose d'aucune couverture de taux à ce jour.

4.2.5 RISQUES DE CHANGE

Solving Efeso International publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2010 de l'ordre de 62,4 % de son chiffre d'affaires et 67,9 % de son résultat opérationnel courant (hors holding) en euros.

A taux de change constants, le chiffre d'affaires 2010 se serait élevé à 48 936 K€ contre 50 453 K€ en données courantes, soit un impact positif des variations de change de 1 517 K€ (3,0 %).

Une partie significative des actifs, passifs, des ventes et des résultats est ainsi exprimée dans des devises autres que l'euro : Livre Sterling, US Dollar, Couronne Suédoise, Réal Brésilien, Dirham Émirien, etc. De ce fait, le groupe subit les effets des fluctuations de ces devises lors de la conversion en euros dans ses comptes consolidés.

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

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

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

L'évolution du cours de change des devises dans lesquelles travaillent les sociétés du Groupe est donnée par le tableau suivant :

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)	773	232		541		541
Livre Sterling (GBP)	881	467		414		414
Couronne Suédoise (SEK)	1 824	1 569		255		255
Franc Suisse (CHF)	20	10		10		10
Florint (HUF)	317	294		22		22
Won (KRW)	0	2		(1)		(1)
Yuan Renminbi (CNY)	9	41		(32)		(32)
Rouble (RUB)	71	87		(16)		(16)
Réal Brésil (BRL)	941	708		233		233
Dirham (AED)	462	193		269		269

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

Une variation de plus ou moins 1 % des différents taux de change génèrerait une variation de la position nette de plus ou moins 17 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)	(5)	5		
Livre Sterling (GBP)	(4)	4		
Couronne Suédoise (SEK)	(3)	3		
Franc Suisse (CHF)	(0)	0		
Florint (HUF)	(0)	0		
Won (KRW)	0	(0)		
Yuan Renminbi (CNY)	0	(0)		
Rouble (RUB)	0	(0)		
Réal Brésil (BRL)	(2)	2		
Dirham (AED)	(3)	3		
Total	(17)	17		

Sur ce total, la sensibilité la plus importante est due à la zone dollar (dollar US et dirham Émirats Arabes Unis : 48 % du total), suivie par la livre sterling (24 %), la couronne suédoise (15 %) et le real brésilien (14 %).

4.2.6 RISQUES SUR ACTIONS AUTO DETENUES

Au 31 décembre 2010, la société détient 22 234 actions en propre dans le cadre du contrat de liquidité de son titre de bourse. Ces 22 234 actions représentent 0,1 % du total et une valeur de 35 574 €.

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 diligence », qui incluent un avertissement qui précise les conditions d'intervention de Solving Efeso International, et limite ses responsabilités.

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

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

Des risques sur litiges existent sur des différends : litiges prud'homaux sur plusieurs sociétés du Groupe et litige sur une acquisition ancienne, qui a donné lieu à un procès gagné en appel, mais sur lequel le vendeur a lancé en 2010 une nouvelle action, toujours en cours à la date du présent Document de Référence.

Sur l'ensemble des litiges en cours, le groupe adopte une attitude de prudence en provisionnant de façon raisonnable les risques évalués par ses conseils, dès leur survenance. La Société n'est cependant pas à l'abri de risques se révélant plus lourds que ce qui a été primitivement évalué.

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 « *Dépréciation des actifs à long terme* » de l'annexe aux comptes consolidés 2010. 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. La note 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 (3,350%), un taux de prime de risque de marché actions zone Euro (10,85%), le taux de croissance à l'infini (1%) et d'un coefficient Beta propre à SOLVING EFESO INTERNATIONAL de 0,492. La valorisation est déterminée sur la base d'un business plan à 5 ans.

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

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

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

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 240 K€ en 2010 (dont 41 K€ pour la société mère).

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

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.

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

SIEGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE, PAYS D'ORIGINE ET ADRESSE ET NUMERO DE TELEPHONE DE SON SIEGE 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

LEGISLATION REGISSANT LES ACTIVITES

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 Manufacturing
2002	Extension de la couverture géographique d'Efeso par la création ou l'acquisition de 4 nouvelles filiales au Brésil, en Allemagne, en Suède et au Portugal
2004	Réorganisation de Solving SPA en Italie en deux sociétés opérationnelles et baisse de participation dans le domaine des services
2005	Renforcement de la participation dans Netlog en Italie, spécialisée en logistique

- Ouverture d'une nouvelle filiale en Corée
- 2006 Acquisition du cabinet Synagir (France et Suisse) présent surtout dans le secteur financier
- Ouverture d'une filiale aux Émirats Arabes Unis
- 2007 Prise de participation complémentaire de 40 % dans Efeso Holdings Ltd
- Montée à 95 % dans 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 %)
- 2010 Réorganisation de la structure actionnariale de Solving Efeso International, de sa gouvernance et de ses moyens financiers grâce à une augmentation de capital globale de plus de 20,0 M€.

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 2010 :

- Les immobilisations corporelles s'élèvent à 483 K€ à comparer à 694 K€ au 31 décembre 2009, composées pour l'essentiel d'agencements et de matériels de bureau et informatiques,
- Les immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) telles que concessions, droits, brevets, etc. s'élèvent à 315 K€ à comparer à 492 K€ au 31 décembre 2009.

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 : 30 775 K€ nets au 31 décembre 2010, soit 54 % 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 Consulting). Au cours des exercices 2009 et 2010, Solving Efeso International a poursuivi le rachat d'intérêts minoritaires.

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

(Données en milliers d'euros)

	2010	2009	2008	2007	2006
Acquisitions d'immobilisations	(44)	(437)	(640)	(558)	(288)
Cessions d'immobilisations	55	313	226	100	387
Incidence des variations de périmètre	(799)	(1 635)	(2 965)	(12 411)	(7 771)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(788)	(1 760)	(3 379)	(12 869)	(7 672)

PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS REALISES 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 Americado 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.

Au cours de l'exercice 2009, 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€.

Au cours de l'exercice 2010, le Groupe a investi 44 K€ pour l'acquisition d'immobilisations diverses et a cédé pour 55 K€ d'immobilisations.

Les investissements concernant les variations de périmètre, qui totalisent (799 K€) pour l'exercice 2010, sont les suivants :

- Achat de divers intérêts minoritaires pour (514 K€) portant la participation dans Solving Efeso Nordic Countries AB de 72,36 % à 83,68%,
- Régularisation d'achat d'intérêts minoritaires de la filiale Efeso Consulting BV pour (217 K€),
- Achat de divers intérêts minoritaires pour (66 K€) portant la participation dans Solving Efeso Iberia SA de 65,45 % à 70,00 %
- Reclassification de la participation détenue dans Efeso Holdings Ltd pour (2 K€).

Table 15. Variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice

Société	Siège social	% au 31/12/2009	Opération	Acquisitions ou cession de l'exercice 2010			% au 31/12/2010
				Date d'effet	Montant de l'investissement	Pourcentage acquis	
Solving Efeso Nordic Countries AB	Suède	72,36 %	Achat d'intérêts minoritaires et reclassification	01/01/2010	514	11,32 %	83,68 %
Efeso Consulting BV	Pays-Bas	100,00 %	Régularisation sur achat d'intérêts minoritaires	01/01/2010	217		100,00 %
Solving Efeso Iberia SA	Espagne	65,45 %	Achat d'intérêts minoritaires	01/01/2010	66	4,55 %	70,00 %
Efeso Holdings Ltd	Grande-Bretagne	100,00 %	Reclassification	01/01/2010	2		100,00 %
TOTAL					799		

5.2.1 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. Une mise à jour de l'Article 13 des statuts, relatif notamment aux décisions d'investissement, sera mise au vote lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2011 avec notamment un abaissement des seuils de 1,5 M€ à 0,5 M€ (cf. résolution n°17 de l'avis de réunion publié au BALO le 25 avril 2011).

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.

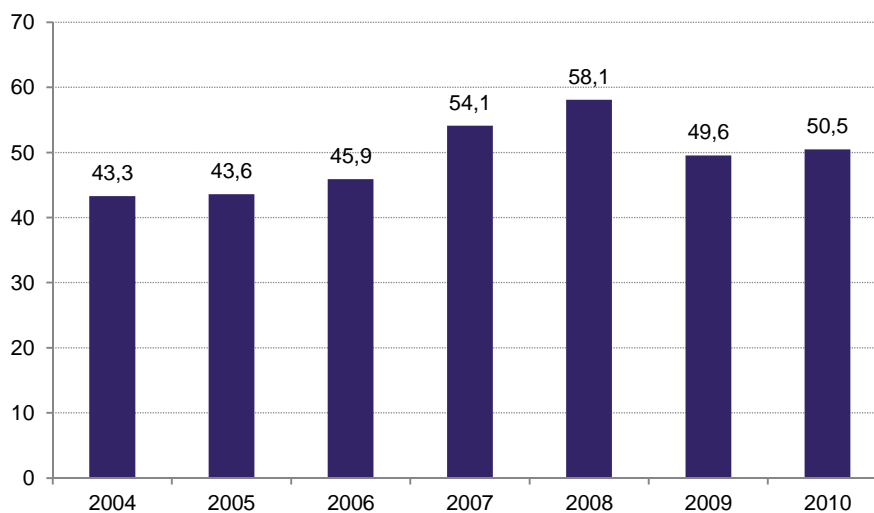
CHAPITRE 6. APERÇU DES ACTIVITES

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 a été moins importante au cours de l'exercice et le second semestre 2010 a été le témoin de la reprise de l'activité.

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.

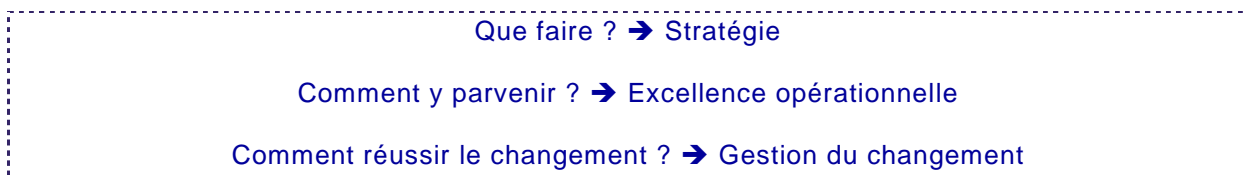
Les équipes de Solving Efeso International, constituées de professionnels experts, ont pour objectif d'aider leurs clients à obtenir des résultats tangibles et mesurables.

La répartition du chiffre d'affaires selon cette répartition est détaillée ci-après.

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

	2010	2009	2008	2007	2006
Optimisation de la Performance Opérationnelle (WCOM) : Industrie	63 %	63 %	57 %	55 %	50 %
Optimisation de la Performance Opérationnelle : Finance - Services	6,5 %	8 %	13 %	15 %	5 %
Stratégie	21 %	21 %	20 %	20 %	30 %
Efficacité de la Fonction Achats - Logistique	9,5 %	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 »).

Les contrats facturés en fonction du temps passé représentent entre 70 % et 75 % du total des contrats en valeur, les contrats forfaitaires représentant donc 25 % à 30 %.

Au 31 décembre 2010, le taux d'affectation des consultants sur contrats (calculé comme le nombre de jours des personnels sous contrats rapporté au nombre de jours ouvrés des personnels facturables hors congés et maladie et y compris les jours de formation et de préventes) est de 62 %, à comparer à 70 % en 2008 et 61 % en 2009. La somme du taux d'affectation et du taux d'intercontrat est égale à 100 %.

STRATEGIE

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 OPERATIONNELLE

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.

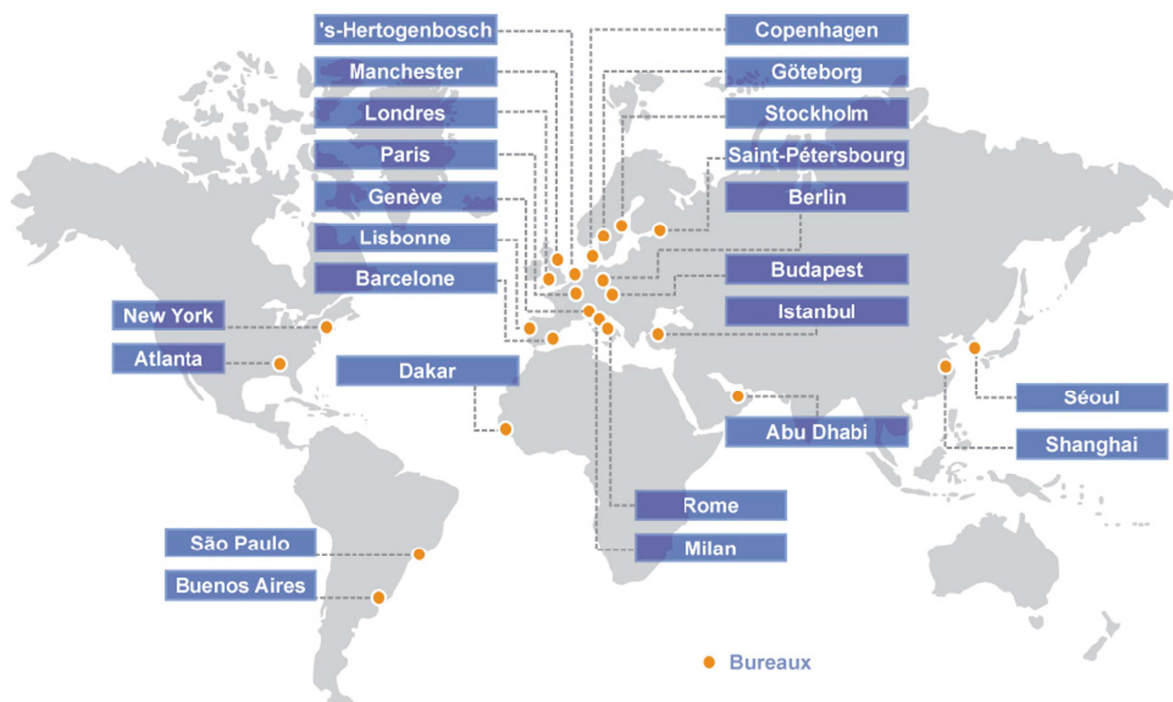
6.1.2 LES PRINCIPAUX ATOUTS DE SOLVING EFESO INTERNATIONAL

UNE PRESENCE 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), Portugal (Lisbonne), 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 2010, 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 80,1 % du chiffre d'affaires consolidé 2010 du Groupe à comparer à 84,1 % en 2009.

Au sein de cette zone, la France représente 29,4 % du total groupe contre 29,6 % en 2009, 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 2010 par pays (total 50,5 M€)

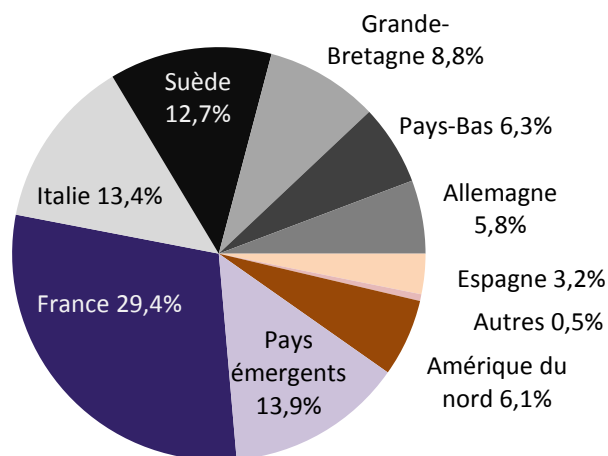


Table 20. Répartition du chiffre d'affaires par zones géographiques

	2010		2009	
	En M€	En %	En M€	En %
France	14 841	29,4 %	14 687	29,6 %
Europe (hors France)	25 550	50,6 %	27 060	54,5 %
Dont Italie	6 745	13,4%	7 584	15,3 %
Dont Suède	6 418	12,7%	7 160	14,4 %
Dont Grande-Bretagne	4 461	8,8%	3 820	7,7 %
Dont Pays-Bas	3 169	6,3%	3 804	7,7 %
Dont Allemagne	2 902	5,8%	2 434	4,9 %
Dont Espagne	1 592	3,2%	1 833	3,7 %
Dont Autres	263	0,5%	415	0,8 %
Amérique du Nord	3 065	6,1 %	2 200	4,4 %
Pays émergents	6 997	13,9 %	5 665	11,4 %
Chiffre d'affaires consolidé	50 453	100,0 %	49 613	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 SPECIFIQUE

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 est d'accroître l'efficacité des entreprises clientes, leurs performances, et, de ce fait, de participer au développement économique. Le standard de qualité du groupe conjugue trois critères :

- La satisfaction de ses clients appréhendée à l'échelon du comité de direction générale,
- Le résultat effectif apporté par les missions, qui doit être majeur pour l'entreprise,
- Une déontologie rigoureuse.

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

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

La prestation de Solving 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 COMPETENCE 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.

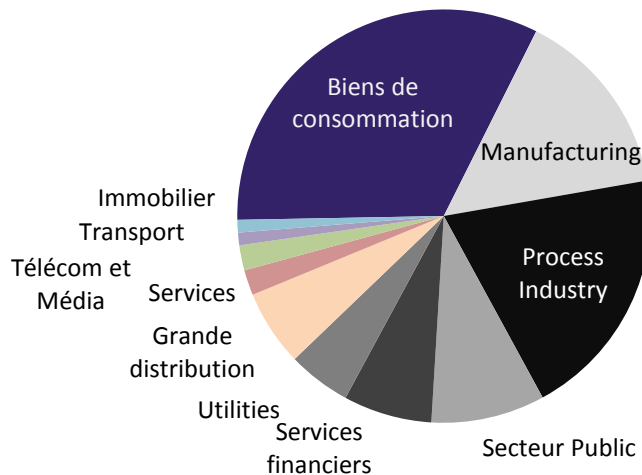
Solving Efeso International réalise son activité de Conseil grâce aux apports de spécialistes dans de nombreux domaines, réunissant des experts de domaines fonctionnels et des professionnels sectoriels. La couverture internationale de Solving Efeso International garantit systématiquement aux clients 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 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 2010, les secteurs clés de Solving Efeso International sont restés « Biens de Consommation », « Manufacturing » et « Process Industry », ce compte tenu notamment de l'expertise WCOM.

Table 22. Répartition de l'activité par secteur en 2010



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 Manufacturing.

En s'appuyant sur ses compétences centrales – Stratégie, Gestion du changement et Excellence opérationnelle - la coopération transversale permet aux équipes de Solving Efeso 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 REFERENCES

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 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.

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

A la fin de l'exercice 2010, le Groupe compte près de 200 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

L'offre concernant le développement durable a constitué le principal développement de l'offre au cours des derniers exercices. Celle-ci est présentée en détails dans le Document de Référence 2009.

Le renforcement et l'adaptation de l'offre aux évolutions du marché est présenté au paragraphe 6.6. « *Perspectives, stratégie et vision d'entreprise* ».

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.,

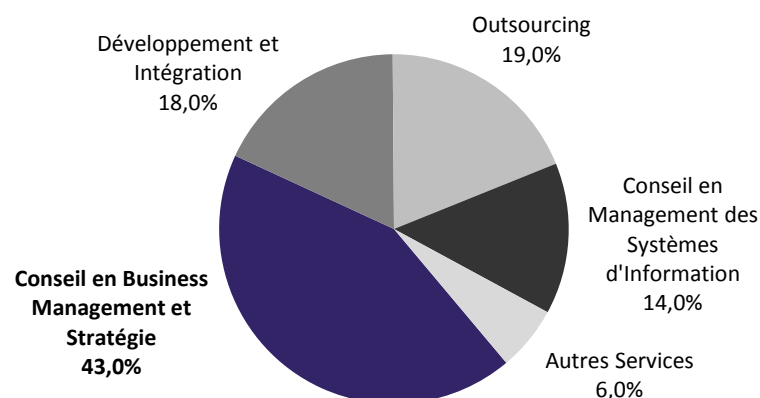
Solving Efeso International se positionne comme un acteur européen majeur du Conseil en Business Management et en Stratégie.

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.

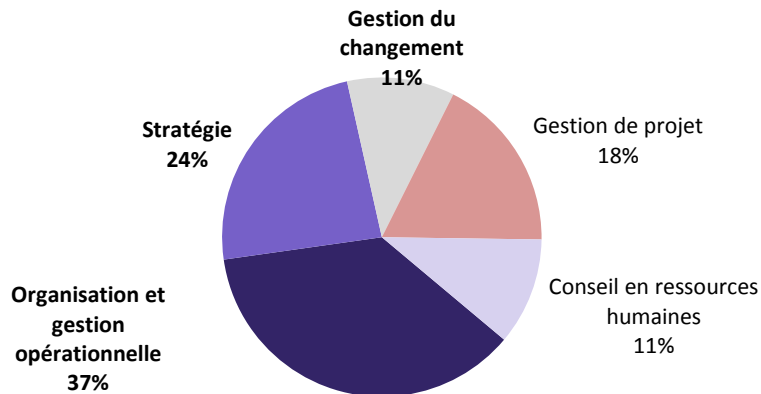
Le marché européen du « conseil en business management et stratégie » (marché de référence de Solving Efeso International) est estimé par la FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation), organisme officiel de référence au niveau européen, à environ 36,0 Md€, soit 43 % du marché européen du Conseil de 83,7 Md€ en 2009 (en retrait de (5,0 %) par rapport à 2008).

Table 23. Répartition du marché du « Conseil » en Europe par activité (Total 83,7 Md€, source FEACO 2009)



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

Table 24. Répartition du marché du « Conseil en Business Management et Stratégie » en Europe par segment (Total 36,0 Md€, source FEACO, 2009)



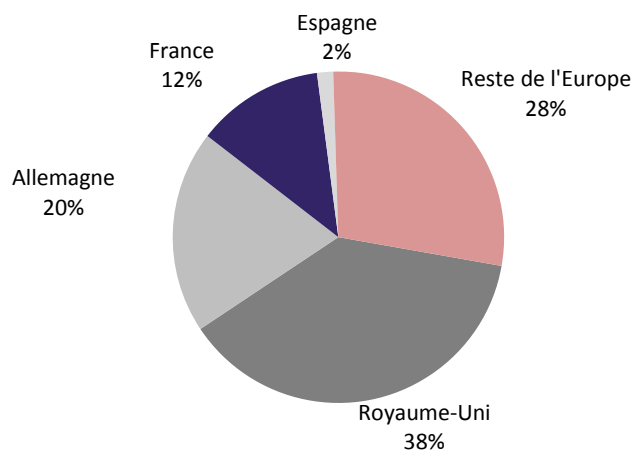
Au travers de son offre (amélioration des performances des grandes fonctions de l'entreprise et missions globales de management, conseil en Stratégie, et gestion du changement) Solving Efeso International adresse 71,0 % du marché européen du « conseil en business management et stratégie » au sens de la FEACO, soit un marché de 25,6 Md€.

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

- Le conseil en « organisation et en gestion opérationnelle » qui représente 37 %
- Le conseil en « stratégie » qui représente 24 %,
- Le conseil en « gestion de projet » qui représente 18 %.

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 70 % du marché.

Table 25. Répartition du marché du « conseil en business management et stratégie » en Europe par pays (Total 36,0 Md€, source FEACO, 2009)



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 ECONOMIQUES

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 OPERATIONS 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 A 2003, LE SECTEUR DU CONSEIL EN STRATEGIE A CONNU DES TAUX DE CROISSANCE ANNUELS SUPERIEURS A +15 %.

Vers la mi-2001, la demande des entreprises pour des prestations de conseil s'est retournée, marquant le début d'une crise qui a duré près de 3 ans. Les consultants recrutés lors des années fastes de la fin du millénaire, à des rémunérations élevées pour faire face à la demande, ont pesé sur les marges. Pour maximiser leur taux d'occupation, certaines sociétés de conseil ont alors pratiqué 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 tiré en 2003 par la faible performance des entités de conseil en management attachée aux sociétés de services informatique.

DE 2004 A 2007, ON ASSISTE A UNE EVOLUTION FEUTREE MAIS ASSEZ NETTE DU POSITIONNEMENT DES DIFFERENTES SOCIETES DE CONSEIL EN FONCTION DE L'EVOLUTION DES ATTENTES DE CLIENTS.

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

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

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

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

2008

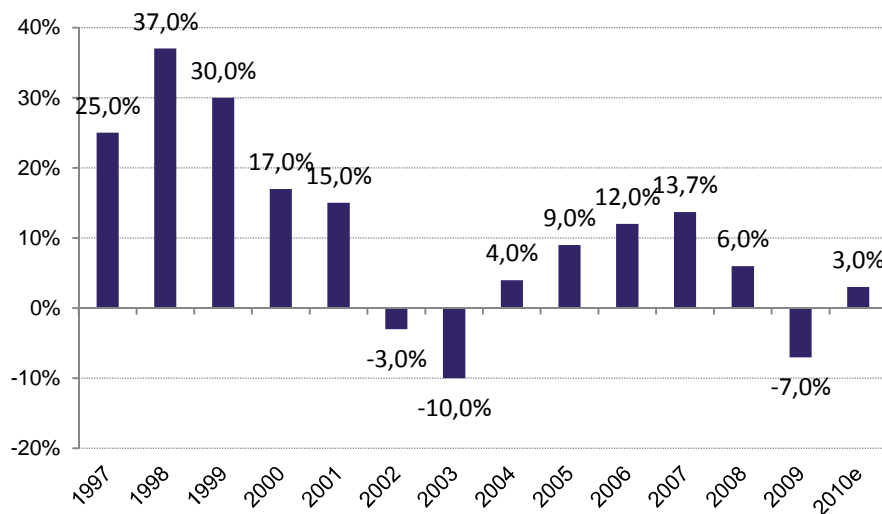
L'année 2008 a connu une croissance nette sur les trois premiers mois et un quatrième trimestre marqué par les premiers effets de la crise mondiale, ramenant le taux de croissance annuel à +5 % environ, avec des perspectives défavorables pour le premier semestre 2009 et de très fortes incertitudes pour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

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 a été de (7,0 %) (source : Syntec), 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 plus importantes.

Table 26. Evolution du chiffre d'affaires du conseil en management (source : Syntec)



2010

En 2010, les chiffres d'affaires des cabinets de conseil ont renoué avec la croissance grâce notamment à des facteurs structurels favorables et la légère amélioration de l'environnement économique. Les secteurs des Télécoms, des Banques et le public et le para-public ont notamment tiré la croissance. Au cours de l'année 2010, les missions confiées ont principalement concerné des projets post-crise de réorganisation et de rationalisation des coûts. Une pression sur les prix a été constatée par l'ensemble des acteurs, ceux bénéficiant d'une plus forte valeur ajoutée ont pu résister plus facilement face à des clients qui recherchent une expertise de plus en plus forte. De plus, les sociétés de conseil ont dû faire des efforts avec une plus forte fréquence des contrats avec une rémunération au résultat. Dans ce contexte, les cabinets de conseil ont cherché à rationaliser leurs structures de coûts mais ont dès le milieu d'année repris les recrutements de jeunes diplômés en prévision d'une année 2011 en croissance de 6,0 %.

En 2010, les rapprochements, partenariats et fusions ont continué avec notamment le partenariat entre KPMG et le Cabinet d'avocats Sarrau Thomas Couderc, le rapprochement des cabinets Kurt Salmon et Ineum Consulting (pouvant s'imposer dans le Top 10 des cabinets des experts en stratégie et management), la création d'une filiale dédiée aux pays émergents par BearingPoint, une rumeur de fusion entre Booz&Co et AT Kearney, la fusion des activités de conseils de AON et Hewitt Associates, le développement des activités de conseils de Mazars, les rachats de MGP Conseil et Axelboss par respectivement Etop International et Sia Conseil et dernièrement les rumeurs de fusion entre les activités de conseils de Deloitte Touche Tohmatsu et de Roland Berger.

6.3 ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS AYANT INFLUENCE L'ACTIVITE

L'année 2010 s'est déroulée dans un contexte de fin de crise mondiale, financière et industrielle qui a affecté, dans une moindre mesure que lors de l'exercice précédent, l'activité de la Société et 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 27. 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	
		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 ETHIQUE 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

6.6.1 PLAN DE RELANCE ET DE REFONDATION DE SOLVING EFESO POUR 2011-2013.

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

Ce plan comporte quatre volets :

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

RENFORCEMENT ET ADAPTATION DE L'OFFRE AUX EVOLUTIONS DU MARCHE

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

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

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

MEILLEURE OPTIMISATION DES RESSOURCES

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

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

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

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

ACCELERATION FORTE DES REFORMES DE FONCTIONNEMENT

Trois axes ont été retenus comme prioritaires :

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

RELANCE DE LA CROISSANCE EXTERNE, PAR DE PETITES ACQUISITIONS

L'offre Stratégie qui se situe au cœur historique du Groupe devrait être renforcée par l'arrivée au sein du groupe d'équipes ayant acquis un savoir-faire établi.

Les grands clients de Solving Efeso expriment une demande forte d'être accompagnés dans leur développement au sein des pays émergents en forte croissance, en vue de s'y implanter avec succès et d'y appliquer les méthodes d'amélioration de la performance qu'ils ont mises en place en Europe.

Le Groupe entend répondre à cette demande en s'adjoignant des équipes locales de sensibilité industrielle proche de celle du Groupe, aptes à intégrer rapidement ses méthodes et savoir-faire (WCOM et Supply chain) et à les transposer efficacement en offres locales, adaptées au contexte et aux cultures de ces pays. Les pays cibles sélectionnés sont le Proche-Orient, l'Inde et la Chine.

6.6.2 DECLARATION DE FILIPPO MANTEGAZZA - PRESIDENT DU DIRECTOIRE

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

Solidité financière retrouvée : avec un bilan restructuré, robuste et un actionnariat renouvelé, solide, Solving Efeso peut désormais concentrer toutes ses énergies sur son développement commercial. Le Groupe a mis à profit la période de crise pour diminuer sa structure de coûts fixes, mieux adapter ses ressources à la demande, tout en maintenant une politique de prix élevés dans un environnement concurrentiel agressif.

Poursuite des efforts de croissance : depuis mi-2010, Solving Efeso redéploie son offre dans l'ensemble de ses domaines d'excellence : la Stratégie, le WCOM (World Class Operations Management ou Optimisation de la Performance Opérationnelle) et de la Supply Chain. Les clients fidèles de Solving Efeso renouvellent et élargissent leurs demandes d'optimisation de la performance opérationnelle, en particulier dans les économies émergentes ou en croissance forte. Le Groupe les accompagnera, en complétant son maillage actuel d'implantations ciblées dans de nouvelles zones géographiques, en particulier en Asie (Proche-Orient, Inde, Chine).

L'offre Supply Chain, renouvelée, rencontre de forts succès commerciaux.

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

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 28. Organigramme au 31 décembre 2010

	% Contrôle	% Intérêts	Pays
Solving Efeso International SA			
Efeso Consulting SAS	95,05%	95,05%	France
Solving France SA	100,0%	100,0%	France
Solving Efeso Srl	100,0%	100,0%	Italie
Net -Log Consulting Srl	51,0%	51,0%	Italie
Apex Consulting Srl	100,0%	100,0%	Italie
Solving Efeso Iberia SA	70,0%	70,0%	Espagne
Solving Efeso Portugal Lda	100,0%	70,0%	Portugal
Solving Management Consultants Ltd	100,0%	100,0%	(1) Grande Bretagne
IMCG Investment Management & Consulting Group BV	51,14%	51,14%	Pays-Bas
Solving International Middle East LLC	39,30%	33,78%	(2) 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	66,0%	66,0%	Grande Bretagne
Efeso Services Srl	100,0%	100,0%	Italie
Solving Efeso AB (Nordic Countries)	83,68%	83,68%	Suède
Efeso Consulting GMBH	54,90%	54,90%	Allemagne
Efeso Consulting BV	100,0%	100,0%	Pays-Bas
Solving Efeso Suisse	100,0%	100,0%	Suisse
Efeso Consulting Zrt	100,0%	100,0%	(3) Hongrie
Efeso Consulting Ltd Russian Federation	100,0%	100,0%	Fédération de Russie
Solving Efeso Inc.	90,0%	90,0%	USA
Solving Efeso Consultoria Ltda	100,0%	100,0%	(4) Brésil
Efeso China Holdings Ltd	100,0%	100,0%	Grande Bretagne
Efeso Consulting Shanghai Co Ltd	100,0%	100,0%	Shanghai - Chine
Efeso Consulting Company Ltd (Korea)	100,0%	100,0%	Corée

(1) *Activité en cours d'arrêt*

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

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

(4) *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,
- Bohlin & Strömberg Interesseorganisationer AB (Suède) à 30,00 % via Solving Efeso Nordic Countries AB ; non consolidée,
- Bohlin & Strömberg Företagskonsult (Suède) à 100,00 % via Solving Efeso Nordic Countries AB ; non consolidée.

7.1.2 PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Table 29. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2010

Société	Siège social	Méthode	31/12/2010		Méthode	31/12/2009	
			% 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	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 %
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	65,45 %	65,45 %
Solving Efeso Portugal Lda	Lisbonne - Portugal	IG	100,00 %	65,45 %	IG	100,00 %	65,45 %
(1) Innovation Partners	Espagne	IG	61,01 %	61,01 %	IG	61,01 %	61,01 %
(1) 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 %
(2) Solving International Middle East LLC	Abu Dhabi - Émirats Arabes Unis	IG	39,30 %	33,78 %	IG	39,30 %	33,78 %
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 %
(3) Solving International UK Ltd	Northwich - Grande Bretagne	IG	66,00 %	66,00 %	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 - Suède	IG	72,36 %	72,36 %	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	100,00 %	100,00 %	IG	100,00 %	100,00 %
Solving Efeso 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 %	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 %

IG = méthode de l'intégration globale

(1) Société en cours de clôture

(2) Attribution de 58,9 % du résultat

(3) Attribution de 33,80 % du résultat

Table 30. Sociétés non consolidées au 31 décembre 2010

Société	Siège social	Méthode	31/12/2010		Méthode	31/12/2009	
			% 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 %
Solving International GmbH	Allemagne	NC	8,00 %	8,00 %	NC	8,00 %	8,00 %
Bohlin & Strömberg Interesseorganisationer AB	Suède	NC	30,00 %	30,00 %	na	na	na
Bohlin & Strömberg Företagskonsult	Suède	NC	100,00 %	100,00 %	na	na	na

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 2010 suite à diverses simplifications de structure et à l'acquisition d'intérêts minoritaires.

Table 31. Variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice

Société	Siège social	% au 31/12/2009	Opération	Acquisitions ou cession de l'exercice 2010			% au 31/12/2010
				Date d'effet	Montant de l'investissement	Pourcentage acquis	
Solving Efeso Nordic Countries AB	Suède	72,36 %	Achat d'intérêts minoritaires et reclassification	01/01/2010	514	11,32 %	83,68 %
Efeso Consulting BV	Pays-Bas	100,00 %	Régularisation sur achat d'intérêts minoritaires	01/01/2010	217		100,00 %
Solving Efeso Iberia SA	Espagne	65,45 %	Achat d'intérêts minoritaires	01/01/2010	66	4,55 %	70,00 %
Efeso Holdings Ltd	Grande-Bretagne	100,00 %	Reclassification	01/01/2010	2		100,00 %

Au cours de l'exercice 2010, les évolutions de périmètre ont été les suivantes :

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

7.2 PRINCIPALES FILIALES

7.2.1 PRESENTATION DES PRINCIPALES FILIALES

15 filiales de Solving Efeso International réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 1,0 M€ en 2010, après neutralisation des transactions intragroupes. Concernant les résultats opérationnels courants, on notera, en France, la performance exceptionnelle d'Efeso Consulting SAS (résultat opérationnel courant de 2,1 M€), et en fort contraste, l'importante perte opérationnelle de Solving France.

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

Table 32. Chiffre d'affaires des principales filiales

(Montants en milliers d'euros)

Pays	Chiffre d'affaires consolidé 2010 ⁽¹⁾	Principales filiales (chiffre d'affaires supérieur à 1 M€)	Chiffre d'affaires 2010 ⁽²⁾	Résultat opérationnel courant 2010 ⁽³⁾
France	14 841	Efeso Consulting SAS	9 209	2 138
		Solving France SA	6 997	(941)
Suède	6 418	Solving Efeso AB (Nordic Countries)	6 836	23
Italie	6 745	Solving Efeso Srl	6 870	452
		Apex Consulting Srl	1 045	14
Grande-Bretagne	4 461	Solving International UK	2 758	421
		Efeso Consulting Ltd UK	2 642	(171)
Pays-Bas	3 169	Efeso Consulting BV	1 912	332
		IMCG BV	1 563	57
Allemagne	2 902	Efeso Consulting GmbH	3 052	674
Espagne	1 592	Solving Efeso Iberia SA	2 233	405
Europe de l'Est	1 763	Efeso Consulting Zrt	1 948	167
Autres pays européens	263	na	na	na
Amérique du Nord	3 065	Solving Efeso Inc	3 646	543
Amérique du Sud	2 825	Solving Efeso Consultoria Ltda	2 934	13
Pays émergents Asie	2 410	Solving International Middle East LLC	1 498	218
Total	50 453	na	na	2 208

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

(2) Filiales dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 M€

(3) Avant neutralisation des transactions internes au Groupe

Table 33. Valeurs en consolidation des principales filiales (sauf dividendes) au 31 décembre 2010

(Montant en milliers d'euros)

Principale filiale	Ecarts d'acquisition	Autres actifs immobilisés	Total actif immobilisé	Endettement financier à court terme	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	5 818	192	6 010	579	42	641	0
Efeso Consulting SAS France	382	187	569	842	71	1 081	1 133
Solving Efeso Nordic Countries AB Suède	1 606	53	1 659	159	0	206	146
Solving Efeso srl Italie	2 644	237	2 881	1 250	61	434	380
Efeso Net-Log Consulting Srl Italie	22	14	36	278	9	-144	0
Apex Consulting Srl Italie	513	4	517	0	60	49	0
Efeso Holdings Ltd (UK) Grande Bretagne	16 032	79	16 111	0	48	934	1 065
Efeso Consulting Ltd UK Grande Bretagne	0	0	0	0	265	-125	0
Solving International UK Grande Bretagne	724	8	732	0	112	123	0
Efeso Consulting BV Pays Bas	907	7	914	0	191	287	359
IMCG Pays Bas	544	83	627	0	121	-12	0
Efeso Consulting Gmbh Allemagne	65	32	97	0	312	507	216
Solving Suisse	102	0	102	0	189	-80	0
Solving Efeso Iberia Espagne	169	63	232	0	170	-5	105
Efeso Consulting Zrt Hongrie	203	6	209	0	127	241	108
Solving Efeso Inc USA	940	81	1 021	0	243	73	0
Solving Efeso Consultoria Ltda Brésil	86	77	163	0	155	-248	0
Solving International Middle East Llc EAU	0	0	0	8	269	194	0
Autres filiales	18	43	63	145	365	415	0
Solving Efeso International	0	167	167	3 293	314	-7 792	0
Total consolidé	30 775	1 333	32 109	6 553	3 125	-3 220	3 513

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

La performance des practices est hétérogène en 2010. LE WCOM (amélioration de la performance industrielle), qui est la principale activité du groupe, connaît une très légère croissance. Le bon niveau d'activité en France, Etats-Unis et Allemagne compense le ralentissement au Royaume-Uni, au Pays-Bas, en Italie et en Suède.

La supply-chain a doublé son niveau d'activité en particulier au Royaume-Uni et compense les difficultés dans les practices secteur public en Suède et en France, en Immobilier au Moyen-Orient et en Finance en France.

FRANCE : EFESO CONSULTING SAS ET SOLVING FRANCE SA

A 14,8 M€, le chiffre d'affaires consolidé (hors prestations internes aux sociétés) est resté stable par rapport à 2009. Les deux sociétés françaises ont connu des années très différentes. Dans la continuité des bonnes performances de 2009, Efeso Consulting SA, spécialisée dans la « practice » WCOM (amélioration de la performance industrielle), réalise une croissance de plus de 14 % alors que son marché de référence, le secteur industriel, continue à souffrir des conséquences de la crise financière.

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

SUEDE : SOLVING EFESO NORDIC COUNTRIES

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

ITALIE : SOLVING EFESO SRL ET APEX CONSULTING SRL

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

GRANDE-BRETAGNE : EFESO CONSULTING LTD UK ET SOLVING INTERNATIONAL UK

Les deux filiales enregistrent un chiffre d'affaires de 4,5 M€, en hausse de 14 % grâce au retournement de l'activité de conseil en Supply Chain au second semestre.

PAYS-BAS : EFESO CONSULTING BV ET IMCG BV

L'activité est en recul de 19 % à la fois sur la « practice » WCOM et sur l'activité de conseil en stratégie. Les filiales réalisent un chiffre d'affaires global de 3,2 M€.

ALLEMAGNE : EFESO CONSULTING GMBH

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

ESPAGNE : SOLVING EFESO IBERIA

L'activité chute de 13 % par rapport à 2009 à 1,6 M€, en ligne avec les difficultés de l'industrie en Espagne. Il est à noter un rebond en fin d'année.

AMERIQUE DU NORD : SOLVING EFESO INC.

La filiale établie en zone nord-américaine, travaillant exclusivement sur le WCOM, a réalisé un chiffre d'affaires de 3,1 M€, en hausse de 39 % sur 2010.

PAYS EMERGENTS :

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

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.

Au titre de la location des locaux, les loyers du Groupe s'élèvent à 1 290 K€ pour l'exercice 2010 à comparer 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, soit le siège social du Groupe, le montant des loyers totalise 552 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 s'élève à (1 427 K€), soit un coût stable comparé à celui de (1 433 K€) de l'exercice 2009.

Il est composé de :

- (524 K€) d'intérêts versés sur l'emprunt OCEANE à 5,5%,
- (598 K€) de charges de retraitement IFRS liées au remboursement anticipé des OCEANE (prime de remboursement), et
- (305 K€) d'intérêts financiers sur autres crédits bancaires et dettes financières.

Table 34. Détail du coût de l'endettement financier net (Note 12)

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Produits de trésorerie	0	0
Intérêts versés sur l'emprunt OCEANE à 5,5%,	(524)	(629)
Charges liées au remboursement OCEANE (IFRS)	(598)	(436)
Intérêts bancaires et autres	(305)	(368)
Coût de l'endettement financier brut	(1 427)	(1 433)
Coût de l'endettement financier net	(1 427)	(1 433)

Le poste « Autres produits et charges financiers » s'élève à (22 K€) contre 44 K€ au 31 décembre 2009.

Table 35. Détail des autres produits et charges financiers (Note 13)

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Différence de change	(22)	(65)
Dotations aux provisions financières	0	(55)
Dotations / reprises sur provisions éléments immatériels	0	163
Autres produits et charges financiers	(22)	44

Résultat exceptionnel (Autres produits et charges opérationnels)

Les éléments à caractère non courants « autres produits et charges opérationnels » ressortent en 2010 en négatif pour (3 208 K€) contre (445 K€) en 2009.

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

L'augmentation de la dépréciation des écarts d'acquisition de (2 000 K€) est imputable à la participation Solving France SA, suite à l'évaluation de l'écart d'acquisition par rapport aux projections de la capacité d'autofinancement. En outre, le Groupe a constaté ou provisionné des coûts liés à la réorganisation de l'offre de conseil afin d'aligner les ressources aux mutations de la demande tant en terme géographique que de contenu.

Des charges d'environ (1,2 M€) sont enregistrées au titre de départs de personnels.

Table 36. Détail des autres produits et charges opérationnels (Note 11)

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Produits exceptionnels	464	257
Dotation aux dépréciations des écarts d'acquisition	(2 000)	0
Charges exceptionnelles	(1 672)	(702)
Autres produits et charges opérationnels	(3 208)	(445)

Résultat net

Table 37. Compte de résultats consolidé au 31 décembre 2010

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires	50 453	49 613
Résultat opérationnel courant	2 208	2 488
Autres produits et charges opérationnels	(3 208)	(445)
Résultat opérationnel	(1 000)	2 044
Coût de l'endettement financier net	(1 427)	(1 433)
Autres produits et charges financiers	(22)	44
Charge d'impôt	(1 604)	(582)
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	(96)	91
Résultat net	(4 150)	164
Résultat net part du Groupe	(4 820)	(320)

La charge d'impôt s'élève, pour 2010, à (1 604 K€) contre (582 K€) en 2009. Ce montant inclut une charge de (524 K€) correspondant à l'annulation d'impôts différés actifs rattachés aux retraitements IFRS sur l'emprunt Océane et sur les actions gratuites attribuées en 2007.

Le niveau de la charge d'impôt supportée par Solving Efeso International est considérable, même corrigée des impacts liés aux normes IFRS (0,6 M€ au total) : (1,0 M€) face à un résultat consolidé en perte de (2,4 M€) avant impôt.

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

Compte tenu des éléments décrits ci-avant, le résultat net ressort en perte de (4 150 K€) en 2010 contre un bénéfice de 164 K€ en 2009.

Le résultat net part du groupe s'établit en perte de (4 820 K€), la part de résultat revenant aux actionnaires minoritaires venant grever la perte consolidée de (670 K€). Cette année encore, un certain nombre de filiales non contrôlées à 100 % ont généré des résultats importants, soumis à impôt et revenant en partie à leurs actionnaires-animateurs minoritaires. Les résultats générés par les autres sociétés opérationnelles (contrôlées à 100 %) se sont révélés insuffisants et, cumulés avec le déficit enregistré par la société holding, et avec les charges exceptionnelles précédemment recensées, ont abouti à la perte consolidée part du groupe de (4 820 K€).

9.2 RESULTAT D'EXPLOITATION

9.2.1 FACTEURS IMPORTANTS INFLUANT SUR LE REVENU D'EXPLOITATION

Malgré une hausse de 1,7 % du chiffre d'affaires (détails au paragraphe 9.2.2. « Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets »), le résultat opérationnel courant est en réduction de 11,3 % en comparaison du montant de 2 488 K€ de l'exercice 2009. En effet, la réduction de (8,3 %) des charges de personnel suite à la réduction de l'effectif moyen de 11 personnes est compensée de manière négative par l'augmentation de 7,9 % des charges externes.

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

Le taux de marge opérationnelle courante ressort ainsi à 4,4 %.

Table 38. Résultat opérationnel courant consolidé

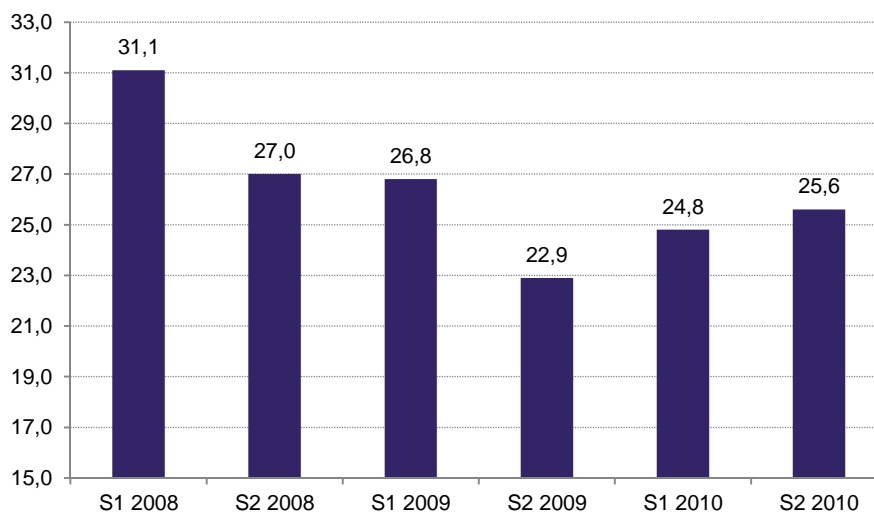
(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires	50 453	49 613
Autres produits de l'activité	452	524
Achats consommés	0	(19)
Charges de personnel	(18 437)	(20 111)
Charges externes	(29 129)	(26 993)
Impôts et taxes	(201)	(117)
Dotation aux amortissements	(377)	(404)
Dotation aux provisions	(554)	(5)
Résultat opérationnel courant	2 208	2 488

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

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2010 est en évolution de 1,7 % passant de 49 613 K€ au 31 décembre 2009 à 50 453 K€ au 31 décembre 2010. L'année 2010 est marquée par une résistance sur les prix (abandon des offres banalisées, meilleur équilibre entre la valeur ajoutée délivrée et le coût, partage des efforts et connaissance des clients) et une sortie progressive de la crise et le second semestre 2010 est le témoin d'un net redressement de l'activité.

Table 39. Récapitulatif des chiffres d'affaires semestriels depuis 2008



Le premier semestre a été marqué par un volume d'affaires en retrait à 24,8 M€ contre 26,8 M€ au premier semestre 2009, dans un marché encore très impacté par la crise, face à une concurrence agressive en termes de prix.

Le second semestre, en revanche, marque une rupture et se caractérise par un net retournement du marché : le groupe a enregistré un taux de croissance fort de 12,1 %, en ayant su répondre à une demande réactivée, tant dans les principaux pays occidentaux que dans les pays émergents.

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

Le dernier trimestre de l'exercice 2010 est également le témoin de la reprise de l'activité avec un taux de croissance de 16,9 % comparé au quatrième trimestre 2009.

Table 40. Evolution du chiffre d'affaires consolidé par trimestre

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009	Variation en %
1 ^{er} trimestre	11 913	12 819	-7,1 %
2 ^{ème} trimestre	12 927	13 941	-7,3 %
1^{er} semestre	24 840	26 760	-7,2 %
3 ^{ème} trimestre	10 719	10 110	6,0 %
4 ^{ème} trimestre	14 894	12 743	16,9 %
2^{ème} semestre	25 613	22 853	12,1 %
Chiffre d'affaires annuel consolidé	50 453	49 613	1,7 %

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

Certains pays européens (France, Grande-Bretagne et Allemagne), l'Amérique du Nord et les pays émergents ont ainsi enregistré de bonnes performances, mais certains pays, comme la Suède, l'Italie, les Pays-Bas et l'Espagne ont connu une année décevante, le redémarrage y intervenant beaucoup plus tardivement.

Table 41. Répartition du chiffre d'affaires par zones géographiques

	2010		2009	
	En M€	En %	En M€	En %
France	14 841	29,4 %	14 687	29,6 %
Europe (hors France)	25 550	50,6 %	27 060	54,5 %
Dont Italie	6 745	13,4%	7 584	15,3 %
Dont Suède	6 418	12,7%	7 160	14,4 %
Dont Grande-Bretagne	4 461	8,8%	3 820	7,7 %
Dont Pays-Bas	3 169	6,3%	3 804	7,7 %
Dont Allemagne	2 902	5,8%	2 434	4,9 %
Dont Espagne	1 592	3,2%	1 833	3,7 %
Dont Autres	263	0,5%	415	0,8 %
Amérique du Nord	3 065	6,1 %	2 200	4,4 %
Pays émergents	6 997	13,9 %	5 665	11,4 %
Chiffre d'affaires consolidé	50 453	100,0 %	49 613	100,0 %

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 34 641 K€ au 31 décembre 2010 en comparaison de 21 612 K€ au 31 décembre 2009. Cette augmentation des capitaux propres est due aux deux augmentations de capital de 2010 nettes des frais, détaillées ci-après, compensées par un résultat net de l'exercice part du groupe de (4 820K€) :

- une augmentation de capital réservée de 7,5 M€ au profit de Partners in Action soit l'émission en date du 30 juin 2010, de 5 357 143 actions au prix de 1,40 € par action dont 1,018875 € de prime d'émission par action ;
- une seconde augmentation de capital de 12,5 M€ avec maintien du droit préférentiel de souscription, garantie à hauteur de 12,5 M€ par Partners in Action (afin, notamment, de couvrir le remboursement des Océanes) soit l'émission en date du 25 octobre 2010, de 8 950 940 actions au prix de 1,40 € par action dont 1,018875 € de prime d'émission par action.

On rappelle 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)

	31/12/2010	31/12/2009	Variation
Capitaux propres - Part du groupe	33 189	20 361	12 828
Capitaux propres - Minoritaires	1 452	1 251	201
Total capitaux propres	34 641	21 612	13 029

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 31/12/2008	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
Résultat net de la période					(4 820)		(4 820)		670	670	(4 150)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						96	96	23		23	119
Résultat global de la période					(4 820)	96	(4 724)	23	670	693	(4 031)
Opérations sur le capital	5 454	12 806					18 260				18 260
Paiements fondés sur des actions											
Opérations sur titres auto-détenus											
Affectation de résultat				(320)	320			484	(484)		
Variation de périmètre				(714)			(714)	(84)		(84)	(799)
Dividendes versés nets								(408)		(408)	(408)
Autres variations				7			7				7
Total des variations	5 454	12 806		(1 027)	320		17 553	(8)	(484)	(492)	17 061
Capitaux propres 31/12/2010	8 529	32 400	34	(1 172)	(4 820)	(1 781)	33 189	782	670	1 452	34 641

10.2 SOURCE, MONTANT ET DESCRIPTION DES FLUX DE TRESORERIE

Compte tenu d'une forte baisse du flux de trésorerie généré par l'activité qui ressort à (3 220 K€) compensée par la réduction des dépenses d'investissement, qui passe de (1 760 K€) en 2009 à (788 K€) en 2010, et l'augmentation des flux liés aux opérations de financement à 4 122 K€, la variation de trésorerie nette est de 232 K€ au 31 décembre 2010 contre (1 924 K€) au 31 décembre 2009. En 2010, les variations de taux de change ont eu un impact positif de 119 K€.

Table 44. Récapitulatif des flux de trésorerie

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Flux de trésorerie généré par l'activité	(3 220)	3 109
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(788)	(1 760)
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	4 122	(2 818)
Effet des variations des cours de change sur la trésorerie	119	(455)
Variation de trésorerie nette	232	(1 924)
Trésorerie à l'ouverture	2 893	4 817
Trésorerie à la clôture	3 125	2 893

10.2.1 FLUX DE TRESORERIE GENERE PAR L'ACTIVITE

En 2010, la capacité d'autofinancement (avant incidence des retraitements IFRS sur le coût de l'endettement financier net) est de (952 K€).

Le besoin en fonds de roulement enregistre une variation négative de (2 269 K€) dont 1,2 M€ sur le besoin en fonds de roulement Clients-Fournisseurs, s'expliquant pour l'essentiel par la forte facturation de la fin de l'exercice ainsi que par la résorption des retards de règlement des fournisseurs sur la holding. Le solde est dû à l'évolution des postes « Autres actifs » et « Autres passifs courants ».

En 2010, le flux de trésorerie généré par l'activité (capacité d'autofinancement et besoin en fonds de roulement) ressort donc à (3 220 K€).

Table 45. Flux de trésorerie généré par l'activité

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Résultat net consolidé des sociétés intégrées	(4 054)	72
Résultat net des activités abandonnées	(96)	91
Dotations aux amortissements et provisions	3 999	856
Reprises de provisions	(2 146)	(439)
Plus et moins-values de cessions nettes d'impôt	0	0
Retraitement IFRS OCEANE	595	436
Variation nette sur l'exercice des impôts différés	750	(448)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net	(952)	568
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	(2 269)	2 542
Flux de trésorerie généré par l'activité	(3 220)	3 109

10.2.2 FLUX DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT

Le flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement est de (788 K€) principalement impacté par le rachat d'intérêts minoritaires de certaines filiales pour (799 K€). Le détail des variations de périmètre est disponible au paragraphe 5.2. « *Investissements* ».

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

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Acquisitions d'immobilisations	(44)	(437)
Cessions d'immobilisations	55	313
Incidence des variations de périmètre	(799)	(1 635)
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(788)	(1 760)

10.2.3 FLUX DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT

Le flux de trésorerie lié aux opérations de financement traduit les deux opérations essentielles de 2010 : les augmentations de capital qui ont généré un produit net de 18 260 K€ (frais d'émission déduits) et le remboursement des dettes à hauteur de 13 737 K€ soit la dette obligataire Oceane remboursée à 94,25% pour 11 697 K€ et les emprunts bancaires de la holding remboursés pour 2 040 K€.

Après prise en compte des distributions de dividendes aux minoritaires pour (408 K€), les opérations de financement dégagent un flux positif de 4 122 K€.

Table 47. Flux de trésorerie lié aux opérations de financement

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009
Variations de capital et primes d'émission	18 260	17
Variation des réserves consolidées	7	121
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(408)	(907)
Emprunts bancaires : augmentations (+) ou remboursements (-)	(13 737)	(2 050)
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	4 122	(2 818)

10.3 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

Les emprunts et dettes financières sont passés de 19 695 K€ à fin 2009 à 6 553 K€ à fin 2010. Ils sont constitués à 100 % d'emprunts à court terme.

10.3.1 EMPRUNT OBLIGATAIRE OCEANE – REMBOURSEMENT ANTICIPE

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.

Partners in Action ayant franchi le seuil de 50 % du capital par son OPA du 16 septembre 2010, la clause de changement de contrôle incluse dans le contrat d'émission des Océanes imposait à Solving Efeso International de proposer le remboursement des obligations aux porteurs qui n'auraient pas apporté leurs titres à l'offre. Ceci fut fait à l'issue de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription du 27 Octobre 2010. 987 810 Océanes au cours de 10,4983 € ont été converties en action et 185 449 au cours de 10,5371 € remboursées ou converties en compte courant. Au 31 Décembre 2010, il reste 71 542 Océanes sur les 1 244 801 titres existants avant l'opération, soit un remboursement de 94,25 % des OCEANE.

Au 31 décembre 2010, les 71 542 titres d'Océane figurent dans les comptes consolidés en dette financière à court terme pour 774 K€ (correspondant à un prix de remboursement de 10,82 € par obligation).

10.3.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

Les emprunts et dettes bancaires et financières s'élèvent à 6 553 K€ au 31 décembre 2010, se répartissant ainsi :

- 735 K€ d'emprunts bancaires sur la maison mère Solving Efeso International : emprunt auprès de la Société Générale (ligne de crédit à taux variable) ;
- 774 K€ de solde de l'emprunt Océane classé en dette court terme ;
- 1 784 K€ de dettes financières diverses sur la maison mère dont 1 667 K€ d'avance en compte courant de Partners in Action ;
- 3 260 K€ 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).

Compte tenu, des accords formels conclus au cours du premier trimestre 2010 avec les trois banques Société Générale, Crédit Agricole Ile-de-France et BNP Fortis, les emprunts Crédit Agricole Ile-de-France et BNP Fortis ont été entièrement remboursés au cours de l'exercice 2010 soit respectivement 1 000 K€ et 600 K€ de mars à décembre 2010. L'emprunt Société Générale a été remboursé partiellement au cours de l'exercice pour un montant de 600 K€.

Les emprunts bancaires sur la société mère et sur les filiales sont des lignes à taux variable correspondant :

- au solde d'un emprunt à moyen terme contracté par la maison mère (Société Générale, dernière échéance juillet 2011)
- aux emprunts à court terme de diverses filiales en France, en Italie et en Suède, correspondant notamment à la mobilisation de créances clients par affacturage.

Les covenants relatifs aux 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 financier brut s'élève à (6 553 K€) et est décrit ci-avant au paragraphe 10.3.2. « Emprunts et dettes financières ». Le solde « Trésorerie et équivalent de trésorerie » est de 3 125 K€ et son évolution est détaillée au paragraphe 10.2. « Source, montant et description des flux de trésorerie ». Ainsi l'endettement financier net passe de (16 801 K€) à fin 2009 à (3 427 K€) à fin 2010. Compte tenu de l'augmentation des capitaux propres de 13 029 K€ (évolution décrite au 10.1. « Capitaux propres »), le gearing de Solving Efeso International est en très forte amélioration et illustre la solidité financière retrouvée du Groupe et un équilibre propice à la croissance.

Table 48. Endettement financier net

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2010	31/12/2009	Variation
Emprunts et dettes financières à long terme	0	(12 471)	12 471
Emprunts à court terme	(6 553)	(7 224)	671
Endettement financier brut	(6 553)	(19 694)	13 142
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	0	0	0
Trésorerie et équivalent de trésorerie	3 125	2 893	232
Total Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 125	2 893	232
Endettement financier net	(3 427)	(16 801)	13 374
Total Capitaux Propres	34 641	21 612	13 029
Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres ou Gearing	9,9 %	77,7 %	na

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 2010 (K€ hors intérêts)	Date de l'accord de rééchelon- nement	Covenants figurant dans les accords d'origine	Valeur au 31 décembre 2010	Respect au 31 décembre 2010
SOCIETE GENERALE	735	Avenant du 22 mars 2010 : Accord de rééchelonnement	Endettement net consolidé / Situation nette consolidée < / = 1	0,10	Oui
			Endettement à terme consolidé / EBE Consolidé < / = 2	na	Oui
			Endettement à terme consolidé / MBA Consolidé < / = 2	na	Oui

L'avenant signé avec la Société Générale le 22 mars 2010 ne fait aucune référence au respect des ratios « Covenants » évoqués dans le contrat d'origine. Les données ci-dessous sont indiquées pour mémoire.

10.5 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES POUR HONORER LES ENGAGEMENTS PRIS

La Société rappelle 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 en matière de veille technologique, de gestion des connaissances et de recherche ont été imputées en charges de l'exercice.

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

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

- Solving France :
 - Modélisation du bilan matière,
 - Modèle d'aide à la décision pour l'amélioration de la stratégie dans le secteur manufacturier.
- Efeso Consulting France :
 - Projet ergonomie,
 - Gestion préventive des équipements,
 - Pré-diagnostic synthétique validant les prérequis pour une fusion entre deux coopératives agricoles,
 - Projet de réduction des écarts de fabrication.
- Autres travaux menés au sein de Solving France SA, Efeso SAS (France), Efeso Srl (Italie), Efeso Services Srl (Italie), Solving International UK (Grande Bretagne) pour l'essentiel :
 - Supply chain
 - Extension et adaptation de la méthodologie « WCOM » (World Class Operations Management ou amélioration de la performance industrielle en vue d'atteindre un niveau d'excellence) aux domaines d'activité : Compétitivité par les coûts, Achats, Développement Durable.

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

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 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, 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 »

PRESENTATION

Solving Efeso 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 maximaliser 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 de proposer à ses clients les meilleurs conseils en vue de maintenir la compétitivité vis-à-vis des concurrents et le partenariat avec nos 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.

CHAPITRE 12. INFORMATION SUR LES TENDANCES

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

SOLVING EFESO INTERNATIONAL a publié son chiffre d'affaires trimestriel le 28 avril 2011. Ce communiqué est repris ci-après :

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 : 14,2 M€ (+19%) - Poursuite de la croissance

1/ Chiffres du premier trimestre

Le chiffre d'affaires de Solving Efeso (Paris : OLV) atteint 14.2 M€ au premier trimestre 2011, en hausse de 19 % par rapport au premier trimestre 2010 (données non auditées).

Au premier trimestre 2011, le Groupe Solving Efeso accélère ainsi sa croissance. Pour rappel, la croissance du Groupe s'est élevée à 6 % au troisième trimestre 2010 et 17 % au quatrième trimestre, par rapport aux mêmes trimestres de l'année 2009. Enfin, il convient de prendre en compte les éléments suivants dans l'analyse du chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 :

- 3.4% du chiffre d'affaires de 14.2 M€ ont été réalisés dans le cadre de prestations de conseil effectuées pour le compte de clients publics au Moyen-Orient. Ces missions, permettant d'établir des relations d'affaires durables avec de nouveaux clients, génèrent toutefois une plus faible rentabilité dans la mesure où elles comportent un volet nécessitant le recours à des compétences externes additionnelles du fait de la nature des projets mis en œuvre ;
- Le chiffre d'affaires publié ne comprend pas les ventes de la filiale italienne Netlog, d'un montant de 0.3 M€ sur le premier trimestre 2011. Du fait de son activité, caractérisée par un taux de marge faible et éloignée du cœur de métier de Solving Efeso, cette société a été cédée fin avril.

L'activité en Europe a représenté 75 % du chiffre d'affaires réalisé au premier trimestre 2011, les pays émergents 17 % et l'Amérique du Nord 8 %. Les principaux pays dans lesquels est intervenu Solving Efeso au cours du 1^{er} trimestre sont la France (28,6 %), la Suède (14,3 %), l'Italie (10,7 %), et la Grande Bretagne (8,1 %).

Ventilation du CA	T1 2011	T1 2010
Europe	75,5 %	79,0 %
Dont		
France	28,6 %	29,7 %
Italie	10,7 %	13,0 %
Suède	14,3 %	13,5 %
Amérique du Nord	7,5 %	7,2 %
Pays émergents	17,0 %	13,8 %

2/ Déroulement du plan stratégique

Fort d'une organisation commerciale et marketing renforcée, le Groupe a retrouvé le chemin de la croissance et enregistre d'importants succès commerciaux, notamment dans les domaines de l'excellence opérationnelle (WCOM) et de la Supply Chain.

L'activité progresse dans tous les pays et la croissance est particulièrement forte aux Emirats Arabes Unis, en Europe de l'Est et en Chine, capitalisant sur le développement et l'ouverture

rapide de ces économies. En continuité avec 2010, dans les pays occidentaux, l'activité demeure soutenue au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis et en France. Enfin, l'activité se retourne à la hausse par rapport à la fin d'année 2010 en Suède et en Italie.

Le Groupe ambitionne de conquérir de nouvelles parts de marché, tant géographiques que sectorielles, tout en augmentant sa politique de prix d'intervention. Le développement du Groupe se fonde sur l'intégration poussée de ses consultants avec les équipes du client (Travail en Tandem), sur l'ajout de nouvelles expertises afin de compléter l'offre actuelle de services (Supply chain, WCOM, conseil en innovation, etc.) et sur une concentration accrue vers les pays émergents, porteurs de croissance, en accompagnement des clients du Groupe.

Ainsi, le Groupe Solving Efeso a enrichi son offre en procédant à la fin du premier trimestre 2011 à l'acquisition de 100% des titres de la start-up Auxesia, basée à Milan et spécialisée dans l'organisation d'ateliers de travail à forte intensité : « Accelerated Solution Labs ». Cette acquisition, modeste en considération du CA 2010, permet à Solving Efeso d'introduire et de développer de nouvelles compétences qui augmentent l'intégration opérationnelle entre la stratégie, l'excellence opérationnelle, et le « change management ». Ceci permet d'engager toutes les ressources du client dans un processus de transformation fortement accéléré.

3/ Perspectives

Au vu des performances du premier trimestre et de la saisonnalité historique de l'activité, le groupe anticipe désormais une croissance annuelle supérieure à 8 % ; l'objectif initial était de dépasser la croissance du marché, attendue entre 4 et 6 %.

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

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

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres 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
	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)	
Filippo MANTEGAZZA	Président de Solving Efeso Consultoria Ltda (Brésil)	<u>Mandats en cours :</u> Président du Directoire de Partners in Action SA
60 ans	Président d'Efeso Consulting Gmbh (Allemagne)	<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris	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	
		<u>Mandats en cours :</u> Président de Jitech Sas
Carlo BARONCELLI	Membre du Directoire de Solving Efeso International	Membre du Directoire de Partners in Action SA
54 ans	Administrateur d'Apex Consulting Srl	<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris		
		<u>Mandats en cours :</u> Membre du Directoire de Partners in Action SA
Luca Angelo LECCHI	Membre du Directoire de Solving Efeso International	<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
43 ans		
144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris		

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 :
 - Alessandra FARAONE
 - Gilles MOUGENOT
 - Louis GODRON
 - Jérémie FALZONE
 - Andréa ODDI

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

Sur le premier semestre 2010, (jusqu'au Conseil du 15 juillet), le Conseil de Surveillance était composé de sept membres dont trois membres indépendants selon la définition du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008.

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

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil de Surveillance a été modifié compte tenu de :

- La démission de Monsieur Julian Berger, constatée par le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 07 juillet 2010,
- La démission de Madame Alexandra Faraone, Messieurs Richard Armand et Nicolas Célier constatée par le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 15 juillet 2010,
- La nomination de 4 nouveaux membres du Conseil de Surveillance, Messieurs Gilles Mougenot, Louis Godron, Andrea Oddi et Jérémie Falzone, cooptés lors du Conseil de Surveillance du 15 juillet 2010,
- La démission de Jacques Lebhar constatée par le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 20 octobre 2010.

Il est également précisé que la nomination d'Alessandra Faraone est intervenue lors du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011, en remplacement de Monsieur Jacques Lebhar.

Table 51. Mandats occupés par les membres du Conseil de Surveillance ayant exercé au cours de l'exercice

Mandataires sociaux	Fonctions au sein du Groupe Solving Efeso International	Autres mandats exercés au cours de l'exercice 2010 et des cinq dernières années
<p>Roland FITOUSSI 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris Age : 65 ans Nombre d'actions : 53 884</p>	<p>Président du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL Administrateur d'Efeso Iberia</p>	<p><u>Mandats en cours :</u> Vice-président du Conseil de Surveillance de SQLI Gérant de HIP Fénélon Président de SETHI <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices : na</u></p>

Jean VEILLON

 144, avenue des Champs
 Élysées - 75008 Paris

Age : 59 ans

 Nombre d'actions :
 15 000

 Vice-président du Conseil de Surveillance
 de Solving Efeso International

 Directeur de Solving Management
 Consultant Ltd

 Administrateur de Solving International
 Ltd (UK)

Administrateur de Solving France SA

Mandats en cours :

 Gérant de la Société Civile Immobilière Les Épigones
 Président du Conseil de Surveillance de Partners in
 Action SA

Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers
 exercices : Aucun

Mandats en cours :

Argos Soditic France SAS Président

 Argos Soditic France SAS Président du Comité
 d'Investissement

 Argos Soditic Partners (Luxembourg) Administrateur
 (2006 - 2009) puis Président du Conseil
 d'administration

 Argos Soditic Italia S.p.A. (Italie) Administrateur (2006
 - 2009) puis Président du Conseil d'administration

 Shop Novation SAS Président du Comité de
 surveillance

 Funéraires Développement SAS Membre du Conseil de
 surveillance

Food Service Network Sarl (Luxembourg) Gérant

Five Islands Advisors LLC (Etats-Unis) Manager

Decofi SARL Gérant

Toutsavoir SARL Gérant

OSEO Sofaris / OSEO Garantie Censeur

 Aérostructures Civiles et Militaires de France SAS
 Président (2007) puis Président du Comité de
 surveillance

 La Baule PLV SAS Président puis Membre du Conseil
 de surveillance

I-Source Gestion Membre du Conseil de surveillance

 Mertz Conteneurs Représentant permanent d'Argos
 Soditic France au Comité de surveillance

Ynerga SAS Président

3G Investissements SAS Président

Alkaline SA Vice-Président du Conseil de surveillance

 FPPM L'Européenne de Marbre SAS Membre du
 Comité de surveillance

 Cap Mezzanine (Maroc) Membre du Comité
 d'Investissement

Douze Immobilier SARL Gérant

EDM SAS Membre du Conseil de surveillance

 Buffet Crampon Holdings SAS Membre du Conseil de
 surveillance

Decofi (Suisse) Gérant

Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers
 exercices :

 Partners In Action SA Président du Conseil de
 surveillance de Partners In Action SA (jusqu'au 17
 septembre 2010)

 Bassano Conseil SAS Président du Comité de
 Surveillance

Belerga SAS Président

SCI Douze Gérant

Topsheet Europe Sarl (Luxembourg) Gérant

Hotwheels Sarl (Luxembourg) Gérant

Star Packaging Sarl Gérant

Alkan Administrateur

Dorotennis SAS Membre du Comité Stratégique

Fontech Administrateur puis liquidateur

Kokanee Company SAS Président

 Du Pareil Au Même Président du Conseil de
 surveillance

<p>Alessandra FARAONE 144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris Nombre d'actions : 100</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'Immobilier 2005 S.r.l.</p> <p><u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u></p>
--	---	--

<p>Louis GODRON 14 rue de Bassano - 75116 Paris Age : 43 ans Nombre d'actions : 3</p>	<p>Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International (depuis le 15 juillet 2010)</p>	<p><u>Mandats en cours :</u> Partners In Action SA : DGU puis Président du Directoire puis Vice-président du Conseil de Surveillance</p> <p>Argos Soditic France SAS : Directeur Général et membre du Comité d'investissement</p> <p>Argos Soditic Partners (Luxembourg) : Administrateur</p> <p>Buffet Crampon Holdings SAS : Président du Conseil de surveillance</p> <p>Buffet Crampon SAS : Président du Conseil de surveillance</p> <p>HBE SAS : Président (2006 - 2007) puis Membre du Comité de surveillance</p> <p>HB Investissements SAS : Président (2007) puis Membre du Comité de surveillance</p> <p>Dollar Universe SAS : Président (2007) puis Membre du Comité de surveillance</p> <p>Sysload Software SA : Président du Conseil de surveillance</p> <p>Maïa SAS : Président (2008) puis Président du Comité de surveillance</p> <p>One Tech Beyond SARL : Gérant</p> <p>Alkaline SA : Membre du Conseil de surveillance</p> <p>SCI Xanadu, SCI 1667, SCI Chamarel, SCI Vezin, SCI Pamplemousses : Gérant</p> <p>AFIC : Membre du Conseil d'administration</p> <p><u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Dorotennis SAS : Président du Comité Stratégique</p> <p>Edelweiss SAS : Président puis membre du Comité Stratégique</p> <p>Eider SAS : Président du Comité Stratégique</p> <p>Kokanee Company SAS : Membre du Comité Stratégique</p> <p>HBI SAS : Président</p> <p>Bassano Conseil SAS : Président</p> <p>Financière Findis : Membre du Conseil de surveillance</p> <p>Sparco S.p.A. (Italie) : Administrateur</p>
---	---	---

Andrea ODDI
 Piazza Diaz 5 -
 20123 Milano
 Age : 66 ans
 Nombre d'actions : 3

Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International (depuis le 15 juillet 2010)

Mandats en cours :

Partners In Action SA : Membre du Conseil de surveillance
 Pantex International (Italie) : Administrateur
 Termoindustriale S.p.A. (Italie) : Administrateur
 Oasi (Italie) : Administrateur
 Orsyp Italia Srl (Italie) : Président du Conseil d'administration
 Bellco S.p.A. : Administrateur

Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :

Pantex Sud (Italie) : Administrateur
 Sparco Srl (Italie) : Administrateur
 GPP S.p.A. (Italie) : Administrateur
 Argos Soditic Italia S.p.A. (Italie) : Président du Conseil d'administration

Jérémie FALZONE
 14 rue de Bassano -
 75116 Paris
 Age : 30 ans
 Nombre d'actions : 3

Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International (depuis le 15 juillet 2010)

Mandats en cours :

Aérostructures Civiles et Militaires de France SAS : Membre du Comité de surveillance
 Axyntis SAS : Membre du Comité de surveillance
 Buffet Crampon Holdings SAS : Membre du Conseil de surveillance
 Buffet Crampon SAS : Membre du Conseil de surveillance
 Partners In Action SA Représentant permanent d'Argos Soditic France au Conseil de surveillance

Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :

Aucun

Richard ARMAND

Entreprises pour l'Environnement - 92024 Nanterre cedex
 Age : 72 ans
 Nombre d'actions : na

Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International jusqu'au 15 juillet 2010

Mandats en cours :

na

Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :

Membre du Conseil de Surveillance de CNIM

Jacques LEBHAR

BL-P 124, Boulevard Haussmann - 75008 Paris
 Age : 64 ans
 Nombre d'actions : na

Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International jusqu'au 20 octobre 2010

Mandats en cours :

Président de Jacques Lebhar Finances SAS
 Président de LB-P SAS
 Président de LB-P Asset Management SA

Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :

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

Julian BERGER

144, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International jusqu'au 07 juillet 2010

Mandats en cours :

Associé du Cabinet Massotti & Berger
 Membre du Conseil d'établissement de la Sir James Henderson British School de Milan

Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :

na

Nicolas CELIER

144, avenue des Champs
Élysées - 75008 Paris

Nombre d'actions détenues :
10 000

Membre du Conseil de Surveillance de
Solving Efeso International jusqu'au 15
juillet 2010

Mandats en cours :

Président du Conseil de Surveillance
d'Optimprocess SA

Membre du Conseil de Surveillance de Wendel

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

Mandats et fonctions échus au cours des cinq
derniers exercices :

Administrateur de RSO Spa

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

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 Efeso International (2010) et Directeur Général Délégué de Solving France SA et d'Efeso Consulting SAS (France) Expert en excellence opérationnelle (WCOM)

Membre du Directoire de Solving Efeso International depuis mars 2010

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 50 missions de restructuration et d'organisation

Alessandra FARAONE – Membre du Conseil de Surveillance

Licence d'économie (Université de Bologne)

Expert comptable (Italie)

Inscrite aux barreaux de Milan et de Lodi

Gilles MOUGENOT – Membre du Conseil de Surveillance

DESS Droit des Affaires Paris V

Maîtrise en Droit Paris III, Diplômé de l'Institut de Droit Comparé Paris II

Maîtrise en Droit Paris III, Diplômé de l'Institut de Droit Comparé Paris II

Acteur reconnu du marché français du capital-investissement

A participé à la création (1985) et au développement d'Initiative et Finance

Fondateur et Associé d'Argos Soditic France (1989)

A participé à plus d'un vingtaine d'opérations de rachat d'entreprises

Administrateur de l'AFIC (2001-2004), Président (2003-2004)

Auteur de "Tout savoir sur le capital-risque".

Louis GODRON – Membre du Conseil de Surveillance

Diplômé de l'Ecole Centrale de Paris.

Après des débuts dans le groupe Elf Aquitaine, rejoint Initiative et Finance où il travaille en association avec Gilles Mougenot.

A mené plus d'une vingtaine de transactions et introductions en bourse.

A développé une expérience significative des dossiers complexes et une expertise des secteurs Technologie et Biens de Consommation.

Jérémie FALZONE – Membre du Conseil de Surveillance

Institut d'Etudes Politiques de Paris - HEC

A rejoint Argos Soditic en mai 2007

A participé à une petite dizaine d'opérations

Andrea ODDI – Membre du Conseil de Surveillance

Ingénieur en mécanique diplômé de l'Université de Gênes.

A mené sa carrière au sein des groupes Ansaldo Nucleare, Mannesmann, Pirelli, avant de rejoindre Spencer Stuart, Heidrick & Struggles, puis KPMG Advisory comme Associé en charge de l'équipe People Advisory Services.

Rejoint Argos Soditic en 2006 en tant que Senior Advisor.

Accompagne notamment les sociétés en portefeuille dans le respect des règles de gouvernance.

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

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.

Au sein du Conseil de Surveillance, seul le Vice-Président de ce Conseil dispose d'une rémunération salariale, au titre de son contrat de travail. Ce contrat est antérieur à la nomination du Vice-Président du Conseil comme Président du Directoire (22 décembre 2000) puis comme Vice-Président du Conseil de Surveillance (à compter du 29 juin 2007). Cette rémunération prévoit un salaire fixe et une rémunération variable calculée en pourcentage du chiffre d'affaires généré et, en pourcentage du chiffre d'affaires groupe consolidé sur l'exercice. Cette rémunération variable pourrait évoluer en 2011 pour être calculée en pourcentage de l'EBITDA (Résultat Opérationnel Courant consolidé du groupe auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation).

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.

Au sein du Directoire, seul le Président dispose d'une rémunération et de rétributions au titre de son mandat. Cette rémunération et cette rétribution ont fait l'objet d'une évolution en 2010, dans le cadre de l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic. Jusqu'en juin 2010, la rémunération-rétribution du Président du Directoire était fixée selon les règles approuvées par le Conseil de Surveillance du 29 juin 2007 précisées par le Conseil de Surveillance du 26 mars 2010. La partie fixe, versée sous forme de salaire sur une société du Groupe, était complétée par une rétribution fixe versée sur une société liée au Président du Directoire dans le cadre d'un contrat de prestation de services entre cette société liée et le Groupe Solving Efeso. La partie variable était calculée en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe auquel s'ajoutait un pourcentage de l'EBITDA avant bonus du Groupe (EBITDA : Résultat Opérationnel Courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation). Cette partie variable était versée dans le cadre du contrat de prestation de services entre Solving Efeso et la société liée au Président du Directoire, précédemment mentionnée. Il est à noter que cette rémunération variable a été en partie abandonnée par le Président du Directoire en 2008, 2009 et au titre du premier semestre 2010. Le contrat entre la société liée au Président du Directoire et Solving Efeso incluait une indemnité en cas de rupture anticipée de ce contrat, à l'initiative de Solving Efeso. Cette indemnité serait calculée sur la période restant à courir jusqu'en juin 2012, en cas de rupture avant cette date et s'élèverait au montant total de la rémunération-rétribution du Président, jusqu'à cette date.

A compter de juillet 2010, la rémunération et la rétribution du Président du Directoire ont évolué dans leur mode de calcul :

- La base de calcul de la partie variable reste l'EBITDA consolidé du groupe avant bonus,
- Un seuil de déclenchement a été défini, lié à l'EBIT (Résultat Opérationnel Courant consolidé du Groupe),
- Le pourcentage de calcul sur l'EBITDA avant bonus de la partie variable a été modifié.

Le versement de cette partie rémunération-rétribution est, comme précédemment, effectué partie sous forme de salaire versé par une société du Groupe, partie dans le cadre du contrat de prestation de services conclu entre la société liée au Président du Directoire, déjà mentionnée, et le Groupe Solving Efeso.

Les membres du Directoire (autres que le Président) ne sont pas rémunérés au titre de leur mandat social, mais au titre de leurs fonctions opérationnelles au sein du Groupe ou en tant que dirigeants de filiales. Ils bénéficient pour cela d'une rémunération fixe salariale et de rétributions (fixes et variables) versées dans le cadre de contrats de prestations de services conclus entre une des sociétés du Groupe Solving Efeso et une société extérieure qui leur est liée. Les rétributions variables sont calculées en pourcentages de la profitabilité des projets apportés ou gérés.

Des bonus ou rémunérations exceptionnelles peuvent être attribuées aux mandataires sociaux et aux dirigeants en fonction de critères tels qu'une performance commerciale exceptionnelle, une marge exceptionnelle générée sur un projet, etc. Ces éventuelles rémunérations exceptionnelles sont versées selon les règles décrites pour les rémunérations variables.

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)

	2010	2009
Monsieur Filippo MANTEGAZZA	549	565
Rémunérations dues au titre de l'exercice	549	565
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	242	264
Rémunérations dues au titre de l'exercice	242	264
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 Luca Angelo LECCHI	228	Na
Membre du Directoire depuis le 26 mars 2010		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	228	Na
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		Na
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		Na
Monsieur Bernard BOHNERT	na	116
Membre du Directoire jusqu'au 30 novembre 2009		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	na	116
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	na	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	na	0

Au cours des exercices 2009 et 2010, 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)

	2010		2009	
	Dus	Versés	Dus	Versés
Monsieur Filippo MANTEGAZZA	549	1 135	565	307
Rémunération fixe	210	210	330	210
Rémunération variable			30	
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature				
Sociétés liées	339	925 ⁽¹⁾	204	97
Monsieur Carlo BARONCELLI	242	233	264	311
Rémunération fixe	18	18	18	18
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature				
Sociétés liées	224	215	246	293
Monsieur Luca Angelo LECCHI	228	0	na	Na
Membre du Directoire depuis le 26 mars 2010				
Rémunération fixe	130	0	na	Na
Rémunération variable			na	Na
Rémunération exceptionnelle			na	Na
Jetons de présence			na	Na
Avantages en nature			na	Na
Sociétés liées	98	0	na	Na
Monsieur Bernard BOHNERT	na	na	116	116
Membre du Directoire jusqu'au 30 novembre 2009				
Rémunération fixe	na	na	96	96
Rémunération variable	na	na		
Rémunération exceptionnelle	na	na	20	20
Jetons de présence	na	na		
Avantages en nature	na	na		
Sociétés liées				

Note : ⁽¹⁾ Dont 676 K€ versés au titre d'exercices précédents

La politique de rémunération des dirigeants formant l'équipe de Direction Générale est d'attribuer une partie fixe peu élevée et une partie variable constituée par un pourcentage du chiffre d'affaires généré individuellement. Un bonus complémentaire est alloué lorsque la performance commerciale est exceptionnelle. Il n'y a pas d'avantage particulier alloué, ni d'engagement pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux. Les mandataires sociaux ne sont pas bénéficiaires d'avantages en nature.

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

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

	2010		2009			2010		2009	
	Dus	Versés	Dus	Versés		Dus	Versés	Dus	Versés
Monsieur Roland FITOUSSI	45	0	148	175	Monsieur Yves CANNAC Fin de mandat le 26 mai 2009	11	33⁽¹⁾	22	10
Jetons de présence	45	0	28	55 ⁽⁴⁾	Jetons de présence	11	33	22	10 ⁽⁵⁾
Autres rémunérations	0	0	120	120	Autres rémunérations	0	0	0	0
Monsieur Jean VEILLON	466	497	397	346⁽³⁾	Monsieur Thomas DE BELLAIGUE DE BUGHAS Fin de mandat le 29 juin 2009	0	0	88	88
Jetons de présence	0	0	0	0	Jetons de présence	0	0	0	0
Autres rémunérations	466	497	397	346	Autres rémunérations	0	0	88	88
Monsieur Richard ARMAND	11	33⁽¹⁾	22	10	Monsieur Gilles MOUGENOT Début de mandat le 15 juillet 2010	0	0	na	na
Jetons de présence	11	33	22	10 ⁽⁵⁾	Jetons de présence	0	0	na	na
Autres rémunérations	0	0	0	0	Autres rémunérations	0	0	na	na
Monsieur Jacques LEBHAR	18	33⁽¹⁾	22	10	Monsieur Louis GODRON Début de mandat le 15 juillet 2010	0	0	na	na
Jetons de présence	18	33	22	10 ⁽⁵⁾	Jetons de présence	0	0	na	na
Autres rémunérations	0	0	0	0	Autres rémunérations	0	0	na	na
Madame Alessandra FARAONE	0	0	0	0	Monsieur Andréa ODDI Début de mandat le 15 juillet 2010	10	0	na	na
Jetons de présence	0	0	0	0	Jetons de présence	10	0	na	na
Autres rémunérations	0	0	0	0	Autres rémunérations	0	0	na	na
Monsieur Julian BERGER	0	0	0	0	Monsieur Jérémie FALZONE Début de mandat le 15 juillet 2010	0	0	na	na
Jetons de présence	0	0	0	0	Jetons de présence	0	0	na	na
Autres rémunérations	0	0	0	0	Autres rémunérations	0	0	na	na
Monsieur Nicolas CELIER	11	33⁽¹⁾	22	10					
Jetons de présence	11	33	22	10 ⁽⁵⁾					
Autres rémunérations	0	0	0	0					

Note : (1) Dont 10,8 K€ versés au titre de 2008
 (3) Dont 95 K€ versés au titre de 2008

(4) Dont 26,8 K€ versés au titre de 2008
 (5) Versés au titre de 2008

15.1.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

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

Au cours des exercices 2009 et 2010, 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 2010

	Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice (€)	Date d'expiration	Options levées au cours de l'exercice
Monsieur Filippo MANTEGAZZA Président du Directoire	04/06/2004	5 500	7,84	05/06/2011	0
Monsieur Carlo BARONCELLI Membre du Directoire	04/06/2004	2 500	7,84	05/06/2011	0
	11/08/2006	2 500	6,59	12/08/2013	0

Au cours de l'exercice 2010, 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 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.

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

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

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

Table 56. Actions de performance attribuées au cours d'exercices précédents

	N° et Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Nombre d'actions restant à créer	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	0	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	0	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	0	16/05/2007	16/05/2009	Aucune

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

Table 57. 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	na	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 31/12/2010	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 58. 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	18 000	25 000	50 000	0	0	0	4 500	4 000
Par 10 premiers attributaires salariés	40 000	25 000	11 000	91 500	33 000	1 500	31 000	17 735
Point de départ d'exercice	17/05/2004	23/04/2005	05/06/2006	23/04/2005	05/06/2006	02/07/2007	12/08/2008	16/05/2009
Date d'expiration	17/05/2009	23/04/2010	05/06/2011	23/04/2010	05/06/2011	02/07/2012	12/08/2013	16/05/2014
Prix de souscription ou d'achat (€)	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 31/12/2010	0	116	0	20 083	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	59 000	67 484	91 000	131 017	22 000	7 750	9 000	10 005
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0	0	0	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

Table 59. 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	na	na	na	na
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.

Il est indiqué que, suite à l'accord d'investissement conclu en juin 2010, le contrat avec la société Operational Excellence Consulting Ltd a été modifié et la clause ci-dessus est devenue sans objet.

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 468 K€ (charges comprises) pour les indemnités de retraite au titre de l'exercice 2010, dont 34 K€ (charges comprises) pour ses dirigeants. Les indemnités dont pourraient bénéficier les dirigeants sont, après actualisation, les suivantes :

Table 60. Indemnités de retraite des Dirigeants et mandataires sociaux au 31 décembre 2010

	Montant (K€)
Monsieur Luca Angelo LECCHI	
Membre du Directoire	3
Monsieur Jean-VEILLON	
Vice-président du Conseil de Surveillance	31

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 2010, la composition du Directoire est la suivante :

Table 61. Composition du Directoire

	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
Luca Angelo LECCHI	Membre	26 mars 2010	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 23 octobre 2010) :

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 62. Composition du Conseil de Surveillance

Prénom - NOM	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
Gilles MOUGENOT	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 15 Juillet 2010	31 décembre 2012 (en remplacement de Monsieur Nicolas CELIER)
Louis GODRON	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 15 Juillet 2010	31 décembre 2012 (en remplacement de Monsieur Julian BERGER)
Andrea ODDI	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 15 Juillet 2010	31 décembre 2012 (en remplacement de Madame Alessandra FARAONE)
Jérémie FALZONE	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 15 Juillet 2010	31 décembre 2011 (en remplacement de Monsieur Richard ARMAND)
Alessandra FARAONE	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011	31 décembre 2010 (en remplacement de Monsieur Jacques LEBHAR)

DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 23 octobre 2010.

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 ETRE DETENUES PAR UN ADMINISTRATEUR

Comme indiqué au point 3 de l'article 14 « Conseil de Surveillance » des statuts mis à jour le 23 octobre 2010 repris ci-avant, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire de trois actions.

ADMINISTRATEURS ELUS PAR LES SALARIES 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 INDEPENDANTS

Le Conseil de Surveillance ne comprend aucun membre indépendant selon la définition reprise par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF 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. Un administrateur indépendant doit notamment :

- Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
- Ne pas être (ou être lié directement ou indirectement) client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement (significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité).
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

16.1.3 RÔLE ET FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 23 octobre 2010. Une mise à jour de cet Article sera mise au vote lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2011 avec notamment un abaissement des seuils de 1,5 M€ à 0,5 M€ (cf. résolution n°17 de l'avis de réunion publié au BALO le 25 avril 2011).

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 RÔLE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

REGLEMENT INTERIEUR 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 23 octobre 2010) :

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 2010, le Conseil de Surveillance s'est réuni à 12 reprises soit le 18 janvier, le 26 mars, le 21 avril, le 05 mai, le 11 juin, le 23 juin, le 29 juin, le 07 juillet, le 15 juillet, le 16 septembre, le 28 septembre et le 20 octobre.

Le taux de présence des membres du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2010 est très satisfaisant : 92 %.

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 2010, 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 2010.

Les jetons de présence sont répartis entre le Président et les membres du Conseil de Surveillance. Pour plus de détails sur le montant versé à chaque membre, se reporter au paragraphe 15.1.3. « *Jetons de présence et autres rémunérations par les mandataires sociaux non dirigeants* ».

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 2010 repris au Chapitre 19 « *Opérations avec des apparentés* ».

16.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX COMITES

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

COMITE D'AUDIT

Jusqu'en juin 2010, le Conseil disposait en son sein d'un Comité d'audit (créé au sein du Conseil de Surveillance lors de la réunion de ce dernier le 17 septembre 2009) composé de deux membres indépendants, Messieurs Richard Armand et Nicolas Celier. Ce comité s'est réuni 3 fois en 2010, pour l'arrêté des comptes 2009 et pour l'examen des procédures comptables et financières au sein du Groupe.

Suite au renouvellement du Conseil, sur le second semestre, ce comité s'est trouvé dissout, et c'est le Conseil dans son ensemble qui délibère des sujets relatifs à l'arrêté des comptes, à l'audit et au contrôle interne. Lorsqu'il advient qu'un des membres du Conseil est directement impliqué et concerné par un des thèmes abordés, ce membre n'assiste pas aux délibérations et ne prend pas part au vote.

COMITE EXECUTIF

Le Comité Exécutif composé de 7 membres professionnels, est en charge de développer la partie professionnelle de l'activité, il orchestre la coopération Internationale en suivant les connaissances 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.

Il appartient également au Comité Exécutif la responsabilité de manager le processus de développement et de portefeuille de projets.

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.

Il considère que ces recommandations s'inscrivent 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 4. Adhésion au Code AFEP MEDEF du Rapport du Président du Directoire 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

1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- 1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE
- 1.2. COMITÉS
- 1.3. REPRÉSENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DU CONSEIL
- 1.4. LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTOIRE PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

2. PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- 2.1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL
- 2.2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES
- 2.3. AUDIT ET CONTROLE INTERNE

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

- 3.1. DÉFINITION ET COMPOSANTES
- 3.2. DIRECTOIRE
- 3.3. ORGANISATION ADMINISTRATIVE, ÉLABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE
- 3.4. CONTRÔLE DE GESTION
- 3.5. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

4. ADHÉSION AU CODE AFEP MEDEF

5. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

6. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

- 6.1. PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX
- 6.2. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2010

7. PUBLICATION DES INFORMATIONS PREVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3

1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

1.1. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Composition à l'issue du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011

Les cooptations seront présentées à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale

AG : Assemblée Générale

CS : Conseil de Surveillance

1.2. COMITES

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

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

Rémunérations

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

Audit

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

1.3. REPRESENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES AU SEIN DU CONSEIL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. PREPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

2.1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

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

2.2. REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES

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

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

2.3. AUDIT ET CONTROLE INTERNE

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

3. PROCEDURE DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

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

3.1. DEFINITION ET COMPOSANTES

Définition

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

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

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

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

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

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

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

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

Composantes du dispositif de contrôle interne

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. DIRECTOIRE

Pouvoirs et Délégations

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

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

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

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

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

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

3.3. ORGANISATION ADMINISTRATIVE, ELABORATION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

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

Procédures :

Les principales procédures en application au sein du groupe recouvrent :

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

Cycle de vente au client :

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

Cycle achat fournisseur :

Les achats les plus importants concernent les prestations de journées de consultants extérieurs. Ils font l'objet de contrats ou d'accords 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.

3.4. CONTROLE DE GESTION

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

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

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

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

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

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

Juridique :

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

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

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

Trésorerie :

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

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

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

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

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

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

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

3.5. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

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

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

Facteurs de risques et réponses en termes de contrôle interne

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

Risques liés à l'activité

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

Risques financiers

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

Risques juridiques, réglementaires et fiscaux

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

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

Risques liés à l'activité

1 - Risques opérationnels

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

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

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

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

Elles mettent en jeu, notamment, les points suivants :

- Intervention d'experts,
- Contrôles contradictoires de qualité aux étapes clés des interventions, de l'identification des problèmes aux conclusions ; les dirigeants de « practices¹ » jouent un rôle clé dans ces contrôles,
- Comptes-rendus formalisés de ces points de contrôle et des échanges contradictoires avec le client,
- Capitalisation formalisée des expériences acquises en termes de méthodes et de connaissance des secteurs
- Échange d'expériences entre pays et entre « practices », favorisant la « fertilisation croisée », la créativité et l'adaptation constante des approches aux évolutions des marchés et de la concurrence.

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

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

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

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

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

2 - Risques liés à la concurrence

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

¹ *Savoir-faire et capitalisation d'expérience organisés en offres pour les clients, servis souvent par des consultants spécialisés.*

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

3 - Risques pays

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

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

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

5 - Risques d'image ou de notoriété

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

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

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

6 - Risques sur comptes clients

Les clients de Solving 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 2010 plus de 300 références actives.

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

Comme toutes les entreprises, le groupe Solving 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 financiers

7 - Fiabilité des informations et processus comptables et financiers

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

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

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

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

Dans le but de réduire ces risques, et de résorber ces divergences, le groupe dispose d'un outil de contrôle de gestion homogène étendu à l'ensemble des filiales. Ce système repose sur les procédures et documents de reporting utilisés depuis de nombreuses années par les filiales spécialisées en WCOM². Toutes les filiales utilisent maintenant un dispositif intégré, couvrant le suivi et le contrôle des affectations sur contrats, des temps passés, des prix de revient prévisionnels (sur base de coûts standards) et des facturations. Ce dispositif intègre de plus, des prévisions de commandes et d'affectation des consultants, pondérées par probabilité de concrétisation et régulièrement mises à jour.

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

8 - Efficacité et fiabilité des systèmes d'information

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

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

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

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

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

9 - Risques de liquidité

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

² World Class Operations Management : optimisation de la performance industrielle

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

La liquidité et le financement du groupe sont ainsi, à la clôture de l'exercice 2010 et à la date de rédaction du présent rapport, assurés par les 12 prochains mois.

RISQUE DE LIQUIDITE AU 31 DECEMBRE 2010							
	Passifs financiers au 31/12/2010	Passifs financiers à moins d'un an 31/12/2011	Passifs financiers de 1 à 2 ans 31/12/2012	Passifs financiers de 2 à 3 ans 31/12/2013	Passifs financiers de 3 à 4 ans 31/12/2014	Passifs financiers de 4 à 5 ans 31/12/2015	TOTAL
Emprunt obligataire OCEANE	774	774					774
Emprunts bancaires et assimilés	5 779	5 779					5 779
Dettes de location financement	-	-	-	-	-	-	-
Banques créditrices	-3 125	-3 125					-3 125
Instruments dérivés	-	-	-	-	-	-	-
Total Passifs Financiers nets	3 427	3 427	0	0	0	0	3 427

a. Emprunt obligataire Oceane

L'emprunt obligataire Oceane 5,5% 2006-2012 a été remboursé par anticipation à hauteur de 94,25% en octobre-novembre 2010. Sur un total de 1 244 801 obligations émises :

- 987 810 obligations détenues suite à l'OPA par Partners in Action, ont été transformées en actions Solving Efeso International, sur la base de 10,4983 € par obligation.
- 158 175 obligations détenues également par Partners in Action suite à l'OPA, ont été remboursées et portées en compte courant, sur la base de 10,5371 € par obligation.
- 27 274 obligations détenues par des porteurs autres que Partners in Action ont été remboursées par anticipation à ces porteurs, sur la base de 10,5371 € par obligation.

Restent en circulation 71 542 obligations qui seront remboursées le 1^{er} janvier 2012 sur la base de 10,82 € par titre, soit une dette de 774 K€, classée en dette à court terme.

b. Emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières s'élèvent, au 31 décembre 2010, à 6 553 K€ se décomposant comme suit :

- Oceane (solde classé en dette à court terme) 774 K€
- Dette bancaire Solving Efeso International 735 K€
- Dettes bancaires filiales 3 260 K€
- Compte courant consenti par Partners in Action à Solving Efeso International 1 667 K€
- Dettes diverses (société mère) 117 K€

Les emprunts bancaires sur la société mère et sur les filiales sont des lignes à taux variable correspondant :

- au solde d'un emprunt à moyen terme contracté par la maison mère (Société Générale, dernière échéance juillet 2011)
- aux emprunts à court terme de diverses filiales en France, en Italie et en Suède, correspondant notamment à la mobilisation de créances clients par affacturage.

c. Banques créditrices

La trésorerie disponible au 31 décembre 2010 s'élève au total à 3 125 K€, dont 314 K€ sur la société mère et 2 811 K€ répartis sur 19 filiales (soit un solde moyen de 148 K€ par filiale créditrice).

10 - Risques de taux d'intérêt

Les emprunts bancaires contractés par Solving Efeso International et ses filiales sont à taux variable, calculés sur la base EURIBOR 3 mois.

Le taux EURIBOR 3 mois s'est élevé en 2010 à 0,81% en moyenne (0,67% au 1^{er} semestre et 0,95% au 2nd semestre), contre 1,23% pour l'année 2009.

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

La situation financière consolidée, exposée au risque de taux se présente ainsi, au 31 décembre 2010.

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

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

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

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

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

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

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

Rapportée au montant de 1 427 K€ correspondant en coût de l'endettement financier net en 2010, une variation des taux de 1% génère un impact à la hausse, ou à la baisse, de 4,1% (et de 7,4% si l'on exclut les écritures IFRS liées à l'emprunt Océane, soit 641 K€). Le Groupe ne dispose d'aucune couverture de taux à ce jour.

11 - Risques de change

Solving Efeso International publie ses comptes consolidés en euros et a réalisé en 2010 de l'ordre de 62,4% de son chiffre d'affaires et 67,9% de son résultat opérationnel courant (hors holding) en euros.

A taux de change constants, le chiffre d'affaires 2010 se serait élevé à 48 936 K€ contre 50 453 K€ en données courantes, soit un impact positif des variations de change de 1 517 K€ (3,0%).

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

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

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

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

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

L'évolution du cours de change des devises dans lesquelles travaillent les sociétés du Groupe est donnée par le tableau suivant :

COURS DE CHANGE														
1 EURO =	DEVISE	BILAN			COMPTE DE RESULTAT			UNE UN ITE DE DEVISE = EN EUROS	BILAN			COMPTE DE RESULTAT		
		2010	2009	2010 / 2009	2010	2009	2010 / 2009		2010	2009	2010 / 2009	2010	2009	2010 / 2009
		AU 31 DECEMBRE 2010	AU 31 DECEMBRE 2009	%	MOYENNE ANNEE 2010	MOYENNE ANNEE 2009	%		AU 31 DECEMBRE 2010	AU 31 DECEMBRE 2009	%	MOYENNE ANNEE 2010	MOYENNE ANNEE 2009	%
USA	USD	1,3362	1,4406	-7,2%	1,3257	1,3948	-5,0%	USD	0,74839 €	0,69416 €	7,8%	0,75432 €	0,71695 €	5,2%
UK GRANDE BRETAGNE	GBP	0,8608	0,8881	-3,1%	0,8578	0,8909	-3,7%	GBP	1,16171 €	1,12600 €	3,2%	1,16577 €	1,12246 €	3,9%
SWEDEN SUEDE	SEK	8,9655	10,2520	-12,5%	9,5373	10,6191	-10,2%	SEK	0,11154 €	0,09754 €	14,3%	0,10485 €	0,09417 €	11,3%
SWITZERLAND SUISSE	CHF	1,2504	1,4836	-15,7%	1,3803	1,5100	-8,6%	CHF	0,79974 €	0,67404 €	18,7%	0,72448 €	0,66225 €	9,4%
HUNGARY HONGRIE	HUF	277,95	270,42	2,8%	275,48	280,33	-1,7%	HUF	0,00360 €	0,00370 €	-2,7%	0,00363 €	0,00357 €	1,8%
KOREA COREE	KRW	1 499,06	1 666,97	-10,1%	1 531,82	1 772,90	-13,6%	KRW	0,00067 €	0,00060 €	11,2%	0,00065 €	0,00056 €	15,7%
CHINA CHINE	CNY	8,822	9,835	-10,3%	8,971	9,528	-5,8%	CNY	0,11335 €	0,10168 €	11,5%	0,11147 €	0,10495 €	6,2%
RUSSIA RUSSIE	RUB	40,820	43,154	-5,4%	40,263	44,138	-8,8%	RUB	0,02450 €	0,02317 €	5,7%	0,02484 €	0,02266 €	9,6%
BRAZIL BRESIL	BRL	2,2177	2,5113	-11,7%	2,3314	2,7674	-15,8%	BRL	0,45092 €	0,39820 €	13,2%	0,42893 €	0,36135 €	18,7%
UAE EMIRATS ARABES UNIS	AED	4,8687	5,2959	-8,1%	4,87825	5,1238	-4,8%	AED	0,20539 €	0,18883 €	8,8%	0,20499 €	0,19517 €	5,0%

Source : Banque de France

L'exposition au risque de change de Solving Efeso International est la suivante, au 31 décembre 2010, exprimée devise par devise :

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2010 EXPRIMEE DEVISE PAR DEVISE								
AU 31 DECEMBRE 2010			ACTIFS COURANTS	PASSIFS COURANTS	ENGAGEMENTS EN DEVICES	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Milliers de devises			(a)	(b)	(c)	(d) = (a) - (b) +/- (c)	(e)	(f) = (d) - (e)
EURO	EUR	ZONE EURO	15 973	10 124		5 849		5 849
US DOLLAR	USD	USA	1 034	310		723		723
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	758	402		356		356
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	16 351	14 069		2 282		2 282
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	25	13		13		13
FLORINT	HUF	HONGRIE	87 972	81 794		6 178		6 178
WON	KRW	COREE	208	2 291		-2 082		-2 082
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	77	363		-286		-286
ROUBLE	RUB	RUSSIE	2 889	3 555		-666		-666
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	2 086	1 570		516		516
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	2 265	947		1 318		1 318

(a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants

(b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants

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

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

Cette même exposition, exprimée en contrevaleurs euros, est la suivante :

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

Cours de change au 31 Décembre 2010

- (a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants
 (b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants
 (c) La société n'a pas d'engagements en devises significatifs
 (e) La société n'a pas recours à des instruments de couverture

Une variation de 1% en hausse ou en baisse, des différents taux de change, générerait une variation de la position nette de change de plus ou moins 17 K€.

RISQUE DE CHANGE : IMPACT D'UNE VARIATION DE 1% DU COURS DE LA DEVISE						
AU 31 DECEMBRE 2010			Impact sur le résultat avant impôt		Impact sur les capitaux propres avant impôt	
Milliers euros			Hausse de 1%	Baisse de 1%	Hausse de 1%	Baisse de 1%
US DOLLAR	USD	USA	(5)	5		
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	(4)	4		
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	(3)	3		
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	(0)	0		
FLORINT	HUF	HONGRIE	(0)	0		
WON	KRW	COREE	0	(0)		
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	0	(0)		
ROUBLE	RUB	RUSSIE	0	(0)		
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	(2)	2		
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES UNIS	(3)	3		
Total			(17)	17		

Sur ce total, la sensibilité la plus importante est due à la zone dollar (dollar US et dirham Émirats Arabes Unis : 48% du total), suivie par la livre sterling (24%), la couronne suédoise (15%) et le real brésilien (14%).

12 - Risques sur actions auto détenues

Au 31 décembre 2010, la société détient 22 234 actions en propre dans le cadre du contrat de liquidité de son titre de bourse.

Ces 22 234 actions représentent 0,1% du total et une valeur de 35 574 €.

Risques juridiques, réglementaires et fiscaux

13 - Conformité aux lois et règlements en vigueur

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

14 - Risques sur contrats clients et autres risques juridiques

Les contrats conclus par Solving Efeso International s'analysent en obligations de moyens. Si l'obligation de résultat ne figure jamais expressément parmi les engagements contractuels, il n'en demeure pas moins que la société se doit de répondre aux attentes de son client en lui procurant les méthodes et directives propres à dégager des résultats opérationnels concrets et mesurables, se conformant en cela à sa stratégie de différenciation et à son positionnement.

Solving Efeso International a accès dans le cadre de ses activités à certaines informations et données confidentielles de ses clients. A ce titre, le groupe s'engage formellement vis-à-vis de ces derniers à conserver le caractère confidentiel de ces informations et données, étant entendu que la confidentialité absolue fait partie des impératifs garants de son positionnement et de sa pérennité.

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

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

Ces mêmes précautions s'appliquent aux interventions dites de « due diligence », qui incluent un avertissement qui précise les conditions d'intervention de Solving Efeso International, et limite ses responsabilités.

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

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

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

Les risques de concurrence déloyale encourus par Solving Efeso International sont a priori faibles.

16 - Risques sur litiges

Des risques sur litiges existent sur des différends : litiges prud'homaux sur plusieurs sociétés du Groupe et litige sur une acquisition ancienne, qui a donné lieu à un procès gagné en appel, mais sur lequel le vendeur a lancé en 2010 une nouvelle action, en cours.

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

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

On se reportera à l'annexe des Comptes consolidés, Principes et méthodes comptables (Dépréciation des actifs à long terme) et note 2 (Écarts d'acquisition).

18 - Risques environnementaux

Solving 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 ».

Les filiales, pour leur part, ont conclu des assurances « Dommages », et des assurances liées aux législations en vigueur. A la connaissance de Solving Efeso International, les montants garantis sont conformes aux pratiques en vigueur dans son domaine d'activité.

Le montant des primes d'assurance payés par l'ensemble des filiales du groupe s'élève à 240 K€ en 2010 (dont société mère 41 K€).

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

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

Programme 2011

Les efforts déployés par les équipes et par le management en vue de sortir de la crise (actions commerciales, actions marketing, mesures de restructuration dans certaines sociétés) ont mobilisé les énergies du Groupe en 2010, au même titre que les efforts liés à la restructuration capitalistique menée sur l'exercice et aux opérations financières nécessaires à leur réalisation (augmentations de capital, OPA).

L'année 2011 sera de ce fait consacrée à reprendre et à mettre en œuvre le programme pluriannuel d'amélioration des systèmes de gestion, d'information et de contrôle du Groupe, mis en suspens, en pratique, en 2010.

Ce programme repose les axes suivants :

- Poursuite du renforcement des outils de suivi des contrats, notamment pour ce qui est des prévisions et des réestimations.
- Poursuite des efforts de renforcement de la gestion prévisionnelle des ressources, des propositions commerciales, des contrats.
- Poursuite des efforts de rationalisation et de renforcement de la sécurité des systèmes informatiques.
- Renforcement de la gestion de trésorerie pays.
- Réexamen systématique du modèle de fonctionnement du groupe : réexamen et redéfinition du fonctionnement des structures de support et d'animation (animation du groupe sous les angles stratégiques, commerciaux, financiers, ressources humaines, juridiques, via la holding ; contrôle de gestion, gestion de la capitalisation des connaissances « toolkit », informatique, etc. via la holding ou diverses structures support du groupe).
- Refonte de la planification fiscale.
- Revue de l'ensemble des aspects juridiques (contrats commerciaux, contrats de travail, contrats de sous-traitance, etc.) dans certaines filiales, selon un programme pluriannuel.

4. ADHESION AU CODE AFEP MEDEF

Solving Efeso International se réfère au code du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008.

Ce code, à destination de l'ensemble des sociétés cotées, est en fait bien adapté aux sociétés de grandes tailles, mais l'est moins aux groupes petits et moyens, pour lesquels ses préconisations apparaissent sur certains points comme lourdes à mettre en œuvre ou disproportionnées.

De fait, Solving Efeso International n'applique pas le code AFEP-MEDEF sur les points suivants :

- Le Vice Président du Conseil de Surveillance et le Président du Directoire bénéficient de contrats de travail conclus préalablement à leurs nominations en tant que mandataires sociaux.
- Le Conseil de Surveillance ne comprend plus de membres indépendants en son sein. Ceci suite aux modifications résultant de l'entrée au capital de Partners in Action et à la prise de contrôle de Solving Efeso International (à hauteur de 80% du capital) par cette société.
- Le Conseil de Surveillance ne comprend plus de comités spécifiques en son sein : il ne comprend ni comité de rémunération ni comité d'audit.

Cette situation se justifie, selon le Conseil, par les caractéristiques de la société, par sa taille et par son historique.

Le Conseil rappelle de plus :

- que Solving Efeso International soumettra au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2011, son projet de transfert sur Alternext, marché sur lequel les sociétés n'ont pas l'obligation de se référer à un cadre de gouvernement d'entreprise ;
- que, suite à l'entrée au capital d'Argos Soditic, Solving Efeso International applique pour ses règles de gouvernance, les bonnes pratiques en vigueur au sein du secteur du capital investissement (« Private Equity ») en termes de rigueur et de transparence de son information.

5. MODALITES PARTICULIERES RELATIVES A LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE

Les statuts de Solving Efeso International ne comprennent pas de clause spécifique organisant ou restreignant la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale de la société.

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

Extrait des statuts de l'article 19 des statuts de la société

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

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

La participation aux assemblées générales, sous quelque forme que ce soit, est subordonnée à un enregistrement ou à une inscription des actions dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

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

Toutefois, il faut posséder une action au moins pour participer aux Assemblées Générales Ordinaires. Plusieurs actionnaires peuvent se réunir pour atteindre le minimum prévu.

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

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements ; le Directoire dispose de la faculté d'accepter les formulaires de vote et les procurations qui parviendraient à la société au-delà de la limite prévue par la réglementation en vigueur.

Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

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

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

6. PRINCIPES ET REGLES ARRETES PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE POUR DETERMINER LES REMUNERATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

6.1. PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les principales règles s'appliquant à la détermination des rémunérations des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire sont rappelées ci-après.

- a) Le détail des rémunérations, avantages et rétributions accordés aux mandataires sociaux, figure dans le rapport du Président du Directoire, ainsi que dans l'annexe des comptes consolidés 2010, pour les montants inscrits dans les comptes et les montants effectivement versés.

Au sein du Conseil de Surveillance, seul le Vice-Président de ce Conseil dispose d'une rémunération salariale, au titre de son contrat de travail. Ce contrat est antérieur à la nomination du Vice-Président du Conseil comme Président du Directoire (22 décembre 2000) puis comme Vice-Président du Conseil de Surveillance (à compter du 29 juin 2007). Cette rémunération prévoit un salaire fixe et une rémunération variable calculée en pourcentage du chiffre d'affaires généré et, en pourcentage du chiffre d'affaires groupe consolidé sur l'exercice. Cette rémunération variable pourrait évoluer en 2011 pour être calculée en pourcentage de l'EBITDA (Résultat Opérationnel Courant consolidé du groupe auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation).

- b) Au sein du Directoire, seul le Président dispose d'une rémunération et d'une rétribution au titre de son mandat. Cette rémunération et cette rétribution ont fait l'objet d'une évolution en 2010, dans le cadre de l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic.

Jusqu'en juin 2010, la rémunération-rétribution du Président du Directoire était fixée selon les règles approuvées par le Conseil de Surveillance du 29 juin 2007 précisées par le Conseil de Surveillance du 26 mars 2010. La partie fixe, versée sous forme de salaire sur une société du Groupe, était complétée par une rétribution fixe versée sur une société liée au Président du Directoire dans le cadre d'un contrat de prestation de services entre cette société liée et le Groupe Solving Efeso. La partie variable était calculée en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe auquel s'ajoutait un pourcentage de l'EBITDA avant bonus du Groupe (EBITDA : Résultat Opérationnel Courant auquel s'ajoutent les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation). Cette partie variable était versée dans le cadre du contrat de prestation de services entre Solving Efeso et la société liée au Président du Directoire, précédemment mentionnée. Il est à noter que cette rémunération variable a été en partie abandonnée par le Président du Directoire en 2008, 2009 et au titre du premier semestre 2010. Le contrat entre la société liée au Président du Directoire et Solving Efeso incluait une indemnité en cas de rupture anticipée de ce contrat, à l'initiative de Solving Efeso. Cette indemnité serait calculée sur la période restant à courir jusqu'en juin 2012, en cas de rupture avant cette date et s'élèverait au montant total de la rémunération-rétribution du Président, jusqu'à cette date.

A compter de juillet 2010, la rémunération et la rétribution du Président du Directoire ont évolué dans leur mode de calcul, dans un sens plus favorable à la société :

- La base de calcul de la partie variable reste l'EBITDA consolidé du groupe avant bonus,
- Un seuil de déclenchement a été défini, lié à l'EBIT (Résultat Opérationnel Courant consolidé du Groupe)
- Le pourcentage de calcul sur l'EBITDA avant bonus de la partie variable a été modifié.

Le versement de cette rémunération et de cette rétribution est, comme précédemment, effectué partie sous forme de salaire versé par une société du Groupe, partie dans le cadre du contrat de prestation de services conclu entre la société liée au Président du Directoire, déjà mentionnée, et le Groupe Solving Efeso.

- c) Les membres du Directoire (autres que le Président) ne sont pas rémunérés au titre de leur mandat social, mais au titre de leurs fonctions opérationnelles au sein du Groupe ou en tant que dirigeants de filiales. Ils bénéficient pour cela d'une rémunération fixe salariale et de rétributions (fixes et variables) versées dans le cadre de contrats de prestations de services conclus entre une des sociétés du Groupe Solving Efeso et une société extérieure qui leur est liée. Les rétributions variables sont calculées en pourcentages de la profitabilité des projets apportés ou gérés.

Des bonus ou rémunérations exceptionnelles peuvent être attribuées aux mandataires sociaux et aux dirigeants en fonction de critères tels qu'une performance commerciale exceptionnelle, une marge exceptionnelle générée sur un projet, etc. Ces éventuelles rémunérations exceptionnelles sont versées selon les règles décrites pour les rémunérations variables.

6.2. REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2010

REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

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

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

7. PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 sont présentes aux Chapitres 15, 17, 18 et 21 du Document de Référence 2010, aux Chapitres 1, 2 et 14 du Rapport de Gestion 2010 et aux chapitres 1, 2, 3, 5 et 6 du Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprises, qui contiennent les mêmes éléments d'informations.

Informations prévues par l'article L. 225-100-3	Référence du Rapport de Gestion 2010	Référence du Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise 2010	Référence du Document de Référence 2010
La structure du capital de la société.	Chapitres 1, 2 et 14		Chapitre 16 Paragraphe 16.1.
Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11.	Chapitre 14	Chapitre 5	Chapitre 18 Paragraphe 18.2.3.
Les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12.	Chapitres 2 et 14		Chapitre 16 Paragraphe 16.1. et 16.1.2.
La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci.	Chapitre 14		Chapitre 16 Paragraphe 16.2.
Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.	Chapitre 14		Chapitre 15. Paragraphe 15.3.
Les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.	Chapitre 14		Chapitre 16. Paragraphe 16.4.
Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil de Surveillance ou du directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société.		Chapitre 1	Chapitre 18. Paragraphe 18.2.2.
Les pouvoirs du Conseil de Surveillance ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions.	Chapitre 14	Chapitres 1, 2 et 3	Chapitre 18. Paragraphe 18.1.4. et 18.1.5
Les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts.			
Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil de Surveillance ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.		Chapitre 2 Paragraphe 2.2 Chapitre 6	Chapitre 13. Paragraphe 13.1.3.

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

Gérard Bienaimé
3, rue des Deux Boules
75001 PARIS

Constantin Associés
114 rue Marius AUFAN
92532 Levallois Perret

SOLVING EFESO INTERNATIONAL

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

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ETABLI
EN APPLICATION DE L'ARTICLE L225-235 DU CODE DE COMMERCE
SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
Exercice clos le 31 décembre 2010**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par les articles L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225 68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225 68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225 68 du Code de commerce.

Paris et Neuilly, le 20 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean-Marc BASTIER

CHAPITRE 17. SALARIES

17.1 EFFECTIFS

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

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

Le taux d'affectation des consultants sur contrats est remonté à 66 % après avoir subi une forte inflexion à environ 61 % en 2009 (moyenne historique 2005-2008 de 70 %).

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

Table 63. Effectifs moyens sur les 5 derniers exercices exprimés en équivalents temps plein

	2010	2009	2008	2007	2006
Salariés	198	205	216	214	173
Dont Administratifs	27	31	37	38	35
Dont Consultants	171	174	179	176	138
Intervenants payés sur factures	53	54	69	54	55
Total	251	259	285	268	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

Des options de souscription d'actions peuvent être attribuées aux responsables (Vice-présidents et Directeurs) qui, dans chacun des pays, contribuent significativement au développement de l'activité. Les options sont alors 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.

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. Cette attribution de 2007 est la dernière en date.

Il n'a pas été attribué d'options de souscription d'actions en 2010. Les options en vie au 31 décembre 2010 sont détaillées au paragraphe 21.1.4. « *Capital autorisé non émis* ».

Table 64. Options détenues par les mandataires sociaux et dirigeants

	Date d'attribution	Prix d'exercice (€)	Nombre d'options attribuées	Date d'expiration	Options levées en 2010
Monsieur Filippo MANTEGAZZA Président du Directoire	04/06/2004	7,84	5 500	05/06/2011	0
Monsieur Carlo BARONCELLI Membre du Directoire	04/06/2004 11/08/2006	7,84 6,59	2 500 2 500	05/06/2011 12/08/2013	0 0

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, le Directoire a, au cours de l'exercice 2007, distribué 124 500 actions gratuites. Ces 124 500 actions gratuites ont été effectivement créées au cours 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 ». Il ne reste plus aucune action gratuite à créer au titre d'attribution antérieure au 31 décembre 2010.

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.

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

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 2010, le capital de Solving Efeso International est composé de 22 377 352 actions dont la répartition, à la connaissance de la Société, est donnée ci-après.

Table 65. Répartition du capital au 31 décembre 2010

Actionnaires	Nombre d'actions	% de capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
Partners In Action	17 893 739	80,0 %	17 893 739	78,9 %
Associés du Groupe	389 911	1,7 %	596 334	2,6 %
Nextstage SAS	1 716 242	7,7 %	1 716 242	7,6 %
Auto-contrôle (compte de liquidité)	22 234	0,1 %	0	0,00 %
Public	2 355 226	10,5 %	2 472 646	10,9 %
Total	22 377 352	100,0 %	22 678 961	100,0 %

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

NextStage SAS est une société agissant pour le compte de FCPI (dont NextStage Développement 2007, NextStage Entreprises 2004 et NextStage Développement 2008).

Table 66. Récapitulatif des principaux actionnaires de Solving Efeso International au cours des exercices 2007 à 2009

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

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 67. Déclarations de franchissement de seuils au capital de Solving Efeso International au cours des 3 derniers exercices

N° AMF	Date de décl.	Date effective	Décl. d'int.	Type	Seuil(s)	Transaction	Société ou personne concernées	Nombre d'actions	% du capital
210C1027	07/10/2010	28/09/2010	Non	Baisse	15 %, 10 % et 5 %	Cession d'actions au profit de PAI	HIP Fénelon et Sethi (contrôlées par R. FITOUSSI)	274 217	2,04 %
210C1021	07/10/2010	14/09/2010	Non	Baisse	10 % et 5 %	Cession d'actions au profit de PAI	Raspor Holding & Finanz AG	0	0,00 %
210C1010	06/10/2010	28/09/2010	Non	Hausse	2/3 %	Cession d'actions de M. Fitoussi	Partners in Action (Société contrôlée par la société de gestion Argos Soditic France)	10 269 574	76,49 %
210C0950	23/09/2010	14/09/2010	Non	Hausse	50 %	Cession d'actions de M. Mantegazza et d'autres Managers	Partners in Action (Société contrôlée par la société de gestion Argos Soditic France)	8 732 885	65,04 %
210C0875	07/09/2010	01/09/2010	Non	Hausse	50 %	Acquisition d'actions dans le cadre de l'offre publique d'achat	Partners in Action (Société contrôlée par la société de gestion Argos Soditic France)	6 839 045	50,94 %
210C0747	03/08/2010	30/06/2010	Non	Baisse	25 %, 20 % et 15 %	Dilution lors de l'augmentation de capital	HIP Fénelon (contrôlée par R. FITOUSSI)	1 704 942	12,70 %
210C0721	29/07/2010	30/06/2010	Non	Baisse	15 % et 10 %	Dilution lors de l'augmentation de capital	Raspor Holding & Finanz AG	1 366 793	10,18 %
210C0721	29/07/2010	30/06/2010	Non	Baisse	20 % et 15 %	Dilution lors de l'augmentation de capital	Concert formé entre la société Raspor Holding & Finanz AG, MM. Jean Veillon, Patrick Liddell et Filippo Mantegazza	1 780 529	13,26 %
210C0603	06/07/2010	02/07/2010	Non	Hausse	5 %	Acquisition sur le marché	NextStage (FCPI NextStage Développement 2007, NextStage Entreprises 2004 et NextStage Développement 2008)	811 000	6,04 %
210C0602	06/07/2010	30/06/2010	Oui	Hausse	5 %, 10 %, 15 %, 20 % et 1/3	Souscription à l'augmentation de capital réservée	Partners in Action (Société contrôlée par la société de gestion Argos Soditic France)	5 357 143	39,90 %
210C0589	01/07/2010	28/06/2010	Non	Hausse	5 %	Acquisition sur le marché	NextStage (FCPI NextStage Développement 2007)	425 000	5,27 %
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 %

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 23 octobre 2010, 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 est concentré sur Partners in Action, société détenue à 64 % par des Fonds Communs de placement à risques dont Argos Soditic est société de gestion, et à 36 % par les principaux managers du groupe Solving Efeso International ("Partners").

Ainsi, Partners in Action dispose d'une majorité suffisante pour contrôler les décisions relatives à Solving Efeso International lors de ses assemblées générales.

Il est à noter également que le Conseil de Surveillance ne comprend aucun membre indépendant, selon la définition reprise par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008.

18.4 ACCORD POUVANT ENTRAINER 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.

DECLARATION D'INTENTION DE RASPOR HOLDING & FINANZ AG, JEAN VEILLON ET PATRICK LIDDELL – COMMUNIQUE 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.

La durée de ce pacte d'actionnaires était de deux ans à compter du 29 juin 2007. Celui-ci est donc échu.

18.4.1 OFFRES PUBLIQUES D'ACHAT OU D'ECHANGE ET GARANTIE DE COURS

Au cours du dernier exercice, les actions de la Société ont fait l'objet d'une offre publique. Les documents correspondants sont disponibles sur le site de l'Autorité des marchés financiers.

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 TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES CONCLUES AVEC LES PARTIES LIEES

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

Table 68. Transactions significatives conclues avec les parties liées

Désignation de la partie liée	Nature du lien	Nature des transactions	Montant des transactions	Autres informations
Partners in Action	Détient 80 % du capital de Solving Efeso International	Avance en compte courant	1 667 K€	Avance rémunérée au taux des intérêts de compte courant fiscalement déductibles, soit 3,82 % pour 2010 ; intérêts pris en charge 2010 : 11 K€
HIP Fénelon	Société contrôlée par le Président du Conseil de Surveillance	Avance en compte courant	-	Avance de 150 K€ rémunérée au taux Euribor + 1 %, soldée au 31 décembre 2010 ; intérêts pris en charge 2010 : 2 K€
Raspor Holdings & Finanz AG	Société liée au Président du Directoire	Avance en compte courant	-	Avance de 62 K€ rémunérée au taux Euribor + 1 %, soldée au 31 décembre 2010 ; intérêts pris en charge 2010 : 1 K€

19.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Constantin Associés
Member of Deloitte Touche Tohmatsu
185, avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Gérard BIENAIME
3, rue des deux boules
75001 - PARIS

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

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

ASSEMBLEE GENERALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2010

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

1.1 CONVENTION D'ASSISTANCE ET DE CONSEIL AVEC LA SOCIETE ARGOS SODITIC FRANCE

Date du Conseil de surveillance : 16 septembre 2010

Personnes concernées :

- ✓ M. MOUGENOT
- ✓ M. GODRON

Nature et objet de la convention :

La société ARGOS SODITIC FRANCE a signé avec la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL une convention d'assistance et de conseil qui prévoit les conditions de collaboration entre les deux sociétés en matière de conseil stratégique, financier et opérationnel.

Les prestations fournies par ARGOS SODITIC FRANCE sont rémunérées sur une base d'un forfait mensuel de 1 500 € HT.

Le montant total pris en charge au titre de l'exercice 2010 s'est élevé à 5 250 € HT.

Cette convention a été souscrite pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction par période successive d'un an.

1.2 ABANDON DE CREANCE AU PROFIT DE LA SOCIETE SOLVING FRANCE

Date du Conseil de surveillance : 28 septembre et 20 octobre 2010

Personnes concernées :

- ✓ M. MANTEGAZZA
- ✓ M. LECCHI

Nature et objet de la convention :

La société SOLVING EFESO INTERNATIONAL a consenti à la société SOLVING France un abandon de créance pour un montant de 1.000.000 € au titre de 2010 avec une clause de retour à meilleure fortune.

Cet abandon de créance vise à reconstituer les fonds propres de la société SOLVING France.

1.3 CONVENTION D'AVANCE EN COMPTE COURANT AVEC LA SOCIETE PARTNERS IN ACTION

Date du Conseil de surveillance : 20 octobre 2010

Personnes concernées :

- ✓ M. VEILLON
- ✓ M. MANTEGAZZA
- ✓ M. LECCHI
- ✓ M. BARONCELLI

Nature et objet de la convention :

La société PARTNERS IN ACTION a consenti une avance en compte courant au profit de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

Cette convention a pour objet de contribuer à la couverture des besoins de financement généraux de SOLVING EFESO INTERNATIONAL dans le cadre de son activité opérationnelle et, en particulier de couvrir en partie ses besoins en fonds de roulement et ses besoins d'investissement.

Cette avance est consentie pour une durée indéterminée.

Cette avance s'élève au 31 décembre 2010 à 1 666 705,79 € ; elle est rémunérée au taux des intérêts de compte courant fiscalement déductibles.

Les intérêts pris en charge sur l'exercice 2010 se sont élevés à 10 640 €.

2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

En application de l'article R.225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1. SUBVENTION A LA SOCIETE SOLVING FRANCE

La société SOLVING EFESO INTERNATIONAL a versé une subvention à la société SOLVING France pour un montant de 150 000 € au titre de 2009 avec une clause de retour à meilleure fortune.

Cette subvention est destinée à aider temporairement la filiale dans le but ne pas risquer de se voir remettre en cause les concours bancaires qui lui sont indispensables pour poursuivre son activité.

Cette subvention a été remboursée au cours de l'exercice.

2.2. AVANCES EN COMPTES COURANTS

Les sociétés HIP FENELON et RASPOR HOLDING&FINANZ SA ont accordé une avance en compte courant au profit de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL pour une durée d'un an renouvelable. Ces avances ont été soldées sur l'exercice.

Ces avances sont rémunérées au taux Euribor majoré d'un point de base. Les intérêts pris en charge se sont élevés à :

- HIP FENELON : 2 163 €,
- RASPOR HOLDING/FINANZ AG : 823 €.

2.3. MANAGEMENT FEES ET REDEVANCES DE MARQUE

Cette convention définit les prestations de direction et de gestion fournies par la société mère du groupe en vue d'animer ses filiales, de définir leurs orientations stratégiques, leur organisation et mode de fonctionnement sous l'ensemble des aspects marketing, commercial et financier.

La rémunération de ces prestations est définie en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée (en règle générale 3,5% du chiffre d'affaires hors groupe et le cas échéant, hors certaines prestations à faible marge).

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

- ✓ SOLVING FRANCE SA : 216 907 €,
- ✓ IMCG (Pays Bas) : 51 058 €,
- ✓ SOLVING MIDDLE EAST (Emirats Arabe Unis) : 51 633 €,
- ✓ SOLVING INTERNATIONAL UK LTD : 91 088 €.

2.4. CONVENTION DE TRESORERIE

L'avance de trésorerie consentie à MANAGEMENT CONSULTANTS ARGENTINE est restée inchangée à 105 924 €. Cette avance n'est pas rémunérée et est entièrement dépréciée.

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

2.5. PRESTATIONS D'APPORT METHODOLOGIQUE

La société Solving Management Consultant LTD a conclu une convention couvrant des prestations d'apports méthodologique sur un certain nombre de « practices » (domaine de compétence) du groupe, ainsi que des prestations de management général et de développement commercial.

Cette convention n'a pas trouvé à s'appliquer sur l'exercice. La société Solving Management Consultant LTD est en cours de clôture au 31 décembre 2010.

2.6. CONVENTION AVEC LA SOCIETE HIP FENELON

La société HIP FENELON prend en charge et refacture à votre société des sommes qui peuvent être versées à des intermédiaires dans le cadre d'opérations de marché ou de croissance externe pour le compte de SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

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

Paris et Neuilly, le 20 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

CONSTANTIN ASSOCIES

Gérard BIENAIME

Jean-Marc BASTIER

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)

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

BILAN PASSIF (EN EUROS)

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

20.1.2 COMPTE DE RESULTAT DE LA SOCIETE MERE (EN EUROS)

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

20.1.3 ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES DE LA SOCIETE MERE

(Montant en Euros)

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

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2010

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

CONVENTION D'INTEGRATION FISCALE

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

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

Principes

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

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

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

Charges ou économies d'impôt réalisées par le groupe

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

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

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

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

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

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

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Participations

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

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

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

Espagne

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

Dépréciations

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

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

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

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

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

Créances rattachées à des participations

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

Prêts

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

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

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

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

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

Autres immobilisations financières

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

ACTIF CIRCULANT

Clients et comptes rattachés

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

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

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

Autres créances

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

Valeurs Mobilières de Placement

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

Disponibilités

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

Charges constatées d'avance

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

Frais d'émissions d'emprunts

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

Écarts de conversion actif

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

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

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

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

CAPITAUX PROPRES

Capital

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

Prime d'émission et d'apport

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

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

Report à nouveau

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

Capitaux propres total

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

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

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

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

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

DETTES

Emprunts obligataire OCEANE

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

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

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

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits

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

Emprunts et dettes financières divers

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

Risque de liquidité

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

Fournisseurs et comptes rattachés

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

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

Dettes fiscales et sociales

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

Autres dettes

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

CHIFFRE D'AFFAIRES

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

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

Le total de 1 214 145 € se décompose ainsi :

- France 818 185 €
- Étranger 395 960 €

STOCK OPTIONS

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

TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES CONCLUES AVEC LES PARTIES LIEES

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

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

CHANGEMENT DE METHODE

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

IMMOBILISATIONS

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

AMORTISSEMENTS

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

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

PROVISIONS ET DEPRECIATIONS INSCRITES AU BILAN

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

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

ETAT DES CREANCES ET DES DETTES

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

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

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

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

DELAIS FOURNISSEURS : DELAIS DE PAIEMENT

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

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

ELEMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

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

REMUNERATION DES DIRIGEANTS

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

EFFECTIF MOYEN

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

ENGAGEMENTS FINANCIERS

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

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

FONDS COMMERCIAL

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

ECARTS DE CONVERSION EN MONNAIES ETRANGERES

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

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

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

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

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

VENTILATION DE L'IMPOT SUR LES BENEFICES

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

ACCROISSEMENTS ET ALLEGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT

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

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

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

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

DETAIL DES PRODUITS A RECEVOIR

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

DETAIL DES CHARGES A PAYER

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

DETAIL DES CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

Euros	31/12/2010	31/12/2009
Charges constatees d'avance sur Charges d'exploitation	148 940	49 097
TOTAL	148 940	49 097

DETAIL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES

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

DETAIL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS

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

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Euros	Capital social	Capitaux propres hors capital (RAN, réserves, résultats non affectés)	Quote-part du capital détenue, en pourcentage	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals données par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
A - RENSEIGNEMENTS DETAILLES CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS										
1 - Filiales (plus de 50% du capital détenu)										
INNOVATION PART NERS (INNO/N12/INP) 108-110 via Augusta 08006 Barcelonne Espagne	60 102		61,01	2 548 412	0					
SOLVING EFESO IBERIA (IBER/ESP) 108-110 via Augusta 08006 Barcelonne Espagne	26 400		70,00	610 059	610 059				321 851	105 408
EFESO HOLDING LTD LONDRES (EF001/EHD) 45/47 Marylebone Lane Londres W1V2HAGB	184 000	1 524 320	100,00	17 026 492	17 026 492	5 101 502		0	427 646	1 065 000
EFESO CONSULTING SAS (EFR/N23/EFR) 10 12 Square Adanson 75005 PARIS	40 000		95,05	467 284	467 284				1 203 266	1 132 996
SOLVING EFESO Srl (CN006/N21/EIT) Via Vincenzo Monti 47 20123 MILANO	300 000	982 103	100,00	6 282 177	6 282 177	1 398 705		6 870 262	11 966	380 000
SOLVING MANAG CONSULTANTS LTD (SLTD/N11/SMC) 25 Moorgate EC2R-6AY Londres Angleterre	11 617		100,00	15 381	15 381				-14 241	
SOLVING FRANCE (SYNA/N4/SFR) 144 avenue des Champs Elysées 75008 Paris	203 206		100,00	8 713 248	6 713 248				-495 382	240 000
SOLVING IMCG (IMGC/N18/SNL) 8C-9 Veemarktkde AE'S-HERTOGENBOSCH Nederland	15 882	707 279	51,14	853 771				1 566 455	50 665	
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 (NON CONSOLIDEE) Charlottenbrunner Str. 43a, 14193 Berlin				14 254	0					
MANAGEMENT CONSULTANTS (NON CONSOLIDEE) 1070 Cerrito 2° piso Buenos aires Argentine				55 086	0	105 924				
SOLVING EFESO CONSULTORIA LTDA (BRES/ N3/EBR) 201 avenue San Gabriel Sao Paulo Brésil	186 272		10,00	102 489	102 489	44 641		3 084 871	-38 386	
SOLVING INT.MIDDLE EAST MGT LLC (EMIR/N13/SME) Cert technology Park block-A Abu Dhabi-United Arab	88 730		28,00	9 500	9 500			1 495 309	176 656	
EFESO CONSULTING HUNGARY ZRT (EF006/N32/EHU) Borbély u. 5-7 1132 BUDAPEST	17 989	136 705	25,00	230 000	230 000			1 930 235	136 705	27 120
2 - Participations non reprises en A :										
a) françaises										
b) étrangères										

20.1.5 RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

SOLVING EFESO INTERNATIONAL - RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

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

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

20.2 INFORMATIONS FINANCIERES PROFORMA

Néant.

20.3 ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

20.3.1 BILAN

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

IFRS

Milliers euros

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

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

IFRS

Milliers euros

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

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

IFRS

Milliers euros

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

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

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

IFRS

Milliers euros

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

SOLVING EFESO INTERNATIONAL
TABLEAU CONSOLIDE DES FLUX DE TRESORERIE NETTE
2010

IFRS

Milliers euros

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

Les montants relatifs au retraitement IFRS des OCEANE ont été isolés

20.3.4 ETAT INDIQUANT LES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

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

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 31/12/2008	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
Paielements 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
Résultat net de la période					-4 820		-4 820		670	670	-4 150
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						96	96	23		23	119
Résultat global de la période					-4 820	96	-4 724	23	670	693	-4 031
Opérations sur le capital	5 454	12 806					18 260				18 260
Paielements fondés sur des actions											
Opérations sur titres auto-détenus											
Affectation de résultat				-320	320			484	-484		
Variation de périmètre				-714			-714	-84		-84	-799
Dividendes versés nets								-408		-408	-408
Autres variations				7			7				7
Total des variations	5 454	12 806		-1 027	320		17 553	-8	-484	-492	17 061
Capitaux propres 31/12/2010	8 529	32 400	34	-1 172	-4 820	-1 781	33 189	782	670	1 452	34 641

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2010

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

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

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

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

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

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

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

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

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

1 FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

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

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

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

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

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

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

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

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

2 PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES

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

Principe de préparation des comptes annuels :

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

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

Utilisation d'hypothèses et d'estimations :

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

Ces hypothèses concernent principalement :

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

Principe de consolidation :

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

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

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

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

Conversion monétaire (IAS 21) :

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

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

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

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

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

Transactions en devises étrangères :

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

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

Immobilisations incorporelles :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Immobilisations corporelles :

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

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

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

Dépréciation des actifs à long terme :

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

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

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

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

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

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

Titres disponibles à la vente

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

Clients et créances d'exploitation :

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

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

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

Trésorerie et équivalents de trésorerie :

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

Instruments financiers à terme :

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

Obligations convertibles ou échangeables en actions (OCEANE) :

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

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

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

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

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

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

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

Actifs et passifs d'impôts différés :

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

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

Actions propres :

Les actions Solving 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.

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

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

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

Les stock options comptabilisées correspondant aux attributions du :

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

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

Les paramètres appliqués sont :

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

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

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

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

Provisions pour risques et charges :

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

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

Engagements de retraites :

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

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

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

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

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

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

Reconnaissance des revenus :

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

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

Résultat par action :

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

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

Pour le calcul du résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment des options de souscription

d'actions et les attributions d'actions gratuites en période d'acquisition. L'effet dilutif est calculé selon la méthode du "rachat d'actions". Suivant cette méthode, les fonds recueillis suite à l'exercice des bons ou des options sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix de marché. Ce prix de marché correspond à la moyenne des cours de l'action Solving Efeso International au 31 décembre 2010.

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

Tableau de flux de trésorerie :

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

Information sectorielle et répartition géographique :

Principes de segmentation sectorielle :

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

3 INFORMATIONS RELATIVES AU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

1- Définition du périmètre de consolidation

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

2- Périmètre de consolidation au 31 décembre 2010

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

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

PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 31 DECEMBRE 2010						
Sociétés	Méthode	% contrôle	% intérêts	Méthode	% contrôle	% intérêts
	31/12/2009	31/12/2009	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2010
Siège social						
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 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%
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	70,00%	70,00%
Solving Efeso Portugal Lda Lisbonne - Portugal	IG	100,00%	65,45%	IG	100,00%	70,00%
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-Herongenbosch - Pays Bas	IG	51,14%	51,14%	IG	51,14%	51,14%
Solving International Middle East LLC Abu Dhabi - Emirats Arabes Unis	IG	39,30%	33,78%	IG	39,30%	33,78%
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%	66,00%
Efeso Services Srl Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Efeso AB (Nordic Countries) Stockholm - Göteborg - Suède	IG	72,36%	72,36%	IG	83,68%	83,68%
Efeso Consulting GmbH Berlin - Allemagne	IG	54,90%	54,90%	IG	54,90%	54,90%
Efeso Consulting BV s-Herongenbosch - Pays Bas	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Solving Efeso 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%	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%

IG : Méthode de l'intégration globale

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

(2) Attribution de 58,9% du résultat

(3) Attribution de 33,80% du résultat

4 NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1: VARIATIONS DE PERIMETRE

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

NOTE 2 : ECARTS D'ACQUISITION

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

Voir tableau page suivante.

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

NOTE 3 : ACTIFS NON COURANTS

Autres immobilisations incorporelles :

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

Immobilisations corporelles :

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

Autres actifs non courants :

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

Actifs financiers disponibles à la vente :

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

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

* Valeur nette comptable : données financières au 31.12.2009

NOTE 4 : ACTIFS COURANTS

Clients :

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

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

Autres actifs courants :

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

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

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

Ces actifs ont tous une échéance inférieure à un an.

NOTE 5 : AUGMENTATION DE CAPITAL

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

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

NOTE 6 : EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

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

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

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

- pour tout ou partie des obligations, à tout moment sans limitation de prix, par rachat en bourse ou hors bourse ou par offres publiques ;
- à compter du 1^{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.

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

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

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

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

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

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

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

Endettement financier et « gearing »

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

(1) " Gearing "

Les emprunts à court terme sont constitués :

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

La trésorerie Actif est constituée d'encaisses disponibles.

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

NOTE 7 : PASSIFS NON COURANTS

Détail des provisions à long terme :

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

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

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

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

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

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

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

NOTE 8 : AUTRES PASSIFS COURANTS

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

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

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

Ces passifs ont tous une échéance inférieure à un an.

NOTE 9 : EXPOSITION AUX RISQUES DE LIQUIDITE, DE TAUX ET DE CHANGE

Exposition au risque de liquidité

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

Exposition au risque de taux d'intérêt

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

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

RISQUE DE TAUX D'INTERET AU 31 DECEMBRE 2010

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

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

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

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

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

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

Exposition au risque de change

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

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

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

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2010 EXPRIMEE DEVISE PAR DEVISE								
AU 31 DECEMBRE 2010			ACTIFS COURANTS	PASSIFS COURANTS	ENGAGEMENTS EN DEVISES	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Milliers de devises			(a)	(b)	(c)	(d) = (a) - (b) +/- (c)	(e)	(f) = (d) - (e)
EURO	EUR	ZONE EURO	15 973	10 124		5 849		5 849
US DOLLAR	USD	USA	1 034	310		723		723
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	758	402		356		356
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	16 351	14 069		2 282		2 282
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	25	13		13		13
FLORINT	HUF	HONGRIE	87 972	81 794		6 178		6 178
WON	KRW	COREE	208	2 291		(2 082)		(2 082)
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	77	363		(286)		(286)
ROUBLE	RUB	RUSSIE	2 889	3 555		(666)		(666)
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	2 086	1 570		516		516
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES	2 265	947		1 318		1 318

(a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants

(b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants

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

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

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2010 EXPRIMEE EN EUROS

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

Cours de change au 31 Décembre 2010

(a) Clients et comptes rattachés, autres actifs courants

(b) Fournisseurs et comptes rattachés, autres passifs courants

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

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

5 NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

NOTE 10 : REPARTITION PAR ZONES GEOGRAPHIQUES ET PAR SECTEURS D'ACTIVITE

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

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

REPARTITION PAR ZONES GEOGRAPHIQUES 2010

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

Données issues de la consolidation

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

NOTE 11 : DETAIL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS

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

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

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

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

NOTE 12 : COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

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

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

NOTE 13 : AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

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

NOTE 14 : IMPOTS, TAXES ET IMPOTS DIFFERES

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

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

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

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

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

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

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

Impôts, taxes et versements assimilés :

La loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009, a instauré la mise en place de la réforme de la taxe professionnelle, renommée CET (Contribution Économique Territoriale). Cette contribution englobe la CVAE

(Contribution sur la Valeur Ajoutée) et la CFE (Contribution Foncière des Entreprises). L'avis CNC du 14 janvier 2010 a laissé le soin aux sociétés d'apprécier la qualification de la CVAE (charge opérationnelle ou impôt au sens d'IAS12). Le Groupe a décidé de qualifier d'impôt sur le résultat la composante CVAE de la Contribution Économique Territoriale (CET), nouvel impôt introduit par la Loi de finances pour 2010, afin d'assurer une cohérence avec le traitement de taxes similaires dans d'autres pays étrangers.

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

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

NOTE 16 : RESULTAT PAR ACTION

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

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

NOTE 17 : INFORMATIONS DIVERSES

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

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

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

Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

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

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

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

Tableau page suivante.

REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

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

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

Suivi des attributions et levées de stock options

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

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

Actions gratuites

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

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

Rémunération des organes de contrôle

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

6 TRANSACTIONS SIGNIFICATIVES CONCLUES AVEC LES PARTIES LIEES

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

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

7 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements financiers :

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

8 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

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

20.4 VERIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES ANNUELLES

20.4.1 COMPTES ANNUELS SOCIAUX

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Gérard BIENAIME

Constantin Associés

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

3, rue des deux boules

185, avenue Charles de Gaulle

75001 - PARIS

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

SOLVING EFESO INTERNATIONAL

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

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS **Exercice clos le 31 décembre 2010**

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes 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 APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des titres de participation selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, mentionnée dans la note de l'annexe sur les Immobilisations financières sous la rubrique « Dépréciations ». Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note de l'annexe donne une information appropriée.

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

III. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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

Paris et Neuilly, le 20 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean-Marc BASTIER

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES**Gérard BIENAIME****Constantin Associés***Member of Deloitte Touche Tohmatsu***3, rue des deux boules****185, avenue Charles de Gaulle****75001 - PARIS****92524 Neuilly-sur-Seine Cedex****SOLVING EFESO INTERNATIONAL**Siège social : 144, Avenue des Champs-Élysées
75008 PARIS

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES COMPTES CONSOLIDES
Exercice clos le 31 décembre 2010**

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 2 de l'annexe sur les Principes et méthodes comptables sous la rubrique « Dépréciation des actifs à long terme ». Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note de l'annexe donne une information appropriée.

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

III. VERIFICATION SPECIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly, le 20 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

Gérard BIENAIME

CONSTANTIN ASSOCIES

Jean-Marc BASTIER

20.5 DATE DES DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES

Les dernières informations financières datent du 31 décembre 2010 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. Le résultat net de la maison mère est en perte de (3 000 121 €). A ce résultat, il convient d'ajouter le report à nouveau débiteur de (3 467 821 €). Ce qui donne un report à nouveau débiteur de (6 467 942 €).

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)

	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Nombre d'actions	8 069 269	7 944 769	6 422 016
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 COMPLÉMENTAIRES

21.1 CAPITAL SOCIAL

21.1.1 MONTANT DU CAPITAL SOUSCRIT

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 23 octobre 2010.

« Article 7 – Capital social

Le capital est fixé à la somme de 8 528 568,28 euros. Il est divisé en 22 377 352 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

AUTOCONTROLE

Au 31 décembre 2010, la société détenait 22 234 actions dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, pour une valeur de 35 574 €, représentant 0,10 % du capital. Un nouveau programme de rachat d'actions sera mis au vote lors de l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 31 mai 2011. Celui-ci est présenté dans l'avis de convocation publié au BALO en date du 25 avril 2011 (N° d'affaire : 11 01560).

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 2010 :

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

Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010

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

A la date du 29 juin 2010, date de fin du précédent programme de rachat d'actions, la Société détient 16.337 actions au titre du contrat de liquidité, dans le cadre du programme de rachat d'actions voté par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2009.

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

Les 16.337 actions sont affectées à l'objectif d'animation du marché.

4) Objectifs du programme de rachat

Les achats seront réalisés en vue de poursuivre les objectifs suivants :

- 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 ;
- 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 ;
- assurer 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

L'achat, la cession ou le transfert par la Société de ses propres actions pourra s'opérer par tous moyens, y compris de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés en une ou plusieurs fois et dans les proportions et aux époques qui seront considérées comme appropriées par le Directoire. 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 10 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 403 463 actions. Le montant cumulé des achats ne pourra excéder 4 034 630 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 2010, est de 5 % du capital de la société, correspondant à un total de 403 463 actions.

La Société détenant 16.337 actions en propre au 29 juin 2010, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 387 126 (sur un total de 13 426 412 actions, soit 2,88 % du capital). Le montant cumulé des achats ne pourra excéder 3 871 260 euros.

7) Durée du programme de rachat

18 mois à compter de l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010, soit jusqu'au 28 décembre 2011.

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

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 étaient encore en vie au cours de l'exercice 2010.

Table 70. Tableau récapitulatif des plans de stock-options

	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 :	67 600	151 100	67 500	14 000	49 500	25 000
Par Mandataires Sociaux	25 000				4 500	4 000
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 31/12/2010	116	20 083	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	67 484	131 017	22 000	7 750	9 000	10 005
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0	45 500	6 250	40 500	14 995

Au 31 décembre 2010, un total de 107 245 options restent exerçables et représentent une dilution de 0,48 % compte tenu d'un nombre d'actions de 22 377 352.

PLANS D' ACTIONS GRATUITES

Au 31 décembre 2010, il n'existe pas d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement. La dilution potentielle relative aux actions gratuites est nulle au 31 décembre 2010.

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

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. L'OCEANE devait être remboursée 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).

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

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

Les 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 71 542 actions Solving Efeso International soit une dilution potentielle de 0,32 %.

DILUTION POTENTIELLE

Compte tenu des 107 245 options restant exerçables et des 71 542 obligations convertibles en actions ordinaires, il existe une dilution potentielle au 31 décembre 2010 de 178 787 actions soit de 0,79 %.

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 2010

Date de l'Assemblée Générale	N° de résolution	Durée	Objet de la délégation de compétence au Directoire	Plafond (montant nominal)
29 juin 2010	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	4 000 000 €
29 juin 2010	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, sans bénéficiaire désigné, par offre au public et/ou placement privé	2 500 000 €
29 juin 2010	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 2010	11	26 mois	Augmenter dans la limite de 15% le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre des délégations qui lui ont été consenties par les 8 ^{ème} et 9 ^{ème} résolutions.	na
29 juin 2010	12	na	Limitation du montant global des autorisations à conférer au Directoire pour faire appel au marché	6 000 000 € (augmentations de capital social immédiates et/ou à terme susceptibles d'être réalisées) 15 000 000 € (titres de créance susceptibles d'être émis)
29 juin 2010	13	na	Déterminer, dans la limite de 10 % du capital social, 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 sans bénéficiaire désigné, par offre au public et/ou placement privé	na
29 juin 2010	15	18 mois	Procéder à une augmentation de capital réservée	2 500 000 €

Au cours de l'exercice 2010, les délégations portant le numéro de résolution 15 et 10 ont été utilisées. Des nouvelles délégations seront mises au vote lors de l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 31 mai 2011. L'avis de convocation publié au BALO en date du 25 avril 2011 (N° d'affaire : 1101560) présente ces différentes délégations de compétence.

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

2008

Le capital social qui était au début de l'exercice 2008 de 2 447 587,08 € pour 6 422 016 actions a évolué au cours de l'exercice, passant à 3 027 946,32 € pour 7 944 769 actions. 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.

2010

Au cours de l'exercice 2010, le capital social a évolué passant de 3 075 396,38 € pour un total de 8 069 269 actions à 8 528 568,28 € pour 22 377 352 actions. Cette évolution est liée à l'accord d'investissement signé entre Solving Efeso International et le fonds Argos Soditic en date du 11 juin 2010. Cet accord prévoyait notamment :

- une augmentation de capital réservée de 7,5 M€ au profit de Partners in Action soit l'émission en date du 30 juin 2010, de 5.357.143 actions au prix de 1,40 € par action ;
- une seconde augmentation de capital de 12,5 M€ avec maintien du droit préférentiel de souscription, garantie à hauteur de 12,5 M€ par Partners in Action (afin, notamment, de couvrir le remboursement des Océanes) soit l'émission en date du 25 octobre 2010, de 8.950.940 actions au prix de 1,40 € par action.

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
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
30 juin 2010	Augmentation de capital réservée à PAI	5 357 143	0,381125 €	2 041 741,13 €	5 117 141,27	13 426 412
25 octobre 2010	Augmentation de capital	8 950 940	0,381125 €	3 411 427,01 €	8 528 568,28	22 377 352

21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

21.2.1 OBJET SOCIAL

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 23 octobre 2010.

« 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 23 octobre 2010.

« 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 23 octobre 2010. Une mise à jour de l'Article 13 des statuts, relatif notamment aux décisions d'investissement, sera mise au vote lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2011 avec notamment un abaissement des seuils de 1,5 M€ à 0,5 M€ (cf. résolution n°17 de l'avis de réunion publié au BALO le 25 avril 2011).

« 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 23 octobre 2010.

« 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-propriétaire 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-proprétaire 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 23 octobre 2010.

« 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 23 octobre 2010.

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

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

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 2010, 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 Efeso International.

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

David AUREGAN, 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
09 novembre 2011	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2011
20 septembre 2011	Résultats semestriels 2011
28 juillet 2011	Chiffre d'affaires du 2 ^{ème} trimestre 2011
31 mai 2011	Assemblée Générale
29 avril 2011	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2011
29 mars 2011	Résultats annuels 2010
11 février 2011	Chiffre d'affaires du 4 ^{ème} trimestre 2010

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
30 septembre 2010	D.10-0436-A02	Document de Référence	Actualisation du Document de Référence 2009
20 juillet 2010	D.10-0436-A01	Document de Référence	Actualisation du Document de Référence 2009
18 mai 2010	D.10-0436	Document de Référence	Document de Référence 2009
30 septembre 2010	10-0346	Opération	Emission et admission
21 juillet 2010	210C0659	Opération	Offre publique d'achat
05 juillet 2010	210C0599	Opération	Offre publique d'achat
21 septembre 2010	210C0933	Offre publique d'achat	Résultat définitif après réouverture de l'offre publique d'achat
01 septembre 2010	210C0857	Offre publique d'achat	Réouverture de l'offre publique d'achat
01 septembre 2010	210C0855	Offre publique d'achat	
22 juillet 2010	210C0669	Offre publique d'achat	Ouverture et calendrier de l'offre publique d'achat
21 juillet 2010	210C0659	Offre publique d'achat	Décision de conformité du projet d'offre publique d'achat
05 juillet 2010	210C0659	Offre publique d'achat	Dépôt d'un projet d'offre publique d'achat
18 juin 2010	210C0659	Divers	
07 octobre 2010	210C1027	Franchissement de seuil	
07 octobre 2010	210C1021	Franchissement de seuil	
06 octobre 2010	210C1010	Franchissement de seuil	
23 septembre 2010	210C0950	Franchissement de seuil	
07 septembre 2010	210C0875	Franchissement de seuil	
03 août 2010	210C0747	Franchissement de seuil	
29 juillet 2010	210C0721	Franchissement de seuil	
06 juillet 2010	210C0603	Franchissement de seuil	
06 juillet 2010	210C0602	Franchissement de seuil	Déclaration d'intention
01 juillet 2010	210C0589	Franchissement de seuil	
24 août 2010	210C0831	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
05 août 2010	210C0760	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
04 août 2010	210C0751	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
03 août 2010	210C0743	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
30 juillet 2010	210C0725	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
29 juillet 2010	210C0724	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
28 juillet 2010	210C0707	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
27 juillet 2010	210C0705	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique

26 juillet 2010	210C0690	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique
06 juillet 2010	210C0604	Déclaration	Déclaration des achats et ventes pendant la période d'une offre publique

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
25 avril 2011	1101560	Convocations > Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts	Avis de réunion pour l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2011
06 octobre 2010	1005498	Autres opérations > Offre de remboursement d'obligations	Avis informant les titulaires d'Océanes du Changement de Contrôle de Solving Efeso International
03 septembre 2010	1005131	Publications périodiques > Sociétés commerciales et industrielles (Comptes annuels)	Avis de publication du Document de Référence 2009 et du Rapport Financier Annuel 2009
14 juin 2010	1003443	Convocations > Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts	Avis de convocation pour l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010
24 mai 2010	1002769	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 19 mai 2010
19 mai 2010	1002447	Convocations > Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts	Avis de réunion valant avis de convocation pour l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2010

PUBLICATION A 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
28 avril 2011	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 : 14,2 M€ (+19%) - Poursuite de la croissance
28 avril 2011	Mise à disposition du rapport financier annuel 2010
14 avril 2011	Projet de transfert de la cotation des titres de la société Solving Efeso International d'Euronext vers Nyse-Alternext
28 mars 2011	Résultats 2010
10 février 2011	Chiffre d'affaires annuel 2010 : 50,5 M€
18 novembre 2010	Augmentation de capital avec maintien du DPS : 12,5 millions d'euros
9 novembre 2010	Chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2010 : 35,6 M€
1 octobre 2010	Augmentation du capital avec maintien du DPS de 12,5 millions d'euros
28 septembre 2010	Mise à disposition du rapport financier semestriel 1er semestre 2010
21 septembre 2010	Résultats semestriels 2010 Entrée d'Argos Soditic au capital
1 septembre 2010	Bilan du contrat de liquidité au 30 juin 2010
28 juillet 2010	Chiffre d'affaires du 2ème trimestre 2010 : 12,9 M€
21 juillet 2010	Offre publique d'achat
21 juillet 2010	Offre publique d'achat
13 juillet 2010	Nombre d'actions et de droits de vote composant le capital social au 29 juin 2010, lors de l'Assemblée Générale Mixte
5 juillet 2010	Dépôt d'un projet de note d'information présenté par Solving Efeso International
5 juillet 2010	Dépôt d'un projet d'Offre Publique d'Achat
17 juin 2010	Solving Efeso International et ARGOS SODITIC concluent un accord d'investissement
18 mai 2010	Mise à disposition du Document de Référence 2009
10 mai 2010	Communiqué de mise en œuvre d'un contrat de liquidité
30 avril 2010	Mise à disposition du rapport financier annuel 2009
30 avril 2010	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2010 : 11,9 M€
21 avril 2010	Corrige et remplace : Résultats 2009

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
25 octobre 2010	PAR_20101025_05747_EUR	Shares - Capital increase
4 octobre 2010	PAR_20101004_05305_EUR	Actions - augmentation de capital avec droit de souscription
21 septembre 2010	PAR_20100921_05047_EUR	Result of centralized takeover bid
2 septembre 2010	PAR_20100902_04694_EUR	Offre publique d'achat
1 septembre 2010	PAR_20100901_04679_EUR	Offre publique d'achat
1 septembre 2010	PAR_20100901_04690_EUR	Offre publique d'achat
22 juillet 2010	PAR_20100722_04021_EUR	Offre publique d'achat
22 juillet 2010	PAR_20100722_04022_EUR	Trading Resumption
8 juillet 2010	PAR_20100708_03718_EUR	Shares - Capital increase
5 juillet 2010	PAR_20100705_03602_EUR	TR - Trading Suspension
18 juin 2010	PAR_20100618_03252_EUR	TR - Trading Resumption
14 juin 2010	PAR_20100614_03122_EUR	TR - Trading Suspension
13 janvier 2010	PAR_20100113_00192_EUR	CE - Shares - Capital increase

DEPOTS AU GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS

Les formalités relatives aux exercices 2009 et 2010 ont été réalisées postérieurement à la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire correspondante. Ces informations sont disponibles sur : <http://www.infogreffe.com>.

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 2010 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.)