



DOCUMENT DE  
REFERENCE 2011

Solving Efeso International  
117, avenue des Champs-Élysées  
75008 Paris



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 juin 2012, 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 – 117, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris,
- Sur le site internet de la Société : [www.solvingefeso.com](http://www.solvingefeso.com),
- Ainsi que sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers : [www.amf-france.org](http://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 2010, inclus respectivement en pages 195 à 227 et 230 et 231 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 11 mai 2011 sous le numéro D.11-0466 ;
- Les comptes consolidés et rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2009, 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 ;
- Les comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour les exercices clos le 31 décembre 2010, inclus respectivement en pages 169 à 193 et 228 et 229 du Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 11 mai 2011 sous le numéro D.11-0466 ;
- Les comptes sociaux et rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour les exercices clos le 31 décembre 2009, 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.

<b>Chapitre 1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Dénomination de la personne responsable</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Attestation de la personne responsable</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 2. CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Dénomination des contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>10</b>
2.1.1 Commissaires aux comptes titulaires	10
2.1.2 Commissaires aux comptes suppléants	11
<b>2.2 Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été re-désignés</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Activité</b>	<b>12</b>
3.1.1 Un marché contrasté	12
3.1.2 Optimisation du portefeuille d'activité et amélioration des process	12
<b>3.2 Solving Efeso International et la bourse</b>	<b>14</b>
3.2.1 Principaux chiffres statistiques	14
3.2.2 Évolution du cours de bourse	15
<b>Chapitre 4. FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Risques liés à l'activité</b>	<b>17</b>
4.1.1 Risques opérationnels	17
4.1.2 Risques liés aux fournisseurs	19
4.1.3 Risques liés à la concurrence	20
4.1.4 Risques pays	20
4.1.5 Risques de dépendance à l'égard de collaborateurs clés et des dirigeants	20
4.1.6 Risques d'image ou de notoriété	20
4.1.7 Risques sur comptes clients	21
<b>4.2 Risques financiers</b>	<b>22</b>
4.2.1 Fiabilité des informations et processus comptables et financiers	22
4.2.2 Efficacité et fiabilité des systèmes d'information	22
4.2.3 Risques de liquidité	22
4.2.4 Risques de taux d'intérêt	23
4.2.5 Risques de change	25
4.2.6 Risques sur actions auto détenues	27
<b>4.3 Risques juridiques, réglementaires et fiscaux</b>	<b>27</b>
4.3.1 Conformité aux lois et règlements en vigueur	27
4.3.2 Risques sur contrats et autres risques juridiques	27
4.3.3 Lutte contre les fraudes, malversations, malveillances, contre la concurrence déloyale	28
4.3.4 Risques sur litiges	28
4.3.5 Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition	28
4.3.6 Risques environnementaux	29
4.3.7 Couverture des risques - Politique d'assurances	29
<b>4.4 Revue des risques</b>	<b>30</b>

<b>Chapitre 5. INFORMATIONS CONCERNANT Solving Efeso International</b>	<b>31</b>
<b>5.1 Histoire et évolution de la Société</b>	<b>31</b>
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	31
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	31
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	31
5.1.4 Autres informations concernant Solving Efeso International	31
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de Solving Efeso International	32
<b>5.2 Investissements</b>	<b>34</b>
5.2.1 Principaux investissements en cours et leur méthode de financement	35
<b>Chapitre 6. APERÇU DES ACTIVITES</b>	<b>36</b>
<b>6.1 Principales activités</b>	<b>36</b>
6.1.1 Description de l'offre	37
6.1.2 Les principaux atouts de Solving Efeso International	39
6.1.3 Évolution de l'offre	47
<b>6.2 Le marché du conseil en management et stratégie</b>	<b>47</b>
6.2.1 Taille du marché	47
6.2.2 Déterminants du marché	49
<b>6.3 Évènements exceptionnels ayant influencé l'activité</b>	<b>50</b>
<b>6.4 Degré de dépendance de Solving Efeso International</b>	<b>50</b>
6.4.1 A l'égard des brevets, licences ou autres compétences technologiques	50
6.4.2 A l'égard de contrats industriels ou commerciaux	51
<b>6.5 Position concurrentielle de Solving Efeso International</b>	<b>51</b>
6.5.1 Forces en présence	51
6.5.2 Tendances concurrentielles	51
<b>6.6 Perspectives, stratégie et vision d'entreprise</b>	<b>52</b>
6.6.1 PLAN DE RELANCE ET DE REFONDATION DE SOLVING EFESO pour les années 2011 à 2013	52
<b>Chapitre 7. ORGANIGRAMME</b>	<b>55</b>
<b>7.1 Périmètre du Groupe</b>	<b>55</b>
7.1.1 Organigramme du Groupe et périmètre de consolidation	55
7.1.2 Variations de périmètre au cours de l'exercice	57
<b>7.2 Principales filiales</b>	<b>58</b>
7.2.1 Présentation des principales filiales	58
7.2.2 Activité des principales filiales	59
<b>Chapitre 8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS</b>	<b>61</b>
<b>8.1 Propriétés immobilières louées</b>	<b>61</b>
<b>8.2 Facteurs environnementaux pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles</b>	<b>61</b>
<b>Chapitre 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT</b>	<b>62</b>
<b>9.1 Situation financière</b>	<b>62</b>

<b>9.2</b>	<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>64</b>
9.2.1	Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	64
9.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	64
9.2.3	Risque de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique	65
<b>Chapitre 10.</b>	<b>TRESORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>66</b>
<b>10.1</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>66</b>
<b>10.2</b>	<b>Source, montant et description des flux de trésorerie</b>	<b>68</b>
10.2.1	Flux de trésorerie généré par l'activité	68
10.2.2	Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	69
10.2.3	Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	69
<b>10.3</b>	<b>Conditions d'emprunt et structure de financement</b>	<b>70</b>
10.3.1	Emprunts et dettes financières	70
10.3.2	Endettement financier net	70
<b>10.4</b>	<b>Restriction éventuelle à l'utilisation de capitaux</b>	<b>71</b>
<b>10.5</b>	<b>Sources de financement attendues pour honorer les engagements pris</b>	<b>71</b>
<b>Chapitre 11.</b>	<b>RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>72</b>
<b>11.1</b>	<b>Marques, brevets, licences</b>	<b>72</b>
<b>11.2</b>	<b>Description des activités de recherche et développement</b>	<b>72</b>
11.2.1	Logique de la fonction recherche et développement au sein de Solving Efeso International	73
11.2.2	Le « Toolkit »	74
<b>Chapitre 12.</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>76</b>
<b>12.1</b>	<b>Principales tendances ayant affecté l'activité depuis le dernier exercice</b>	<b>76</b>
<b>12.2</b>	<b>Éléments susceptibles d'influer sur les perspectives de Solving Efeso International</b>	<b>78</b>
<b>Chapitre 13.</b>	<b>PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE</b>	<b>79</b>
<b>Chapitre 14.</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE</b>	<b>80</b>
<b>14.1</b>	<b>Informations générales</b>	<b>80</b>
14.1.1	Directoire	80
14.1.2	Membres du Conseil de Surveillance	81
14.1.3	Déclaration concernant les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire	85
14.1.4	Profil des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	85
<b>14.2</b>	<b>Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction, de surveillance et de direction générale</b>	<b>88</b>
<b>Chapitre 15.</b>	<b>REMUNERATION ET AVANTAGES</b>	<b>89</b>
<b>15.1</b>	<b>Rémunérations et avantages en nature attribués aux mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux</b>	<b>89</b>
15.1.1	Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	89
15.1.2	Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	90
15.1.3	Jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	91
15.1.4	Options de souscription ou d'achat d'actions	92
15.1.5	Actions de performance	93
15.1.6	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	94
15.1.7	Autres informations	96

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	97
<b>Chapitre 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>		<b>98</b>
16.1	Les organes d'Administration et de Direction	98
16.1.1	Membres du Directoire	98
16.1.2	Membres du Conseil de Surveillance	99
16.1.3	Rôle et fonctionnement du Directoire	102
16.1.4	Rôle et fonctionnement du Conseil de Surveillance	103
16.1.5	Evaluation du Conseil de Surveillance	104
16.1.6	Règles de répartition des jetons de présence et montant individuel des versements effectués	105
16.2	Informations sur les contrats de services	105
16.3	Informations relatives aux comités	105
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	106
<b>Chapitre 17. SALARIES</b>		<b>108</b>
17.1	Effectifs	108
17.2	Participations et stock options	109
17.2.1	Attribution d'options de souscription d'actions	109
17.2.2	Attribution d'actions gratuites	110
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans Solving Efeso International	110
17.4	Nomination d'actionnaires salariés en qualité d'administrateurs	110
<b>Chapitre 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>		<b>111</b>
18.1	Récapitulatif des principaux actionnaires	111
18.1.1	Déclarations de franchissement de seuil au cours des 3 derniers exercices	113
18.1.2	Auto détention et programme de rachat d'actions	114
18.2	Droits de vote	114
18.3	Détention ou contrôle de Solving Efeso International	114
18.4	Accord pouvant entraîner un changement de contrôle	114
18.4.1	Offres publiques d'achat ou d'échange et garantie de cours	114
<b>Chapitre 19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES</b>		<b>115</b>
19.1	Rapport Spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	115
<b>Chapitre 20. INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS</b>		<b>120</b>
20.1	Informations financières historiques	120
20.1.1	Bilan de la Société mère	120
20.1.2	Compte de résultat de la Société mère (en euros)	122
20.1.3	Etat de variation des capitaux propres de la Société mère	123
20.1.4	Règles et méthodes comptables, annexes et notes explicatives	124
20.1.5	Résultats des cinq derniers exercices	145
20.2	Informations financières Proforma	145

<b>20.3</b>	<b>Etats financiers consolidés</b>	<b>146</b>
20.3.1	Bilan	146
20.3.2	Compte de résultat	148
20.3.3	Tableau consolidé des flux de trésorerie nette	150
20.3.4	Etat indiquant les variations de capitaux propres	151
20.3.5	Organigramme	152
20.3.6	Règles et méthodes comptables, annexes et notes explicatives	153
<b>20.4</b>	<b>Verification des informations financières historiques annuelles</b>	<b>180</b>
20.4.1	Comptes annuels	180
20.4.2	Comptes consolidés	183
<b>20.5</b>	<b>Date des dernières informations financières</b>	<b>186</b>
<b>20.6</b>	<b>Informations financières intermédiaires ou autres</b>	<b>186</b>
<b>20.7</b>	<b>Politique de distribution des dividendes</b>	<b>186</b>
<b>20.8</b>	<b>Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>186</b>
<b>20.9</b>	<b>Changements significatifs de la situation financière</b>	<b>186</b>
<b>Chapitre 21.</b>	<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	<b>187</b>
<b>21.1</b>	<b>Capital social</b>	<b>187</b>
21.1.1	Montant du capital souscrit	187
21.1.2	Actions non-représentatives du capital	187
21.1.3	Auto détention et programme de rachat d'actions	187
21.1.4	Capital autorisé non-émis	189
21.1.5	Conditions régissant tout droit ou obligation visant à augmenter le capital	191
21.1.6	Capital faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	192
21.1.7	Evolution du capital social au cours des 3 derniers exercices	192
<b>21.2</b>	<b>Actes constitutifs et statuts</b>	<b>193</b>
21.2.1	Objet social	193
21.2.2	Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	194
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	198
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	199
21.2.5	Conditions régissant les convocations des assemblées générales et de leur admission	199
21.2.6	Conditions pouvant différer, retarder ou empêcher un changement de contrôle	200
21.2.7	Fixation du seuil au-dessus duquel une participation doit être divulguée	200
21.2.8	Conditions régissant les modifications du capital	200
<b>Chapitre 22.</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>201</b>
<b>Chapitre 23.</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS</b>	<b>202</b>
<b>Chapitre 24.</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>203</b>
<b>24.1</b>	<b>Politique d'information</b>	<b>203</b>
<b>24.2</b>	<b>Agenda financier de l'exercice en cours</b>	<b>204</b>
<b>24.3</b>	<b>Publication des 12 derniers mois</b>	<b>204</b>
<b>Chapitre 25.</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>207</b>



## 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

117, 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'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 donnés dans le présent Document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document. Cette lettre ne contient pas d'observation. »

Fait à Paris, le 28 juin 2012.

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

---

##### **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

---

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 2011.

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

---

Le tableau des 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 2010 et au 31 décembre 2011, est présenté en page 178 « Rémunération des organes de contrôle ».

## CHAPITRE 3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

### 3.1 ACTIVITE

#### 3.1.1 UN MARCHE CONTRASTE

La reprise du marché du conseil s'est enclenchée au second semestre 2010 et s'est poursuivie au premier semestre 2011. Un certain ralentissement s'est fait sentir depuis l'été, sensiblement moins marqué toutefois qu'en 2008. Les pays émergents, en particulier, enregistrent une demande en forte augmentation en raison de leur croissance et de l'ouverture rapide de leurs économies. Les ventes du Groupe augmentent de 40 % sur ces pays sur l'année 2011 par rapport à 2010.

La situation est plus contrastée dans les pays occidentaux. La demande porte particulièrement sur les domaines du conseil en stratégie de développement, de l'innovation, de la transformation et de la Supply chain. En Europe du Sud, le marché a ralenti à partir de l'été tout en restant supérieur au marché de 2009. En Europe du Nord, la demande demeure solide sur l'année. L'activité est également soutenue en Amérique du Nord (+43 %).

#### 3.1.2 OPTIMISATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE ET AMELIORATION DES PROCESS

L'exercice 2011 a permis l'optimisation du portefeuille d'activités.

L'offre produit s'enrichit avec l'acquisition des équipements et savoir-faire d'Accelerated Solution Lab en Italie au premier trimestre et l'acquisition de la société française Intuition spécialisée dans la stratégie de marque au quatrième trimestre. Ces investissements contribuent à hauteur de 0,6 M€ au chiffre d'affaires 2011. Le Groupe se sépare des activités NetLog et MTM en Italie, et de mise à disposition de consultants pour les clients para publics en France. Ces activités ont un potentiel de marge faible et génèrent peu de synergies. Leurs chiffres d'affaires en 2011 est de 1,8 M€ contre 2,9 M€ en 2010.

L'amélioration du fonctionnement du Groupe a également été un facteur important de la réussite du Groupe en 2011 avec, la simplification des structures administratives qui se poursuit avec l'absorption par la maison mère française de ses filiales Intuition et Solving France, la cession de NetLog et l'absorption d'Apex par sa mère en Italie, la fusion des deux filiales hollandaises, la dissolution de la filiale Solving Management Consultants au Royaume Unie et la dissolution de Innovation Partners en Espagne. Parallèlement, le Groupe a mis en place une politique de management fees qui permet une meilleure adéquation des coûts vers les filiales opérationnelles.

Ces efforts permettent à Solving Efeso International d'enregistrer un chiffre d'affaires cumulé 2011 de 54,8 M€ en croissance de 10,3 %.

Le Groupe poursuit son redressement entamé au deuxième semestre 2010. Malgré la cession ou l'arrêt des activités les moins rentables ou au potentiel de synergie faible et l'impact du ralentissement économique au printemps 2011, les volumes augmentent, le prix moyen des interventions est en hausse de l'ordre de 5 % et les structures du Groupe sont simplifiées afin de réduire les coûts fixes.

L'EBITDA (Résultat opérationnel courant augmenté des dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation) s'établit sur l'exercice 2011 à 4,9 M€ soit 9,0 % du chiffre d'affaires, contre 3,1 M€ en 2010 (6,2 % du chiffre d'affaires) et le résultat opérationnel courant s'établit à 4,1 M€ contre 2,2 M€ en 2010.

Après prise en compte d'éléments exceptionnels faibles au cours de l'exercice 2011, le résultat opérationnel ressort en gain de 4,5 M€, contre une perte de 1,0 M€ en 2010.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 0,3 M€ (soit quasiment le cinquième de 2010). La réduction est due essentiellement aux augmentations de capital de 2010 qui ont permis le désendettement du Groupe, ainsi qu'à la génération régulière de cash par les opérations. Ces coûts sont les intérêts financiers sur crédits bancaires, dettes financières et le reliquat d'Océane.

La charge d'impôt s'élève, pour 2011, à 1,1 M€ pour un résultat avant impôt de 4,3 M€.

A compter de 2011, le Groupe a mis en place des conventions afin de répartir les coûts de fonctionnement des fonctions centrales entre les filiales.

Le résultat net consolidé à 100 % s'établit à 3,2 M€. Le résultat net part du Groupe, hors profit revenant aux minoritaires (1,0 M€) ressort en gain de 2,2 M€ contre une perte de 4,8 M€ en 2010, qui incluait 4,9 M€ d'éléments exceptionnels.

**Table 1. Compte de résultat consolidé résumé**

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
Chiffre d'affaires	54 811	50 453
EBITDA	4 946	3 139
Résultat opérationnel courant	4 140	2 208
Autres produits et charges opérationnels (exceptionnels)	406	(3 208)
Résultat opérationnel	4 545	(1 000)
Coût de l'endettement financier net	(295)	(1 427)
Charge d'impôt	(1 146)	(1 604)
Résultat net	3 177	(4 150)

**Table 2. Activité**

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Coût des consultants <sup>(1)</sup> / chiffre d'affaires	70,9 %	71,9 %	72,0 %	70,5 %	71,7 %
Taux d'affectation des consultants sur contrats <sup>(2)</sup>	69 %	62 %	61 %	70 %	71 %
Résultat opérationnel courant / chiffre d'affaires	7,6 %	4,4 %	5,0 %	9,2 %	2,1 %

Note : <sup>(1)</sup> Charges de personnel et charges externes

<sup>(2)</sup> Nombre de jours sur contrats sur nombre de jours ouvrés hors congés et maladie

Les capitaux propres ont augmenté de 34,6 M€ à 36,7 M€ entre fin 2010 et fin 2011, soit une augmentation de 2,1 M€ reflétant le gain de l'exercice.

L'endettement financier net consolidé s'est réduit de 3,4 M€ fin 2010 à 2,4 M€ fin 2011, soit une baisse de 1,0 M€. En ce qui concerne la maison mère, l'endettement financier net est passé de 2,2 M€ fin 2010 à 1,7 M€ fin 2011. L'évolution est due pour l'essentiel à l'amélioration de la gestion du besoin en fonds de roulement qui permet un remboursement progressif des lignes de financement.

Le ratio « Endettement financier net / Capitaux propres » est passé de 9,9 % fin 2010 à 6,6 % fin 2011, ce qui illustre la solidité retrouvée du Groupe.

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

**Table 3. Bilan consolidé**

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
Actifs non courants	33 095	32 265
Actifs courants	27 329	24 395
<b>Total des actifs</b>	<b>60 424</b>	<b>56 660</b>
Capitaux propres	36 695	34 641
Passifs non courants	1 225	1 738
<i>Dont dettes financières à long terme</i>	0	0
Passifs courants	22 504	20 280
<i>Dont emprunts à court terme</i>	7 495	6 553
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>	<b>60 424</b>	<b>56 660</b>

## 3.2 SOLVING EFESO INTERNATIONAL ET LA BOURSE

L'action Solving Efeso International est cotée sur NYSE Alternext Paris – sous le code ISIN FR0004500106 et le MNEMO ALOLV.

Le nombre d'actions composant le capital social de Solving Efeso International n'a pas évolué au cours de l'exercice et est composé de 22 377 352 actions

Des détails concernant l'évolution du capital social au cours des trois derniers exercices 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 2011 s'est établi à 973 901 titres du capital, contre 2 956 855 titres en 2010. Pour l'année 2011, il en résulte un nombre moyen mensuel de titres échangés de 78 158 contre 246 405 en 2010.

La capitalisation boursière s'établit à 41,0 M€ au 31 décembre 2011 contre 35,8 M€ au 31 décembre 2010.

### 3.2.2 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

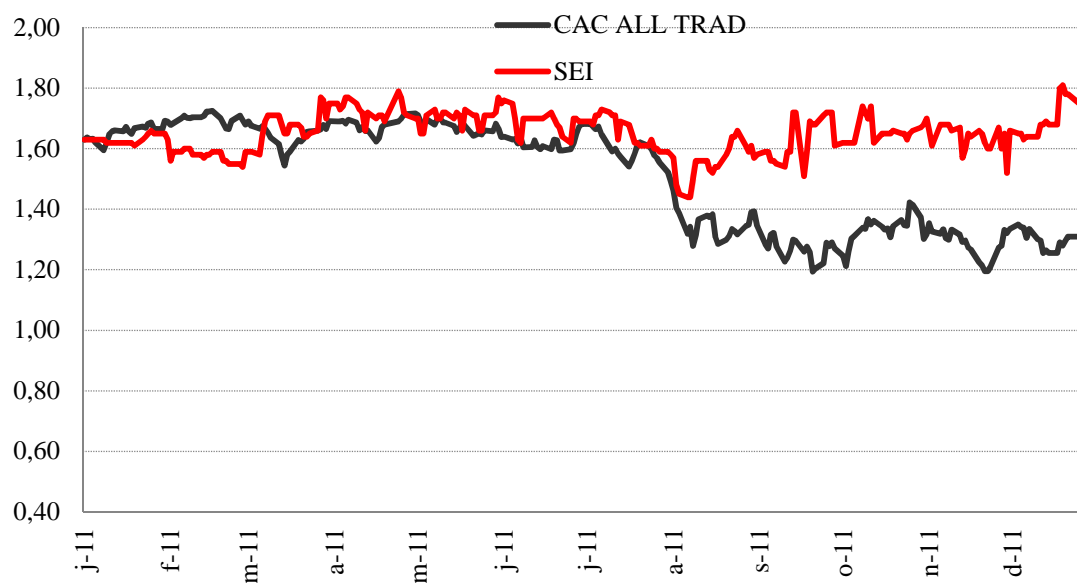
Les données ci-après proviennent de NYSE Euronext et sont donc ajustées des augmentations de capital de l'exercice 2010. Le cours de bourse de Solving Efeso International était de 1,63 € au 03 janvier 2011 et de 1,83 € à la clôture de l'exercice 2011, soit une hausse de 12 % sur l'exercice.

*Table 4. Évolution de la moyenne mensuelle du cours de bourse – Source : NYSE Euronext*

	2011			2010		
	Max.	Min	Volume mensuel	Max.	Min	Volume mensuel
Janvier	1,66 €	1,56 €	11 814	2,10 €	1,75 €	125 776
Février	1,65 €	1,50 €	22 187	1,95 €	1,56 €	154 195
Mars	1,78 €	1,52 €	117 425	1,83 €	1,65 €	164 338
Avril	1,79 €	1,64 €	179 310	2,03 €	1,68 €	130 182
Mai	1,73 €	1,60 €	63 628	1,82 €	1,41 €	118 978
Juin	1,77 €	1,60 €	31 133	1,59 €	1,30 €	1 141 730
Juillet	1,73 €	1,48 €	65 265	1,57 €	1,54 €	474 309
Août	1,66 €	1,40 €	36 512	1,66 €	1,48 €	274 255
Septembre	1,85 €	1,45 €	83 362	1,74 €	1,49 €	46 778
Octobre	1,74 €	1,57 €	118 154	1,72 €	1,41 €	90 576
Novembre	1,70 €	1,53 €	126 830	1,54 €	1,39 €	147 741
Décembre	1,85 €	1,52 €	82 281	1,70 €	1,47 €	87 997
<b>Année entière</b>	<b>1,85 €</b>	<b>1,40 €</b>	<b>937 901</b>	<b>2,10 €</b>	<b>1,30 €</b>	<b>2 956 855</b>

Le cours de bourse de Solving Efeso International a surperformé l'indice CAC ALL Tradable (SBF 250).

*Table 5. Evolution du cours de Solving Efeso International au cours de l'exercice*



## 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 ». .

La société a procédé en 2011 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 2011 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 6,1 M€ de dettes fournisseurs (fournisseurs et comptes rattachés), 0,9 M€ sont relatifs à la maison-mère et 5,2 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)

	2011		2010	
	K€	%	K€	%
Maison mère (Fournisseurs hors groupe)				
Premier fournisseur	933	30,7 %	207	21,8 %
Cinq premiers fournisseurs	1 267	41,7 %	591	62,3 %
Dix premiers fournisseurs	1 436	47,2 %	774	81,5 %
Total Maison mère	3 042	100,0 %	949	100,0 %
Total Filiales	3 014		5 341	
<b>Total consolidé</b>	<b>6 056</b>		<b>6 290</b>	

La décomposition du solde des dettes fournisseurs, pour la maison mère, par échéance pour 2011 (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	1 004	304	243	87	44	0	1 682
Fournisseurs factures non parvenues						426	426
<b>Total Fournisseurs</b>	<b>1 004</b>	<b>304</b>	<b>243</b>	<b>87</b>	<b>44</b>	<b>426</b>	<b>2 109</b>
Fournisseurs d'immobilisations					933		
<b>Total à payer</b>	<b>1 004</b>	<b>304</b>	<b>243</b>	<b>87</b>	<b>977</b>	<b>426</b>	<b>3 042</b>

#### 4.1.3 RISQUES LIÉS A LA CONCURRENCE

---

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

L'accès aux grands comptes, l'obtention dans certains très grands groupes d'un référencement sur la liste des cabinets de conseil agréés, reposent sur de sérieuses références professionnelles et sur des offres de services de très haute qualité. Les références accumulées par Solving Efeso International 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 : 17,6 % en 2011. 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 DEPENDANCE A L'EGARD DE COLLABORATEURS CLES ET DES DIRIGEANTS

---

Comme toute société, le succès de SOLVING EFESO INTERNATIONAL dépend du maintien de ses relations avec ses collaborateurs clés et avec ses dirigeants. Leur départ ou leur indisponibilité prolongée pourrait affecter le groupe. Afin de pallier ce risque, le groupe s'est attaché à bâtir depuis sa création une équipe soudée et structurée et à associer ses collaborateurs clés et dirigeants à la croissance de l'entreprise. On se 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 2011 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 2011 :

- Le premier représente moins de 12 % du chiffre d'affaires,
- Les 5 premiers représentent près de 28 % du chiffre d'affaires,
- Les 10 premiers représentent moins de 39 % 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.

### 4.2.3 RISQUES DE LIQUIDITE

---

Les opérations financières menées en 2010 dans le cadre de l'accord d'investissement conclu avec Argos Soditic en juin (augmentations de capital et remboursement anticipé de la quasi-totalité de l'emprunt Oceane) ont rétabli la solidité financière du Groupe. En outre, le Groupe a conclu des contrats de prêts amortissables sur 5 ans pour 2,1 M€ auprès de la Société Générale et du LCL qui ont servi aux remboursements d'emprunts à court terme. Pour l'exercice 2012, la liquidité et le financement du Groupe sont ainsi assurés. Les efforts engagés en vue de réduire le besoin en fonds de roulement et d'optimiser la centralisation de la trésorerie seront poursuivis et amplifiés.

La composition de l'endettement brut au 31 décembre 2011 est le suivant :

- **Emprunt obligataire OCEANE**  
L'emprunt obligataire OCEANE 5,5 % 2006 – 2012 a été remboursé par anticipation à hauteur de 94,25 %, le montant restant à rembourser à l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2012 est de 0,8 M€ (71 542 obligations à 10,82 €). Ce montant a été inclus dans les emprunts à court terme. Il sera remboursé le 2 janvier 2012.
- **Emprunts et dettes financières à court terme**  
Les emprunts et dettes bancaires et financières s'élèvent à 7,4 M€ au 31 décembre 2011. Leur répartition est donnée au paragraphe 10.3.1. « Emprunts et dettes financières ».
- **Endettement net**  
L'endettement net consolidé obligataire et bancaire s'élève à 2,4 M€ au 31 décembre 2011, contre 3,4 M€ au 31 décembre 2010, soit une diminution de 1,0 M€. Fin 2011, l'endettement net représente 6,6 % des capitaux propres contre 9,9 % à fin 2010.

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

#### COVENANTS BANCAIRES

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

*Table 6. Covenants relatifs aux emprunts bancaires*

	Encours au 31 décembre 2011 (K€)	Date de l'accord de rééchelon- nement	Covenants figurant dans les accords d'origine	Valeur au 31 décembre 2011	Respect au 31 décembre 2011
SOCIETE GENERALE / LCL	2 088	Contrat du 27 décembre 2011	Endettement net consolidé / Situation nette consolidée < / = 1	0,10	Oui
			Endettement à terme consolidé / EBE Consolidé < / = 2	0,50	Oui

#### 4.2.4 RISQUES DE TAUX D'INTERET

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 6 711 K€ au 31 décembre 2011.

La sensibilité de cette position aux évolutions des taux d'intérêt est de l'ordre de 50 K€ par an pour une variation à la hausse ou à la baisse de 1 %.

**Table 7. Risque de taux d'intérêt de Solving Efeso International**

(Montants en milliers d'euros)

	Actifs financiers <sup>(1)</sup>		Passifs financiers <sup>(2)</sup>		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		5 081	784	5 041	(784)	(39)	0	418	(784)	(457)
De 1 an à 2 ans				418		(418)		418		
De 2 ans à 3 ans				418		(418)		418		
De 3 ans à 4 ans				418		(418)		418		
De 4 ans à 5 ans				418		(418)		418		
Plus de 5 ans										
<b>Total</b>		<b>5 081</b>	<b>784</b>	<b>6 711</b>	<b>(784)</b>	<b>(1 631)</b>	<b>0</b>	<b>2 088</b>	<b>(784)</b>	<b>(457)</b>

Note : <sup>(1)</sup> Trésorerie et équivalents de trésorerie

<sup>(2)</sup> 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 8. 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 %	(50)	-
Impact d'une variation des taux d'intérêts de -1 %	50	-

Une variation des taux de 1 % génère un impact à la hausse, ou à la baisse, de 50 K€. Le Groupe ne dispose d'aucune couverture de taux à ce jour.



#### 4.2.5 RISQUES DE CHANGE

---

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2011 du groupe se serait élevé à taux de change constant, à 54 801 M€ au lieu de 54 811 M€, soit un impact négatif des variations de change de 10 M€ (0,0 %).

Le groupe réalise 55,6 % de son chiffre d'affaires 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€.

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 9. 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)	1 431	481		950		950
Livre Sterling (GBP)	1 095	400		695		695
Couronne Suédoise (SEK)	2 801	2 172		629		629
Franc Suisse (CHF)	129	6		122		122
Florint (HUF)	782	347		435		435
Won (KRW)	7	3		4		4
Yuan Renminbi (CNY)	369	13		356		356
Rouble (RUB)	423	90		333		333
Réal Brésil (BRL)	1 732	792		941		941
Dirham (AED)	1 545	198		1 346		1 346

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 58 K€.

**Table 10. 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)	10	10		
Livre Sterling (GBP)	7	7		
Couronne Suédoise (SEK)	6	6		
Franc Suisse (CHF)	1	1		
Florint (HUF)	4	4		
Won (KRW)	0	0		
Yuan Renminbi (CNY)	4	4		
Rouble (RUB)	3	3		
Réal Brésil (BRL)	9	9		
Dirham (AED)	13	13		
Total	58	58		

#### 4.2.6 RISQUES SUR ACTIONS AUTO DETENUES

---

Au 31 décembre 2011, la société détenait 13 667 actions dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, pour une valeur de 25 011 €, représentant 0,06 % du capital. Un nouveau programme de rachat d'actions sera mis au vote lors de l'Assemblée Générale des actionnaires.

### 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 suspens 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 2011. 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 (3,16 %), le taux de croissance à l'infini (1 %). La valorisation est déterminée sur la base d'un business plan à 5 ans.

Le taux d'actualisation ressort à 8,55 %, il était de 8,77 % en juin 2010 et de 8,69 % en décembre 2010.

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 235 K€ en 2011 (dont 21 K€ pour la société mère) contre 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.

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

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

- Risques liés à la concurrence.

## 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

117, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris

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

[www.solvingefeso.com](http://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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

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

---

*Table 11. 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 actionariale 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€.
- 2011 Acquisition en octobre d'Intuition, spécialiste de conseil en stratégies de marques et d'innovation. Transmissions universelle de patrimoine des filles Intuition et Solving France.
- Le 31 mai 2011, l'assemblée Générale Mixte des actionnaires de Solving Efeso International a approuvé le projet de transfert de la cotation du Groupe sur Alternext. L'admission des titres Solving Efeso International sur Nyse Alternext à Paris a eu lieu le 15 Septembre.

## 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 2011 :

- Les immobilisations corporelles s'élèvent à 476 K€ à comparer à 483 K€ au 31 décembre 2010, composées pour l'essentiel d'agencements et de matériels de bureau et informatiques,
- Les autres immobilisations incorporelles (hors écarts d'acquisition) telles que concessions, droits, brevets, etc. s'élèvent à 506 K€ à comparer à 315 K€ au 31 décembre 2010.

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 : 31.542 K€ au 31 décembre 2011 à comparer à 30 775 K€ au 31 décembre 2010, soit 52 % 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, 2010 et 2011, Solving Efeso International a poursuivi le rachat d'intérêts minoritaires et la cession de participations non significatives.

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

Table 12. Trésorerie affectée aux opérations d'investissements au cours des 5 derniers exercices

(Donnes en milliers d'euros)

	2011	2010	2009	2008	2007
Acquisitions d'immobilisations	(1 994)	(44)	(437)	(640)	(558)
Cessions d'immobilisations	338	55	313	226	100
Incidence des variations de périmètre	(10)	(799)	(1 635)	(2 965)	(12 411)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(1 646)</b>	<b>(788)</b>	<b>(1 760)</b>	<b>(3 379)</b>	<b>(12 869)</b>

## PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS REALISES AU COURS DES DERNIERS EXERCICES

---

Les variations de périmètre sont décrites au paragraphe 7.1.2. « *Variations de périmètre au cours de l'exercice* ».

Le flux de trésorerie lié aux opérations d'acquisitions est de (1 994 K€) en hausse significative compte tenu des investissements liés aux opérations d'acquisitions des sociétés Intuition en France pour (1 400 K€) et d'Accelerated Solution Lab en Italie et d'investissements informatiques.

### 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 0,5 million d'euros.

Le Groupe a procédé, en février 2012, à l'acquisition de 70 % de la société Hands-on, basée au Caire. La société réalise environ 1 M€ de chiffre d'affaires annuel. Cette acquisition a été financée par prélèvement sur la trésorerie du Groupe. Le Groupe a également acquis 60 % de la société indienne Q-Spread en mars 2012.

A la date d'enregistrement du présent Document de Référence, aucun autre investissement significatif au titre de l'exercice 2012 et des exercices suivants ne fait l'objet d'engagements fermes.

## CHAPITRE 6. APERÇU DES ACTIVITES

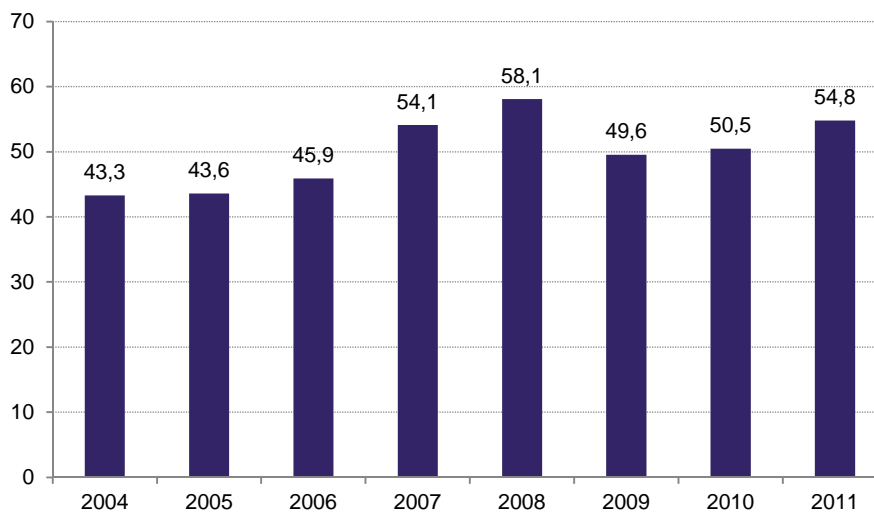
### 6.1 PRINCIPALES ACTIVITES

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 plus de 20 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.

En 2011, le Groupe Solving Efeso International a réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 54,8 M€ soit en croissance de 10,3 % à périmètre constant et ce, malgré la crise.

*Table 13. Chiffre d'affaires depuis 2004 (en millions d'euros)*



### 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 14. Répartition du chiffre d'affaires par « Practices »*

	2011	2010	2009	2008	2007
Optimisation de la Performance Opérationnelle (WCOM) : Industrie	66 %	63 %	63 %	57 %	55 %
Optimisation de la Performance Opérationnelle : Finance - Services	3 %	6,5 %	8 %	13 %	15 %
Stratégie	9 %	21 %	21 %	20 %	20 %
Efficacité de la Fonction Achats - Logistique	11 %	9,5 %	8 %	10 %	10 %

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 2011, 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 69 %, à comparer à 61 % en 2009 et 62 % en 2010. 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

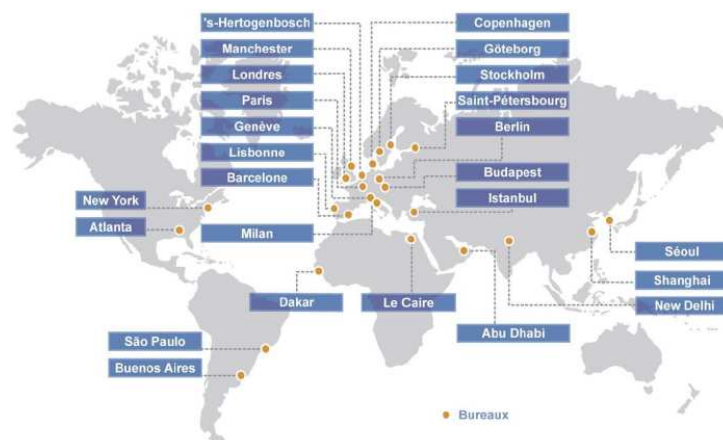
#### UNE PRESENCE MONDIALE POUR DES MISSIONS INTERNATIONALES

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 dans 22 pays à travers 4 grandes zones :

- En Europe : Allemagne (Berlin), Danemark (Copenhague), Espagne (Barcelone), France (Paris), Grande-Bretagne (Londres et Manchester), Hongrie (Budapest), Italie (Milan), Pays-Bas (’s-Hertogenbosch), Portugal (Lisbonne), Russie (Saint-Pétersbourg), Suède (Göteborg et Stockholm), Suisse (Genève), Turquie (Istanbul) ;
- En Amérique : Argentine (Buenos Aires), au Brésil (Sao Paulo) ; États-Unis (New York et Atlanta).
- En Asie : Chine (Shanghai), Corée du Sud (Séoul) et Inde (New Delhi) ;
- En Afrique et au Moyen-Orient : Sénégal (Dakar), Egypte (Le Caire) et aux Émirats-Arabes-Unis (Abu Dhabi).

*Table 15. Une présence dans plus de 20 pays dans le monde*

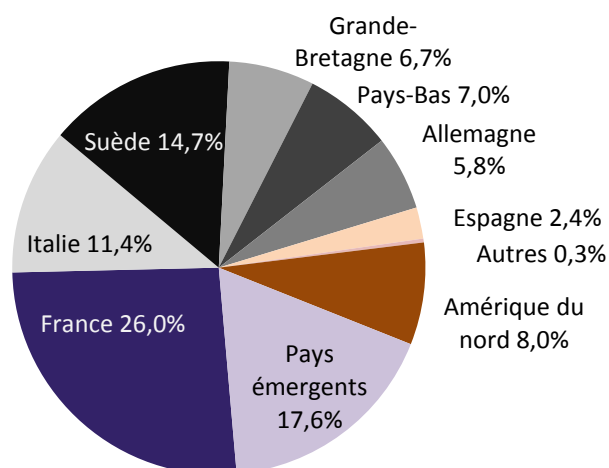


Solving Efeso International jouit, au 31 décembre 2011, d'un réseau de plus de 350 consultants expérimentés, et riche de 30 nationalités différentes. Au cours de l'exercice, le Groupe a ainsi réalisé des missions dans plus de 50 pays différents. Pour ce qui est de l'approche internationale, les équipes 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 74,4 % du chiffre d'affaires consolidé 2010 du Groupe à comparer à 84,1 % en 2009 et 80,1 % en 2010.

Au sein de cette zone, la France représente 26,0 % du total groupe contre 29,6 % en 2009 et 29,4 % en 2010, 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 16. Répartition du chiffre d'affaires 2011 par pays ou zones (total 54,8 M€)*



*Table 17. Répartition du chiffre d'affaires par zones géographiques*

	2011		2010		2009	
	En M€	En %	En M€	En %	En M€	En %
<b>France</b>	14 274	26,0 %	14 841	29,4 %	14 687	29,6 %
<b>Europe (hors France)</b>	26 522	48,4 %	25 550	50,6 %	27 060	54,5 %
Dont Italie	6 268	11,4 %	6 745	13,4 %	7 584	15,3 %
Dont Suède	8 071	14,7 %	6 418	12,7 %	7 160	14,4 %
Dont Grande-Bretagne	3 658	6,7 %	4 461	8,8 %	3 820	7,7 %
Dont Pays-Bas	3 815	7,0 %	3 169	6,3 %	3 804	7,7 %
Dont Allemagne	3 198	5,8 %	2 902	5,8 %	2 434	4,9 %
Dont Espagne	1 340	2,4 %	1 592	3,2 %	1 833	3,7 %
Dont Autres	170	0,3 %	263	0,5 %	415	0,8 %
<b>Amérique du Nord</b>	4 374	8,0 %	3 065	6,1 %	2 200	4,4 %
<b>Pays émergents</b>	9 641	17,6 %	6 997	13,9 %	5 665	11,4 %
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>54 811</b>	<b>100,0 %</b>	<b>50 453</b>	<b>100,0 %</b>	<b>49 613</b>	<b>100,0 %</b>

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 18. 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 COMPÉTENCE MULTISECTORIELLE – DES EXPERTISES FONCTIONNELLES TRANSVERSALES

---

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

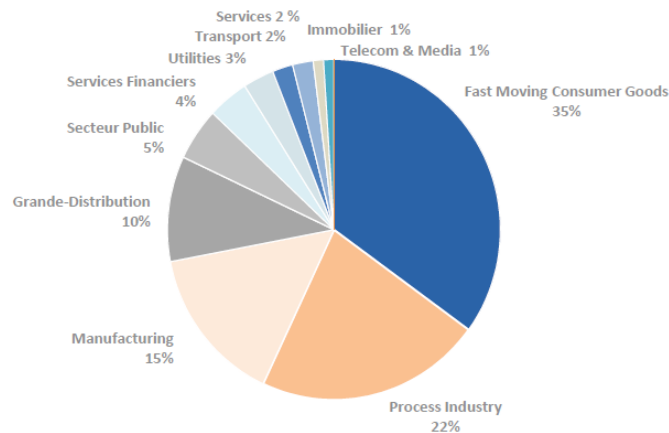
Solving Efeso International réalise son activité de Conseil grâce aux apports de spécialistes dans de nombreux domaines, réunissant des experts de domaines fonctionnels et des professionnels sectoriels. La couverture internationale de Solving Efeso International garantit systématiquement aux clients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

Par des solutions originales, ciblées et efficaces, les équipes de Solving Efeso International permettent à leurs clients d'obtenir des avantages concrets, compétitifs et mesurables. Les secteurs dans lesquels Solving Efeso 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 médias,
- Transports,
- Utilities.

Au cours de l'exercice 2011, les secteurs clés de Solving Efeso International sont restés « Biens de Consommation », « Process Industry » et « Manufacturing », ce compte tenu notamment de l'expertise WCOM.

*Table 19. Répartition de l'activité par secteur en 2011*



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, Solving Efeso a maintenu à un bon niveau, le nombre de clients actifs, soit 300 clients. Le cœur de clientèle du Groupe est composé d'une cinquantaine de grands comptes, soit environ 30 % des 200 plus grands groupes européens. 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 2011, le Groupe compte plus de 150 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

---

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.
- 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.
- 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.

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

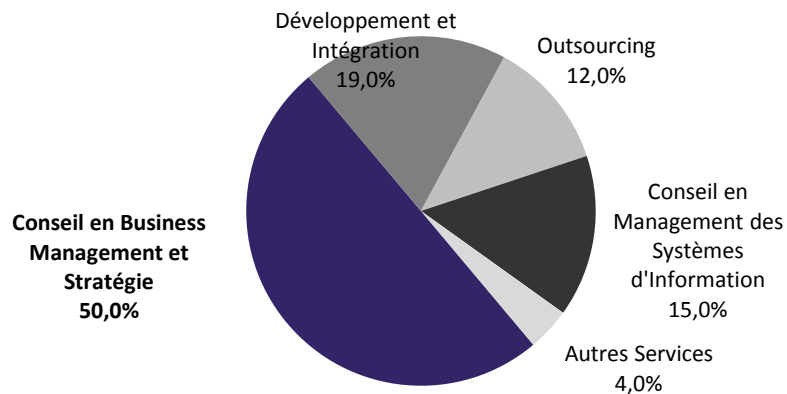
### 6.2.1 TAILLE DU MARCHÉ

---

Le marché du « conseil en business management et stratégie » est l'un des principaux segments du marché du Conseil. Ce dernier est estimé, pour l'Europe, à 43,1 Md€ et inclue notamment le Conseil en Management, le Conseil en Stratégie et le Conseil Informatique.

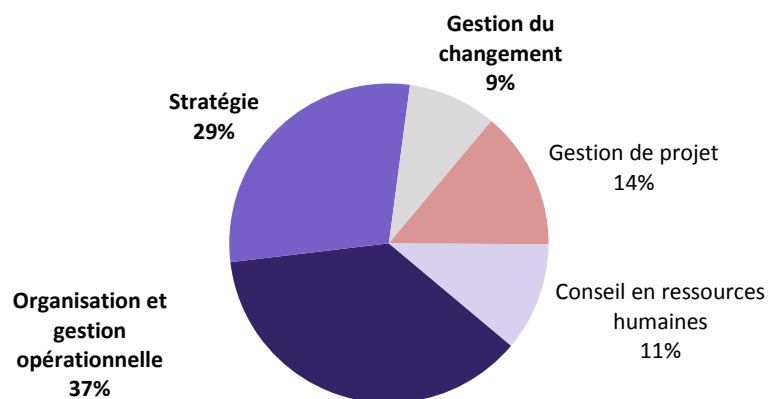
Le marché européen du « conseil en business management et stratégie » (marché de référence de Solving Efeso International) est estimé par la FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation), organisme officiel de référence au niveau européen, à environ 43,1 Md€, soit 50 % du marché européen du Conseil de 86,2 Md€ en 2010 (en hausse de (3,0 %) par rapport à 2009).

*Table 20. 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 21. Répartition du marché du « Conseil en Business Management et Stratégie » en Europe par segment (Total 43,1 Md€, source FEACO, 2010)*



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 75,0 % du marché européen du « conseil en business management et stratégie » au sens de la FEACO, soit un marché de 32,3 Md€.

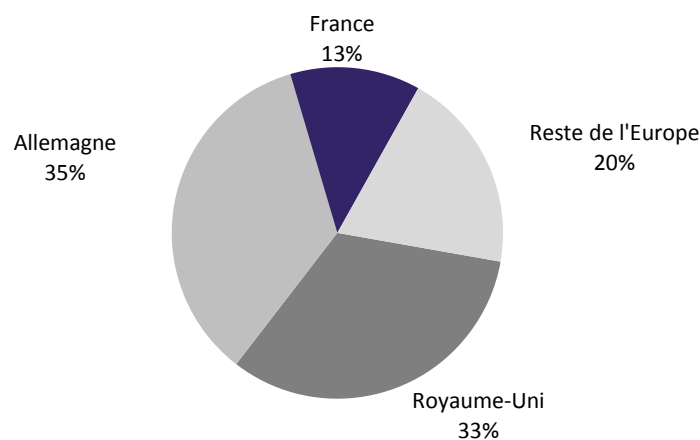


Les 3 principales activités en « conseil en business management et stratégie » sont :

- Le conseil en « organisation et en gestion opérationnelle » qui représente 37 %
- Le conseil en « stratégie » qui représente 29 %,
- Le conseil en « gestion de projet » qui représente 9 %.

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 80 % du marché.

Table 22. Répartition du marché du « conseil en business management et stratégie » en Europe par pays (Total 43,1 Md€, source FEACO, 2010)



## 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.

Le secteur du conseil en stratégie et en management, particulièrement sensible à la conjoncture économique, a vu sa forte croissance des années 2000 marquer un temps d'arrêt entre 2008 et 2010. La reprise du marché du conseil s'est enclenchée au second semestre 2010. En 2011 et 2012, la croissance attendue sur le marché du conseil est estimée entre 4 % et 6 % (source : étude Kennedy Consulting/Xerfi/Syntec Management).

## 6.3 ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS AYANT INFLUENCE L'ACTIVITE

---

Aucun événement notable ou exceptionnel n'a influencé l'activité de la Société ou du Groupe au cours de l'exercice 2011.

## 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 12 % 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 23. 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 LES ANNEES 2011 A 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 MARCHÉ

---

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.

Le Groupe a acquis 70 % de la société Hands-on en Egypte le 1<sup>er</sup> février 2012 et 60 % de la société indienne Q-Spread en mars 2012.

#### A COURT TERME

---

Solving Efeso a pour objectif de réaliser une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de 4 % à 6 %, en ligne avec la croissance attendue pour le marché du conseil en 2011. En vue de cet objectif, le groupe entend :

- Concentrer toutes ses énergies sur son développement commercial et l'amélioration du prix de vente ;
- Accompagner l'expansion des clients fidèles de Solving Efeso, en particulier dans les économies émergentes ou en croissance forte, notamment en Asie (Proche-Orient, Inde, Chine) ;
- Enrichir l'offre en conseil stratégique dans les domaines du Luxe et Grande Consommation.

## CHAPITRE 7. ORGANIGRAMME

### 7.1 PERIMETRE DU GROUPE

Le Groupe Solving Efeso International comporte une société mère et 27 filiales ou sous-filiales contrôlées majoritairement par Solving Efeso International SA, elle-même société opérationnelle.

#### 7.1.1 ORGANIGRAMME DU GROUPE ET PERIMETRE DE CONSOLIDATION

*Table 24. Périmètre de consolidation*

Nom	Siège	Méthode	31/12/2011		31/12/2010	
			% de contrôle	% d'intérêts	% de contrôle	% d'intérêts
Solving Efeso International SA	France				Société consolidante	
Efeso Consulting SAS	France	IG	95,05 %	95,05 %	95,05 %	95,05 %
Solving France SA	France			(1)	100,0 %	100,0 %
Solving Efeso Srl	Italie	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Efeso Services Srl	Italie	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Net-Log Consulting Srl	Italie			(2)	51,0 %	51,0 %
Apex Consulting Srl	Italie			(3)	100,0 %	100,0 %
Solving Efeso Iberia SA	Espagne	IG	70,0 %	70,0 %	70,0 %	70,0 %
Solving Efeso Portugal Lda	Portugal	IG	100,0 %	70,0 %	100,0 %	70,0 %
Innovation Partners	Espagne			(4)	61,01 %	61,01 %
Solving Management Consultants Ltd	Grande-Bretagne			(5)	100,0 %	100,0 %
IMCG Investment Management & Consulting Group BV	Pays-Bas			(6)	51,14 %	51,14 %
Solving International Middle East LLC	Dubaï – Emirats Arabes Unis	IG	39,30 %	33,78 %	39,30 %	33,78 %
Efeso Holdings Ltd	Grande-Bretagne	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Efeso Consulting Ltd	Grande-Bretagne	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Solving International UK Ltd	Grande-Bretagne	IG	66,0 %	66,0 %	66,0 %	66,0 %
Solving Efeso AB (Nordic Countries)	Suède	IG	83,68 %	83,68 %	83,68 %	83,68 %
Efeso Consulting Gmbh	Allemagne	IG	54,90 %	54,90 %	54,90 %	54,90 %
Efeso Consulting BV	Pays-Bas			(7)	100,0 %	100,0 %
Solving Efeso Suisse	Suisse	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Efeso Consulting Zrt	Hongrie	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Efeso Consulting Ltd Russian Federation	Fédération de Russie	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Solving Efeso Inc.	USA	IG	90,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %
Solving Efeso Consultoria Ltda	Brésil	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Efeso China Holdings Ltd	Grande-Bretagne	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Efeso Consulting Shanghai Co Ltd	Shanghai	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Efeso Consulting Company Ltd (Korea)	Corée	IG	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Intuition SA	France			(8)	0,0 %	0,0 %

L'ensemble des sociétés consolidées, le sont selon la méthode de l'intégration globale.

Les modifications de périmètre de Solving Efeso International ont concernés les événements suivants :

- (1) : Le Groupe a procédé le 11 octobre 2011 à l'acquisition de 100 % des titres de la société française Intuition SAS. Intuition est fusionnée avec sa mère Solving Efeso International SA le 31 décembre 2011. Solving Efeso International SA a également fusionné le 31 décembre 2011 avec sa fille Solving France SA détenue à 100 %. A l'issue de ces opérations le groupe détient deux sociétés en France, Solving Efeso International SA et Efeso Consulting SAS
- (2) : La société Italienne Net log Consulting Srl a été cédée aux actionnaires minoritaires le 26 avril 2011. L'impact de cette cession est non significatif.
- (3) : Apex Consulting Srl a fusionné le 31 décembre 2011 avec sa filiale italienne détenue à 100 %.
- (4) Innovation Partners (Espagne) a été liquidée en 2011.
- (5) : La société britannique Solving Management Consultants Ltd a été fermée le 15 mars 2011.
- (6) et (7) : La filiale hollandaise IMCG BV a racheté une fraction de ses propres titres auprès d'un actionnaire minoritaire puis a annulé ces titres. Le pourcentage de détention de Solving Efeso International dans IMCG BV a ainsi augmenté de 51,14 % à 76,16 %. Mécaniquement, le pourcentage de détention dans la société des Émirats Arabes Solving Middle East LLC augmente de 33,78 % à 36,606 %, IMCG BV étant actionnaire de cette société. Solving Efeso International a acquis auprès de sa fille Efeso Holdings Ltd 100% des titres de la filiale Efeso Consulting BV pour 1,1 M€. Les filiales hollandaises IMCG BV détenue à 76,16 % et Efeso Consulting BV détenue à 100 % ont fusionné au 31 décembre 2011. A l'issue de cette fusion, le Groupe possède 90 % de la société fusionnée Solving Efeso BV.
- (8) Intuition SA a été absorbée par Solving Efeso International SA
- La société espagnole Innovation Partners a été fermée le 18 février 2011 après l'encaissement des dernières créances sur l'administration.
- Le Groupe a acquis 70 % de la société non consolidée Bohlin & Strömberg Intresseorganisationer AB et possède maintenant 100 % de cette société.

*Table 25. Sociétés non consolidées*

Société	Siège social	Méthode	31/12/2011		Méthode	31/12/2010	
			% de contrôle	% d'intérêts		% de contrôle	% d'intérêts
European Consulting Srl	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 Intresseorganisationer 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.



## 7.1.2 VARIATIONS DE PERIMETRE AU COURS DE L'EXERCICE

Le périmètre du groupe a évolué en 2011 suite à diverses simplifications de structure et à l'acquisition d'intérêts minoritaires.

*Table 26. Variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice*

Société	Siège social	% au 31/12/2010	Opération	Acquisitions ou cession de l'exercice 2011			% au 31/12/2011
				Date d'effet	Montant de l'investissement	Pourcentage acquis / (cédé)	
Net-Log Consulting Srl	Italie	51,00 %	Cession aux minoritaires	26/04/2011	0	(51,00 %)	0,00 %
Innovation Partners	Espagne	61,01 %	Clôture / Liquidation	18/02/2011	0	0	0,00 %
Solving Management Consultants	Grande-Bretagne	100,00 %	Clôture / Liquidation	15/03/2011	0	0	0,00 %
IMCG BV	Pays-Bas	51,14 %	Option sur cession du minoritaire	01/01/2011	na	25,02 %	76,16 %
IMCG BV	Pays-Bas	76,16 %	Fusion-absorption de Efeso Consulting BV	01/01/2011	na	13,84 %	90,00 %
IMCG BV	Pays-Bas	90,00 %	Nouvelle dénomination : Solving Efeso BV				90,00 %
Intuition SAS	France	0,00 %	Acquisition par Solving Efeso International SA	03/10/2011	1 400	100,00 %	100,00 %
Intuition SAS	France	100,00 %	TUP par Solving Efeso International	31/12/2011			
Solving France SAS	France	100,00 %	TUP par Solving Efeso International	31/12/2011			
Apex Consulting Srl	France	100,00 %	TUP par Solving Efeso Srl	31/12/2011			

## 7.2 PRINCIPALES FILIALES

### 7.2.1 PRESENTATION DES PRINCIPALES FILIALES

13 filiales de Solving Efeso International réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 1,0 M€ en 2011, après neutralisation des transactions intragroupes.

*Table 27. Chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant des principales filiales*

(Montants en milliers d'euros)

Pays	CA consolidé 2011 <sup>(1)</sup>	CA consolidé 2010 <sup>(1)</sup>	Principales filiales	CA 2011	RO courant 2011 <sup>(2)</sup>	CA 2010	RO courant 2010 <sup>(2)</sup>
France	14 274	14 841	Efeso Consulting SAS	9 961	1 696	9 209	2 138
			Solving Efeso International	10 703	na	na	na
Suède	8 071	6 418	Solving Efeso AB (Nordic Countries)	8 523	404	6 836	23
Italie	6 268	6 745	Solving Efeso Srl	7 949	-362	6 870	452
Grande-Bretagne	3 658	4 461	Solving International UK	3 266	381	2 758	421
			Efeso Consulting Ltd UK	2 444	34	2 642	(171)
Pays-Bas	3 815	3 169	Solving Efeso BV	4 224	575	na	na
Allemagne	3 198	2 902	Efeso Consulting GmbH	3 430	834	3 052	674
Espagne	1 340	1 592	Solving Efeso Iberia SA	1 905	386	2 233	405
Europe de l'Est	1 875	1 763	Efeso Consulting Zrt	2 093	310	1 948	167
Autres pays européens	170	263	na	170	Na	na	na
Amérique du Nord	4 374	3 065	Solving Efeso Inc	5 051	568	3 646	543
Amérique du Sud	4 188	2 825	Solving Efeso Consultoria Ltda	3 256	115	2 934	13
Pays émergents Asie	2 951	2 410	Solving International Middle East LLC	2 959	102	1 498	218
Russie	627	na	Efeso Consulting Russia	633	na	na	na
<b>Total</b>	<b>54 811</b>	<b>50 453</b>	<b>na</b>	<b>na</b>	<b>4 140</b>	<b>na</b>	<b>2 208</b>

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

(2) Avant neutralisation des transactions internes au Groupe

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

## 7.2.2 ACTIVITE DES PRINCIPALES FILIALES

---

### FRANCE : EFESO CONSULTING SAS ET SOLVING EFESO INTERNATIONAL SA

---

A 14,3 M€, le chiffre d'affaires consolidé (hors prestations internes aux sociétés) est en baisse par rapport à 2010. Les deux sociétés françaises ont connu des années très différentes.

Dans la continuité des bonnes performances des années précédentes, Efeso Consulting SA, spécialisée dans l'amélioration de la performance industrielle (WCOM), continue de croître (+11 %) grâce à la conquête de grands comptes et à l'expansion auprès de clients historiques du Groupe.

Les sociétés Solving Efeso International, Solving France et Intuition (acquise en octobre 2011) ont fusionné à fin 2011. Solving France a connu un exercice difficile avec un recul de son chiffre d'affaires (-29 %) du fait de l'arrêt de l'activité de mise à disposition de personnels pour les clients publics et para publics français. Intuition, spécialiste de conseil en stratégies de marques et d'innovation, a contribué au chiffre d'affaires du Groupe au quatrième trimestre 2011 à hauteur de 0,6 M€.

### SUEDE : SOLVING EFESO NORDIC COUNTRIES

---

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 8,1 M€ en hausse de 26 %. En outre, le Groupe a gagné de nouveaux clients, en particulier dans le domaine de la santé.

### ITALIE : SOLVING EFESO SRL ET EFESO SERVICES SRL

---

Les filiales italiennes ont réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 6,3 M€ en recul de 6 % par rapport à 2010. Le Groupe a cédé ses filiales Net-Log et une partie de l'activité MTM. Ces cessions ont généré une perte nette de chiffre d'affaires de 1 M€.

### GRANDE-BRETAGNE

---

Les deux filiales enregistrent 3.7 M€ de chiffres d'affaires, en baisse de 18 %. Une partie des missions de l'activité de conseil en Supply Chain s'est effectuée dans les pays émergents et a donné lieu à des facturations depuis les filiales au Moyen Orient.

### PAYS-BAS : EFESO CONSULTING BV ET IMCG BV

---

A 3,8 M€, l'activité est en hausse de 20 % à la fois sur l'amélioration de la performance industrielle (WCOM) et sur l'activité de conseil en stratégie.

### ALLEMAGNE : EFESO CONSULTING GMBH

---

L'activité continue de rebondir à 3.2 M€ en hausse de 10 %, l'activité d'amélioration de la performance industrielle étant particulièrement dynamique.

#### PENINSULE IBERIQUE

---

L'activité baisse de 16 % par rapport à 2010 à 1,3 M€, en ligne avec les difficultés de l'industrie en Espagne.

#### AMERIQUE DU NORD

---

La filiale établie en zone nord-américaine, travaillant exclusivement sur le WCOM, a réalisé un chiffre d'affaires de 4,4 M€, en hausse de 43 % sur 2011.

#### 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 9.6 M€ soit 18 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe, en hausse de 37 % par rapport à 2010.

## 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 1 270 K€ pour l'exercice 2011 à comparer à 1 290 K€ pour l'exercice 2010. Les baux contractés par le Groupe ne présentent pas de caractère spécifique.

Concernant la location des bureaux situés avenue des Champs-Élysées – Paris, soit le siège social du Groupe, le montant des loyers s'élève à 563 K€ répartis entre la Société mère et les filiales françaises.

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

---

A la connaissance de la Direction, 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 0,3 M€ pour l'exercice 2011, soit en réduction de 80 % par rapport à 2010. La réduction est due essentiellement aux augmentations de capital de 2010, qui ont permis le désendettement du Groupe, compte tenu du remboursement de l'Océane, ainsi qu'à la génération régulière de cash par les opérations. Ces coûts sont les intérêts financiers sur crédits bancaires, dettes financières et le reliquat d'Océane. L'emprunt Océane a été remboursé à 94,25 % en novembre 2010. 71 542 obligations restent en circulation à échéance du 2 janvier 2012, soit 0,8 M€ en valeur de remboursement.

**Table 28. *Détail du coût de l'endettement financier net (Note 12)***

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
<b>Produits de trésorerie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Intérêts versés sur l'emprunt OCEANE à 5,5 %,	(37)	(524)
Charges liées au remboursement OCEANE (IFRS)		(598)
Intérêts bancaires et autres	(258)	(305)
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(295)</b>	<b>(1 427)</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(295)</b>	<b>(1 427)</b>

Le poste « Autres produits et charges financiers » s'élève à 73 K€ contre (22 K€) au 31 décembre 2010.

**Table 29. *Détail des autres produits et charges financiers (Note 13)***

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
Différence de change	(14)	(22)
Dotations aux provisions financières	56	0
Dotations / reprises sur provisions éléments immatériels	0	0
Autres	31	0
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>73</b>	<b>(22)</b>

### Résultat exceptionnel (Autres produits et charges opérationnels)

Le poste Autres produits et charges opérationnels, qui enregistre les éléments exceptionnels de l'exercice, s'élève à 0,4 M€, ce montant se décomposant comme suit :

- 0,3 M€ de marge générée sur le transfert de l'activité MTM italienne à Price Waterhouse Coopers
- 0,1 M€ de reprise de charges et provisions diverses.

Ces éléments sont en forte augmentation en comparaison d'une perte de 3 208 K€ constatée en 2010.

**Table 30. Détail des autres produits et charges opérationnels (Note 11)**

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
Produits exceptionnels	951	464
Dotation aux dépréciations des écarts d'acquisition	(313)	(2 000)
Charges exceptionnelles	(232)	(1 672)
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>406</b>	<b>(3 208)</b>

### Résultat net

**Table 31. Compte de résultats consolidé de l'exercice**

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
Chiffre d'affaires	54 811	50 453
Résultat opérationnel courant	4 140	2 208
Autres produits et charges opérationnels	406	(3 208)
Résultat opérationnel	4 545	(1 000)
Coût de l'endettement financier net	(295)	(1 427)
Autres produits et charges financiers	73	(22)
Charge d'impôt	(1 146)	(1 604)
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession		(96)
<b>Résultat net</b>	<b>3 177</b>	<b>(4 150)</b>
Résultat net part du Groupe	2 169	(4 820)

La charge d'impôt s'élève, pour 2011, à 1,1 M€ pour un résultat avant impôt de 4,3 M€. En 2010, la charge d'impôt était de 1,6 M€ pour une perte avant impôt de 2,5 M€. En 2010, la charge d'impôt incluait une charge de 0,5 M€ correspondant à l'annulation d'impôts différés actifs rattachés aux retraitements IFRS sur l'emprunt Océane (prime de remboursement) et aux actions gratuites attribuées en 2007 et créées en 2010.

A compter de 2011, le Groupe a mis en place des conventions afin de répartir les coûts de fonctionnement des fonctions centrales entre les filiales.

Le résultat net consolidé à 100 % s'établit à 3,2 M€. Le résultat net part du Groupe, hors profit revenant aux minoritaires (1,0 M€) ressort en gain de 2.2 M€ contre une perte de 4,8 M€ en 2010, qui incluait 4,9 M€ d'éléments exceptionnels.

## 9.2 RESULTAT D'EXPLOITATION

### 9.2.1 FACTEURS IMPORTANTS INFLUANT SUR LE REVENU D'EXPLOITATION

La hausse de 8,6 % du chiffre d'affaires en 2011 par rapport à 2010 et la maîtrise des charges de personnel permet une augmentation significative du résultat opérationnel courant qui passe de 2 208 K€ en 2010 à 4 140 K€ en 2011.

Le résultat opérationnel courant inclut un produit de crédit d'impôt recherche (CIR) de 0,4 M€ en 2011 (0,5 M€ en 2010).

Le taux de marge opérationnelle courante de l'exercice 2011 ressort ainsi à 7,6 % contre 4,4 % en 2010.

**Table 32. Résultat opérationnel courant consolidé**

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>54 811</b>	<b>50 453</b>
Autres produits de l'activité	672	452
Achats consommés	0	0
Charges de personnel	(17 706)	(18 437)
Charges externes	(32 478)	(29 129)
Impôts et taxes	(353)	(201)
Dotation aux amortissements	(410)	(377)
Dotation aux provisions	(397)	(554)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>4 140</b>	<b>2 208</b>

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

Le chiffre d'affaires de Solving Efeso International atteint 54,8 M€ sur l'année 2011, en hausse de 8,6 % par rapport à 2010. L'impact des variations de change sur le chiffre d'affaires consolidé est négligeable.

L'optimisation du portefeuille d'activités, l'enrichissement de l'offre et l'attention accrue portée aux grands comptes internationaux permettent une augmentation de 5 % du prix de vente moyen par rapport à 2010.



Le Groupe a procédé à la cession ou à l'arrêt progressif d'activités aux taux de marge faibles et éloignées de son cœur de métier avec notamment :

- Cession de la filiale italienne Netlog en avril 2011 entraînant une baisse de chiffre d'affaires de 0,9 M€ ;
- Cession en cours d'une partie de l'activité MTM (spécialisée dans les opérations de reconfiguration de l'outil industriel) en Italie entraînant 0,5 M€ de diminution de chiffre d'affaires sur 2011 ;
- Arrêt de l'activité de mise à disposition de consultants pour les clients para-publics français, ce qui entraîne une diminution des ventes de 0,2 M€.

Le Groupe a acquis en octobre Intuition, société de conseil en stratégies de marques et d'innovation, qui contribue au chiffre d'affaires du Groupe au quatrième trimestre pour environ 0,6 M€.

Hors activités acquises (Intuition), cédées ou arrêtées (Net Log et MTM en Italie, et para public en France), la croissance s'élève à 10,3 %.

Concernant la répartition géographique du chiffre d'affaires, la croissance est particulièrement forte au Moyen-Orient, en Europe de l'Est, en Chine, et en Amérique du Nord et du Sud, capitalisant sur le développement et l'ouverture rapide des économies émergentes et la reprise d'activité aux Etats-Unis. En Europe occidentale, l'activité demeure soutenue en Allemagne, aux Pays-Bas, et en Suède. La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est disponible au paragraphe 6.1.2. « *Les principaux atouts de Solving Efeso International* ».

### 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 sont passés de 34 641 K€ au 31 décembre 2010 à 36 695 K€ fin 2011, soit une augmentation de 2 054 K€ reflétant le gain de l'exercice.

On rappelle que les intérêts minoritaires représentent la part détenue dans certaines filiales par leurs propres dirigeants opérationnels.

*Table 33. Capitaux propres*

*(Montants en milliers d'euros)*

	31/12/2011	31/12/2010	Variation
Capitaux propres - Part du groupe	35 210	33 189	2 021
Capitaux propres - Minoritaires	1 485	1 452	33
<b>Total capitaux propres</b>	<b>36 695</b>	<b>34 641</b>	<b>2 054</b>

**Table 34. 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
<b>Capitaux propres 31/12/2009</b>	<b>3 075</b>	<b>19 594</b>	<b>34</b>	<b>(145)</b>	<b>(320)</b>	<b>(1 877)</b>	<b>20 361</b>	<b>767</b>	<b>484</b>	<b>1 251</b>	<b>21 612</b>
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
<b>Résultat global de la période</b>					<b>(4 820)</b>	<b>96</b>	<b>(4 724)</b>	<b>23</b>	<b>670</b>	<b>693</b>	<b>(4 031)</b>
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
<b>Total des variations</b>	<b>5 454</b>	<b>12 806</b>		<b>(1 027)</b>	<b>320</b>		<b>17 553</b>	<b>(8)</b>	<b>(484)</b>	<b>(492)</b>	<b>17 061</b>
<b>Capitaux propres 31/12/2010</b>	<b>8 529</b>	<b>32 400</b>	<b>34</b>	<b>(1 172)</b>	<b>(4 820)</b>	<b>(1 781)</b>	<b>33 189</b>	<b>782</b>	<b>670</b>	<b>1 452</b>	<b>34 641</b>
Résultat net de la période					2 169		2 169		1 008	1 008	3 177
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						(76)	(76)	15		15	(61)
<b>Résultat global de la période</b>					<b>2 169</b>	<b>(76)</b>	<b>2 093</b>	<b>15</b>	<b>1 008</b>	<b>1 023</b>	<b>3 116</b>
Opérations sur le capital											
Paielements fondés sur des actions											
Opérations sur titres auto-détenus			(11)				(11)				(11)
Affectation de résultat				(4 820)	4 820			670	-670		
Variation de périmètre				(1 110)		1 051	(59)	69		69	10
Dividendes versés nets								(1 059)		(1 059)	(1 059)
Autres variations				(3)			(3)				(3)
<b>Total des variations</b>			<b>(11)</b>	<b>(5 933)</b>	<b>4 820</b>	<b>1 051</b>	<b>(72)</b>	<b>(320)</b>	<b>(670)</b>	<b>(990)</b>	<b>(1 062)</b>
<b>Capitaux propres 31/12/2011</b>	<b>8 529</b>	<b>32 400</b>	<b>23</b>	<b>(7 104)</b>	<b>2 169</b>	<b>(806)</b>	<b>35 210</b>	<b>477</b>	<b>1 008</b>	<b>1 485</b>	<b>36 695</b>

## 10.2 SOURCE, MONTANT ET DESCRIPTION DES FLUX DE TRESORERIE

La forte augmentation du flux de trésorerie généré par l'activité ressort à 3 781 K€ et permet de dégager une variation de trésorerie nette de 1 955 K€ compte tenu d'opérations d'investissement de (1 646 K€).

*Table 35. Récapitulatif des flux de trésorerie*

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
Flux de trésorerie généré par l'activité	3 781	(3 220)
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(1 646)	(788)
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	(118)	4 122
Effet des variations des cours de change sur la trésorerie	(61)	119
<b>Variation de trésorerie nette</b>	<b>1 955</b>	<b>232</b>
Trésorerie à l'ouverture	3 125	2 893
Trésorerie à la clôture	5 081	3 125

### 10.2.1 FLUX DE TRESORERIE GENERE PAR L'ACTIVITE

La capacité d'autofinancement ressort à 3 110 K€ en 2011. Le besoin en fonds de roulement enregistre une variation positive de 671 K€, s'expliquant pour l'essentiel par la gestion prudente des postes clients et fournisseurs. Le flux de trésorerie généré par l'activité (capacité d'autofinancement plus besoin en fonds de roulement) ressort donc en positif à 3 781 K€.

*Table 36. Flux de trésorerie généré par l'activité*

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
<b>Résultat net consolidé des sociétés intégrées</b>	<b>3 177</b>	<b>(4 054)</b>
Résultat net des activités abandonnées	-	(96)
Dotations aux amortissements et provisions	1 120	3 999
Reprises de provisions	(1 280)	(2 146)
Plus et moins-values de cessions nettes d'impôt	0	0
Retraitement IFRS OCEANE	0	595
Variation nette sur l'exercice des impôts différés	93	750
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>	<b>3 110</b>	<b>(952)</b>
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	671	(2 269)
<b>Flux de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>3 781</b>	<b>(3 220)</b>

## 10.2.2 FLUX DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT

Le flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement est de (1 646 K€) en hausse significative compte tenu des investissements liés aux opérations d'acquisitions des sociétés Intuition en France et d'Accelerated Solution Lab en Italie et d'investissements informatiques.

Le détail des variations de périmètre est disponible au paragraphe 7.1.2. « *Variation de périmètre au cours de l'exercice* ».

**Table 37. Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement**

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
Acquisitions d'immobilisations	(1 994)	(44)
Cessions d'immobilisations	338	55
Incidence des variations de périmètre	10	(799)
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(1 646)</b>	<b>(788)</b>

## 10.2.3 FLUX DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT

Le flux de trésorerie lié aux opérations de financement est quasi nul à (118 K€).

**Table 38. Flux de trésorerie lié aux opérations de financement**

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010
Variations de capital et primes d'émission	-	18 260
Variation des réserves consolidées	(2)	7
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(1 059)	(408)
Emprunts bancaires : augmentations (+) ou remboursements (-)	942	(13 737)
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(118)</b>	<b>4 122</b>

---

## 10.3 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

---

### 10.3.1 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES

---

Les emprunts et dettes bancaires et financières s'élèvent à 7 495 K€ à comparer à 6 553 K€ au 31 décembre 2010. La répartition des principaux éléments au 31 décembre 2011 est la suivante :

- 4 446 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 ;
- 2 088 K€ d'emprunts bancaires sur la maison mère, Solving Efeso International : emprunt auprès de la Société Générale et du LCL (amortissable sur 5 ans, à taux variables couverts par des contrats de SWAP) ;
- 784 K€ de solde de l'emprunt Océane classé en dette court terme.

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 ».

Pour rappel, il reste, au 31 décembre 2011, 71 542 Océanes sur les 1 244 801 titres existants avant l'opération de restructuration de la dette et du capital.

### 10.3.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

---

L'endettement net consolidé obligataire et bancaire s'élève à 2 415 K€ au 31 décembre 2011, contre 3 427 K€ au 31 décembre 2010, soit une diminution de 1 013 K€. Les changements suivants impactent l'endettement net du Groupe :

- La société mère a refinancé 50 % du solde de l'Océane de 0,8 M€ à échéance du 2 janvier 2012 pour 0,4 M€ auprès des banques par un emprunt à 5 ans. Au 31 décembre la dette Océane figure en dette financière à court terme. Le refinancement bancaire est positionné à la fois en trésorerie pour le cash obtenu et en emprunt financier brut à moyen et court terme.
- La société mère a remboursé 1,7 M€ sur les dettes financières diverses, correspondant à une avance en compte courant de Partners in Action à Solving Efeso International. Cette opération est financée par un emprunt à 5 ans auprès du LCL et de la Société Générale. Cet emprunt figure en dettes financières à moyen terme et à court terme à due proportion.
- Augmentation des dettes auprès des banques et établissements financiers des filiales de 0,4 M€ afin de financer le renouvellement des systèmes informatiques
- Trésorerie disponible en augmentation de 1,0 M€ sur la maison mère en anticipation de l'échéance de l'Océane, et en augmentation de 0,9 M€ sur les filiales.

Fin 2011, l'endettement net représente 6,6 % des capitaux propres contre 9,9 % à fin 2010.

**Table 39. Endettement financier net**

(Montants en milliers d'euros)

	31/12/2011	31/12/2010	Variation
Emprunts et dettes financières à long terme	(1 732)	0	(1 732)
Emprunts à court terme	(5 763)	(6 553)	790
<b>Endettement financier brut</b>	<b>(7 495)</b>	<b>(6 553)</b>	<b>(942)</b>
Actifs financiers à la juste valeur - contrepartie résultat	0	0	
Trésorerie et équivalent de trésorerie	5 081	3 125	1 955
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>5 081</b>	<b>3 125</b>	<b>1 955</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>(2 415)</b>	<b>(3 427)</b>	<b>1 013</b>
<b>Total Capitaux Propres</b>	<b>36 695</b>	<b>34 641</b>	<b>2 054</b>
<b>Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres ou Gearing</b>	<b>6,6 %</b>	<b>9,9 %</b>	<b>-49,3 %</b>

## 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 40. Covenants relatifs aux emprunts bancaires**

	Encours au 31 décembre 2011 (K€)	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 / LCL	2 088	Contrat du 27 décembre 2011	Endettement net consolidé / Situation nette consolidée < / = 1	0,10	Oui
			Endettement à terme consolidé / EBE Consolidé < / = 2	0,50	Oui

## 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 2011, de travaux de recherche et développement répondant aux critères d'immobilisation.

Les travaux menés au cours de l'année 2011 ont concerné, essentiellement :

- Solving France :
  - Modélisation du bilan matière
  - Quality DNA
  - Club Ampère, Gestion d'actifs, atelier d'attribution de performance
  - Intégration du développement durable à la démarche « WCOM » (World Class Operations Management ou amélioration de la performance industrielle en vue d'atteindre un niveau d'excellence)
  - Vulnérabilité du plan climat
- Efeso Consulting France :
  - Projet ergonomie MTM
  - Sécurité nucléaire
  - Collecte des données intuitives.

Ces travaux, sur Solving France et sur Efeso Consulting France, ont fait l'objet d'un dossier de Crédit d'Impôt Recherche, dont le produit a été inscrit dans les comptes 2011 pour un montant total brut de 355 K€.



Les autres travaux menés au sein de Solving France SA, Efeso SAS (France), Efeso Srl (Italie), Efeso Services Srl (Italie), Solving International UK (Grande Bretagne) concernent 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.

#### 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

A la date du présent document de référence, l'activité du Groupe Solving Efeso International reste stable.

Le Groupe a procédé à l'acquisition de 70 % de la société Hands-on, basée au Caire en février 2012. La société réalise environ 1 M€ de chiffre d'affaires annuel. Le Groupe a également acquis la société Q-Spread en Inde en mars 2012.

Le 27 avril 2012, SOLVING EFESO INTERNATIONAL a publié un communiqué de presse relatif au Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2012. Celui-ci est repris dans son intégralité ci-après :

« SOLVING EFESO INTERNATIONAL

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2012 : 15,0 M€ (+5,2 % ; +4,9 % à périmètre constant)

Poursuite de la croissance - Confirmation des objectifs 2012

1/ Chiffres du premier trimestre

Le chiffre d'affaires de Solving Efeso atteint 15,0 M€ au premier trimestre 2012, en hausse de 5,2 % par rapport au premier trimestre 2011, et de 4,9 % à périmètre constant. Le Groupe continue sa croissance malgré un environnement économique incertain en Europe du Sud. L'activité demeure soutenue en Europe du Nord, dans les pays émergents et en Amérique du Nord.

L'activité en Europe représente 73 % du chiffre d'affaires réalisé au premier trimestre 2012, les pays émergents 15 % et l'Amérique du Nord 12 %. L'activité en Amérique du Nord augmente de 69 %, poursuivant la croissance de 43 % enregistrée en 2011, grâce au développement des grands comptes internationaux. La baisse relative de chiffre d'affaires dans les pays émergents est due aux changements de phases dans les prestations de conseil pour le compte d'un client public au Moyen-Orient.

1 Données non auditées

	Encours au 31 décembre 2011 (K€)	Date de l'accord de rééchelonnement
Europe	72,7 %	75,5 %
Dont France	27,3 %	28,6 %
Dont Suède	14,4 %	14,3 %
Dont Italie	8,4 %	10,7 %
Amérique du Nord	12,0 %	7,5 %
Pays émergents	15,3 %	17,0 %

L'impact des acquisitions et des cessions réalisées sur les derniers mois sur le chiffre d'affaires se compense :

- Pour mémoire, le Groupe a procédé à la cession ou à l'arrêt progressif d'activités aux taux de marge faibles et éloignées de son cœur de métier. Ainsi, la cession d'une partie de l'activité MTM (spécialisée dans les opérations de reconfiguration de l'outil industriel) en Italie a entraîné 0.4 M€ de diminution de chiffre d'affaires tandis que l'arrêt de l'activité de mise à disposition de consultants pour les clients publics français a réduit les ventes de 0.3 M€ sur le premier trimestre.
- Le Groupe a procédé le 11 octobre 2011 à l'acquisition d'Intuition, société de conseil en stratégies de marques et d'innovation, afin de renforcer son pôle Stratégie. La contribution d'Intuition au chiffre d'affaires du Groupe au premier trimestre s'élève à 0.6 M€. La contribution au chiffre d'affaires du premier trimestre de la filiale égyptienne Hands-on acquise en février s'élève à 0.2 M€.

## 2/ Déroulement du plan stratégique – Acquisition des sociétés Hands-on (Egypte) et Q-Spread (Inde)

Dans le cadre de son développement, Solving Efeso International ambitionne de conquérir des parts de marché en enrichissant son offre grâce à l'ajout de nouvelles expertises à forte valeur ajoutée et en améliorant sa couverture géographique.

Le 6 février 2012, le Groupe a procédé au rachat de la société égyptienne Hands-on. Cette société, basée au Caire, est un acteur important du conseil en Egypte et réalise une part de son activité en Afrique du Nord et en Arabie Saoudite auprès de clients privés locaux.

Le 24 mars 2012, le Groupe a procédé au rachat de la société indienne Q-Spread Management Limited. Cette société, établie en 2002 et basée à New Delhi, est l'une des premières sociétés à avoir offert des prestations de conseil en « Lean Manufacturing » et « Lean Six Sigma » sur le marché indien.

Elle est spécialisée dans la mise en place de processus de production « Lean » et flexible pour l'industrie manufacturière et les sociétés de service. Ces acquisitions permettent au Groupe d'accompagner ses clients internationaux sur ces marchés, de conquérir la clientèle locale en pleine croissance et de poursuivre son extension dans les pays en développement rapide.

## 3/ Perspectives

Au vu des performances du premier trimestre et du recentrage de ses opérations, le Groupe, dans un environnement macroéconomique incertain, confirme son objectif de dépasser la croissance du marché, attendue entre 4 et 6 %, et de voir sa rentabilité opérationnelle progresser plus vite que ses ventes.

Ce document peut contenir des informations financières prospectives (notamment des objectifs et tendances) ainsi que des déclarations prospectives concernant la situation financière, les résultats d'opérations, les activités et la stratégie de Solving Efeso.

Ces informations et déclarations prospectives sont fondées sur des données ou hypothèses qui peuvent s'avérer inexactes dans le futur et sont dépendantes de facteurs de risques tels que notamment la variation des taux de change et les conditions économiques et financières générales.

Solving Efeso ne prend pas l'engagement ou la responsabilité vis-à-vis des investisseurs ou toute autre partie prenante de mettre à jour ou de réviser, en particulier en raison d'informations nouvelles ou évènements futurs, tout ou partie des déclarations, informations prospectives, tendances ou objectifs contenus dans ce document. »

Aucun autre événement significatif n'est survenu depuis la clôture de l'exercice ou ne vient modifier la lecture des comptes clos au 31 décembre 2011.

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

---

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

## CHAPITRE 13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

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

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

### 14.1 INFORMATIONS GENERALES

Au cours de l'exercice 2011, il n'y a eu pas eu de modifications, ni au sein du Directoire, ni au sein du Conseil de Surveillance ; hormis la nomination d'Alessandra Faraone, intervenue lors du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011, en remplacement de Monsieur Jacques Lebhar.

#### 14.1.1 DIRECTOIRE

Au 31 mars 2012, 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).

*Table 41. Mandats occupés par les membres du Directoire*

Membre	Fonctions au sein du Groupe Solving Efeso International	Autres mandats exercés au cours de l'exercice 2010 et des cinq dernières années
	Membre du Directoire	
	Président de Solving International Inc.	
	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)	
Filippo MANTEGAZZA	Président d'Efeso Consulting Zrt (Hongrie)	<u>Mandats en cours :</u>
61 ans	Président de Solving Efeso Consultoria Ltda (Brésil)	Président du Directoire de Partners in Action SA
117, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris	Président d'Efeso Consulting GmbH (Allemagne)	<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u>
	Président de Solving Efeso BV (Pays- Bas)	Aucun
	Président de Solving Efeso Nordic Countries AB (Suède)	
	Président d'Efeso Consulting Ltd Korea	
	Président Président de Solving Efeso Inc (USA)	
	Président d'Efeso China Holdings Ltd	



Membre	Fonctions au sein du Groupe Solving Efeso International	Autres mandats exercés au cours de l'exercice 2010 et des cinq dernières années
	Président d'Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd	
	Administrateur d'Efeso Russia Ltd	
Carlo BARONCELLI	Membre du Directoire	<u>Mandats en cours :</u> Président de Jitech Sas Membre du Directoire de Partners in Action SA
56 ans		
117, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris		<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
Luca Angelo LECCHI	Membre du Directoire de Solving Efeso International	<u>Mandats en cours :</u> Membre du Directoire de Partners in Action SA
44 ans	Directeur Général d'Efeso Consulting SAS	
117, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris	Directeur Général Délégué de Solving Efeso International SA	<u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun

#### 14.1.2 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 mars 2012, 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

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

**Table 42. 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 2011 et des cinq dernières années
<b>Roland FITOUSSI</b> 117, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris Age : 67 ans	Président du Conseil de Surveillance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL Administrateur d'Efeso Iberia	<u>Mandats en cours :</u> Président du Conseil d'administration de SQLI Gérant de HIP Fénélon Président de SETHI <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> na
<b>Jean VEILLON</b> 117, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris Age : 60 ans	Président de Solving Middle-East Directeur d'Efeso Consulting Ltd (UK) Administrateur de Solving Efeso Nordic Countries AB (Suède) Administrateur de Solving International Ltd (UK)	<u>Mandats en cours :</u> Gérant de Rocaver SARL Gérant de Société Civile Agricole Hortifrance Membre puis Président du Conseil de Surveillance (depuis le 17 septembre 2011) de Partners in Action SA Gérant de la Société Civile Immobilière Les Épignes <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Aucun
<b>Gilles MOUGENOT</b> 14 rue de Bassano - 75116 Paris Age : 55 ans	Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International (depuis le 15 juillet 2010)	<u>Mandats en cours :</u> 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 Sàrl (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 <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u> Partners In Action SA Président du Conseil de surveillance de Partners In Action SA (jusqu'au 17

Mandataires sociaux	Fonctions au sein du Groupe Solving Efeso International	Autres mandats exercés au cours de l'exercice 2011 et des cinq dernières années
		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
<b>Alessandra FARAONE</b> 117, avenue des Champs Élysées - 75008 Paris Age : 54 ans	Administrateur d'Efeso Holdings Ltd Administrateur de Efeso Consulting Company Ltd Administrateur de Efeso Consulting Shanghai Co., Ltd Administrateur de Efeso Consulting Zrt Administrateur de Efeso Consulting GmbH Administrateur de Solving Efeso Srl Administrateur de Efeso Consulting Ltd Administrateur de Efeso China Holding Ltd Administrateur de Efeso Russia Ltd Administrateur de Efeso Consulting Ltd Korea	<u>Mandats en cours :</u> Présidente du Cabinet Studio Faraone Administrateur Unique d'Immobilier 2005 S.r.l. <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u>
<b>Louis GODRON</b> 14 rue de Bassano - 75116 Paris Age : 45 ans	Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International (depuis le 15 juillet 2010)	<u>Mandats en cours :</u> Partners In Action SA : DGU puis Président du Directoire puis Vice-président du Conseil de Surveillance Argos Soditic France SAS : Directeur Général et membre du Comité d'investissement Argos Soditic Partners (Luxembourg) : Administrateur Buffet Crampon Holdings SAS : Président du Conseil de surveillance Buffet Crampon SAS : Président du Conseil de surveillance HBE SAS : Président (2006 - 2007) puis Membre du Comité de surveillance HB Investissements SAS : Président (2007) puis Membre du Comité de surveillance Dollar Universe SAS : Président (2007) puis Membre du Comité de surveillance Sysload Software SA : Président du Conseil de surveillance Maïa SAS : Président (2008) puis Président du Comité de surveillance One Tech Beyond SARL : Gérant Alkaline SA : Membre du Conseil de surveillance SCI Xanadu, SCI 1667, SCI Chamarel, SCI Vezin, SCI Pamplemousses : Gérant AFIC : Membre du Conseil d'administration <u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u>

Mandataires sociaux	Fonctions au sein du Groupe Solving Efeso International	Autres mandats exercés au cours de l'exercice 2011 et des cinq dernières années
<p><b>Andrea ODDI</b></p> <p>Piazza Diaz 5 - 20123 Milano</p> <p>Age : 67 ans</p> <p>Nombre d'actions : 3</p>	<p>Membre du Conseil de Surveillance de Solving Efeso International (depuis le 15 juillet 2010)</p>	<p>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> <hr/> <p><u>Mandats en cours :</u></p> <p>Partners In Action SA : Membre du Conseil de surveillance</p> <p>Sparco Srl (Italie) : Administrateur</p> <p>Pantex Sud (Italie) : Administrateur</p> <p>Oasi (Italie) : Administrateur</p> <p>Orsyp Italia Srl (Italie) : Président du Conseil d'administration</p> <p>Bellco S.p.A. : Administrateur</p> <p><u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u></p> <p>GPP S.p.A. (Italie) : Administrateur</p> <p>Pantex International (Italie) : Administrateur</p> <p>Termoinsidiale S.p.A. (Italie) : Administrateur</p> <p>Argos Sodic Italia S.p.A. (Italie) : Président du Conseil d'administration</p>
<p><b>Jérémie FALZONE</b></p> <p>14 rue de Bassano - 75116 Paris</p> <p>Age : 32 ans</p> <p>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></p> <p>Aérostructures Civiles et Militaires de France SAS : Membre du Comité de surveillance</p> <p>Axyntis SAS : Membre du Comité de surveillance</p> <p>Buffet Crampon Holdings SAS : Membre du Conseil de surveillance</p> <p>Buffet Crampon SAS : Membre du Conseil de surveillance</p> <p>Partners In Action SA Représentant permanent d'Argos Sodic France au Conseil de surveillance</p> <p><u>Mandats et fonctions échus au cours des cinq derniers exercices :</u></p> <p>Aucun</p>

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

---

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

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

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

#### MEMBRES DU DIRECTOIRE

---

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

#### Filippo MANTEGAZZA – Président du Directoire

Ingénieur de production (Polytechnique Milan)

Master de planification de la production du MIT (USA)

Fondateur et Directeur général (Efeso) de 1980 à 2007

Président du Directoire de Solving Efeso International depuis juin 2007

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

#### Carlo BARONCELLI – Membre du Directoire

Ingénieur de production (Polytechnique Milan)

Master de planification de la production du MIT (USA)

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

Vice-président au sein du pôle WCOM de Solving

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

Président du Conseil d'administration de SQLI depuis 2011.

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

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

Suite au transfert de marché des actions Solving Efeso International vers le marché non-réglementé NYSE Alternext, en septembre 2011, le Groupe Solving Efeso International n'est plus dans l'obligation de publier les rémunérations de ses Dirigeants et Mandataires Sociaux à compter de l'exercice 2011.

#### 15.1.1 SYNTHÈSE DES REMUNERATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUES A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

*Table 43. Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées (dues) à chaque Dirigeant Mandataire Social*

(Montants en milliers d'euros)

	2011	2010
<b>Monsieur Filippo MANTEGAZZA</b>	na	549
Rémunérations dues au titre de l'exercice	na	549
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	na	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	na	0
<b>Monsieur Carlo BARONCELLI</b>	na	242
Rémunérations dues au titre de l'exercice	na	242
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	na	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	na	0
<b>Monsieur Luca Angelo LECCHI</b>	na	228
<b>Membre du Directoire depuis le 26 mars 2010</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	na	228
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 2010 et 2011, 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 44. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social**

(Montants en milliers d'euros)

	2011		2010	
	Dus	Versés	Dus	Versés
<b>Monsieur Filippo MANTEGAZZA</b>	na	na	549	1 135
Rémunération fixe	na	na	210	210
Rémunération variable	na	na	0	0
Rémunération exceptionnelle	na	na	0	0
Jetons de présence	na	na	0	0
Avantages en nature	na	na	0	0
Sociétés liées	na	na	339	925 <sup>(1)</sup>
<b>Monsieur Carlo BARONCELLI</b>	na	na	242	233
Rémunération fixe	na	na	18	18
Rémunération variable	na	na	0	0
Rémunération exceptionnelle	na	na	0	0
Jetons de présence	na	na	0	0
Avantages en nature	na	na	0	0
Sociétés liées	na	na	224	215
<b>Monsieur Luca Angelo LECCHI</b>	na	na	228	0
<b>Membre du Directoire depuis le 26 mars 2010</b>				
Rémunération fixe	na	na	130	0
Rémunération variable	na	na	0	0
Rémunération exceptionnelle	na	na	0	0
Jetons de présence	na	na	0	0
Avantages en nature	na	na	0	0
Sociétés liées	na	na	98	0

Note : <sup>(1)</sup> 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 45. Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants*

	2011		2010			2011		2010	
	Dus	Versés	Dus	Versés		Dus	Versés	Dus	Versés
<b>Monsieur Roland FITOUSSI</b>	na	na	45	0	<b>Monsieur Yves CANNAC</b> Fin de mandat le 26 mai 2009	na	na	11	33 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence	na	na	45	0	Jetons de présence	na	na	11	33
Autres rémunérations	na	na	0	0	Autres rémunérations	na	na	0	0
<b>Monsieur Jean VEILLON</b>	na	na	466	497	<b>Monsieur Thomas DE BELLAIGUE DE BUGHAS</b> Fin de mandat le 29 juin 2009	na	na	0	0
Jetons de présence	na	na	0	0	Jetons de présence	na	na	0	0
Autres rémunérations	na	na	466	497	Autres rémunérations	na	na	0	0
<b>Monsieur Richard ARMAND</b>	na	na	11	33 <sup>(1)</sup>	<b>Monsieur Gilles MOUGENOT</b> Début de mandat le 15 juillet 2010	na	na	0	0
Jetons de présence	na	na	11	33	Jetons de présence	na	na	0	0
Autres rémunérations	na	na	0	0	Autres rémunérations	na	na	0	0
<b>Monsieur Jacques LEBHAR</b>	na	na	18	33 <sup>(1)</sup>	<b>Monsieur Louis GODRON</b> Début de mandat le 15 juillet 2010	na	na	0	0
Jetons de présence	na	na	18	33	Jetons de présence	na	na	0	0
Autres rémunérations	na	na	0	0	Autres rémunérations	na	na	0	0
<b>Madame Alessandra FARAONE</b>	na	na	0	0	<b>Monsieur Andréa ODDI</b> Début de mandat le 15 juillet 2010	na	na	10	0
Jetons de présence	na	na	0	0	Jetons de présence	na	na	10	0
Autres rémunérations	na	na	0	0	Autres rémunérations	na	na	0	0
<b>Monsieur Julian BERGER</b>	na	na	0	0	<b>Monsieur Jérémie FALZONE</b> Début de mandat le 15 juillet 2010	na	na	0	0
Jetons de présence	na	na	0	0	Jetons de présence	na	na	0	0
Autres rémunérations	na	na	0	0	Autres rémunérations	na	na	0	0
<b>Monsieur Nicolas CELIER</b>	na	na	11	33 <sup>(1)</sup>					
Jetons de présence	na	na	11	33					
Autres rémunérations	na	na	0	0					

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

Pour plus de détails sur le montant des jetons de présence, se reporter au paragraphe « 16.1.6 « Règles de répartition des jetons de présence et montant individuel des versements effectués » ».

#### 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 2010 et 2011, 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 46. Options détenues par les mandataires sociaux au 31 décembre 2011*

	Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice (€)	Date d'expiration	Options levées au cours de l'exercice
<b>Monsieur Filippo MANTEGAZZA</b> Président du Directoire	04/06/2004	5 500	7,84	05/06/2011	0
<b>Monsieur Carlo BARONCELLI</b> 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 2011, 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 2011.

*Table 47. 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
<b>Monsieur Filippo MANTEGAZZA</b> 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
<b>Monsieur Filippo MANTEGAZZA</b> 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
<b>Monsieur Jean-VEILLON</b> 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 48. 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 49. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (2/2)*

	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Date d'assemblée</b>	13/03/2000	13/03/2000	13/03/2000	25/06/2001	25/06/2001	25/06/2001	16/06/2004	16/06/2004
<b>Date du Directoire / Conseil d'administration</b>	16/05/2002	22/04/2003	04/06/2004	22/04/2003	04/06/2004	01/07/2005	18/08/2006	15/05/2007
<b>Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées dont :</b>	59 000	67 600	91 000	151 100	67 500	14 000	49 500	25 000
<b>Par Mandataires Sociaux</b>	18 000	25 000	50 000	0	0	0	4 500	4 000
<b>Par 10 premiers attributaires salariés</b>	40 000	25 000	11 000	91 500	33 000	1 500	31 000	17 735
<b>Point de départ d'exercice</b>	17/05/2004	23/04/2005	05/06/2006	23/04/2005	05/06/2006	02/07/2007	12/08/2008	16/05/2009
<b>Date d'expiration</b>	17/05/2009	23/04/2010	05/06/2011	23/04/2010	05/06/2011	02/07/2012	12/08/2013	16/05/2014
<b>Prix de souscription ou d'achat (€)</b>	35,57	4,06	7,84	4,06	7,84	4,76	6,59	6,17
<b>Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)</b>	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>Nombre d'actions souscrites au 31/12/2010</b>	0	116	0	20 083	0	0	0	0
<b>Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques</b>	59 000	67 484	91 000	131 017	67 500	7 750	9 000	10 005
<b>Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice</b>	0	0	0	0	0	6 250	40 500	14 995

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

Il n'a pas été attribué d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2011.

## 15.1.7 AUTRES INFORMATIONS

Table 50. 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
<b>Monsieur Filippo MANTEGAZZA</b>				
<b>Président du Directoire</b>				
Date de début de mandat : 29 juin 2007	Oui	Non	Non <sup>1</sup>	Non
Date de fin de mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2011				
<b>Monsieur Carlo BARONCELLI</b>				
<b>Membre du Directoire</b>				
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				
<b>Monsieur Luca Angelo LECCHI</b>				
<b>Membre du Directoire</b>				
Date de début de mandat : 26/03/2010	Oui	Non	Non	Non
Date de fin de mandat : 26/03/2014				

<sup>1</sup> 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.

## 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 2011, la composition du Directoire est la suivante :

*Table 51. Composition du Directoire*

	Fonction	Date de nomination	Date de renouvellement	Date d'expiration
Filippo MANTEGAZZA	Président	29 juin 2007	21 juin 2011	21 juin 2015
Carlo BARONCELLI	Membre	29 juin 2007	21 juin 2011	21 juin 2015
Luca Angelo LECCHI	Membre	26 mars 2010	21 juin 2011	21 juin 2015

Lors de sa réunion du 21 juin 2011, le Conseil de surveillance a décidé le renouvellement pur et simple pour une durée de quatre (4) ans des mandats de Messieurs :

- Filippo Ugo MANTEGAZZA ;
- Carlo Francesco BARONCELLI ;
- Luca Angelo LECCHI.

En outre, le Conseil de surveillance a renouvelé pour la même durée les fonctions de Monsieur Filippo Ugo MANTEGAZZA en qualité de président du directoire.

#### DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT LA COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Extrait des statuts (mis à jour le 19 décembre 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 membres au moins, nommés par le Conseil de surveillance.

2 – Les membres du Directoire 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.

3 – Les membres du Directoire sont révocables sur justes motifs par le Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance peut retirer au Président du Directoire sa qualité.

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

5 - 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 52. 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
Louis GODRON	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 15 Juillet 2010	31 décembre 2012
Andrea ODDI	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 15 Juillet 2010	31 décembre 2012
Jérémie FALZONE	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 15 Juillet 2010	31 décembre 2011
Alessandra FARAONE	Membre	Coopté lors du Conseil de Surveillance du 21 janvier 2011	31 décembre 2016

Les mandats de Monsieur Jérémie Falzone et de Monsieur Roland Fitoussi arrivent à échéance à l'issue de la prochaine assemblée générale, en conséquence les actionnaires sont invités à voter leur renouvellement ou non pour une durée de six années.

## DISPOSITIONS STATUTAIRES CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

---

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 19 décembre 2011.

### Article 14 – Conseil de Surveillance

1 - Le Conseil de surveillance est composé de sept membres au moins et de onze 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.

6 – Le Conseil se réunit au moins une fois tous les trois (3) mois et 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 écrit, 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 qualifiée 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 d'absence de majorité qualifiée, une nouvelle réunion du Conseil de surveillance se tient dans les 48 heures pour délibérer sur le même ordre du jour à la majorité simple.

#### 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 19 décembre 2011 repris ci-avant, 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.

#### 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 ROLE ET FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

---

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 19 décembre 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 décisions suivantes font l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil de surveillance, étant précisé que, lorsque cela est applicable, les montants visés ci-après, seront considérés sur une base annuelle :

- Toute opération de croissance externe dont le montant global excède 500.000 euros ;
- L'approbation et la modification du budget annuel ;
- Tout investissement non compris dans le budget annuel et excédant un montant global de 500.000 euros; et toute dépense non comprise dans le budget annuel et excédant un montant global de 500.000 euros (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 dont le prix excèderait un montant global de 500.000 euros;
- 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 euros ;
- 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.

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

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

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

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

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

#### 16.1.4 ROLE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

---

##### 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

---

Article 16 - Pouvoirs et attributions du conseil de surveillance (extrait des statuts mis à jour le 19 décembre 2011) :

« 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 2011, le Conseil de Surveillance s'est réuni à 8 reprises soit le 21 janvier, 10 février, 28 mars, 14 avril, 21 juin, 15 septembre, 03 novembre, 29 décembre 2011.

Le taux de présence des membres du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2011 est très satisfaisant avec 98 % de présence.



#### 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 au titre de l'exercice 2010 sont répartis entre le Président et les membres du Conseil de Surveillance comme suit :

- Monsieur Roland Fitoussi : 45.000 euros ;
- Monsieur Richard Armand : 11.000 euros ;
- Monsieur Nicolas Celier : 11.000 euros ;
- Monsieur Jacques Lebhar : 18.000 euros ;
- Monsieur Andrea Oddi : 10.000 euros.

L'assemblée générale du 31 mai 2011 a décidé de fixer à 110.000 euros le montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance pour l'exercice 2011 et à 45.000 euros le montant des jetons de présence alloués à Monsieur Roland Fitoussi, Président du Conseil de surveillance, au titre de sa contribution au rétablissement de la structure financière de la Société.

#### 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* ».

#### 16.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX COMITES

---

Conformément à la réglementation en vigueur, Le Conseil de Surveillance ne comporte pas en son sein de comité spécialisé. Le Conseil dans son ensemble traite des problématiques liées aux rémunérations, à l'arrêté des comptes et à leur audit.

Lors de sa réunion du 10 février 2011, le Conseil de Surveillance a délibéré sur l'opportunité de créer un Comité d'audit et a décidé de ne pas reconstituer de Comité d'audit. Toutefois, le Conseil a considéré que la sécurité du groupe justifie tout de même un contrôle interne renforcé, notamment pour le contrôle de filiales éloignée et un contrôleur interne a été nommé auprès de Monsieur David Auregan, Directeur Financier.

---

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

---

Au cours de la réunion du 16 juin 2011, le Conseil de Surveillance de Solving Efeso International a décidé, sur proposition de son Président, d'adhérer au Code de gouvernement pour les valeurs moyennes et petites Middenext tel qu'il a été publié en décembre 2009.

Le Conseil a considéré que les prescriptions du Code de gouvernement Middenext apparaissent mieux adaptées à la société, au regard de sa taille et de la structure de son capital, que celles édictées par l'AFEP et le MEDEF.

A la date du présent Rapport du Président, le Groupe respecte l'ensemble des recommandations du Code Middenext et intègre dans les réflexions liées au contrôle interne l'ensemble des points de vigilance de ce Code.

---

### INDEPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

---

Au cours de sa réunion du 16 juin 2011 et après avoir examiné les critères définis par le code Middenext, le Conseil de Surveillance a pris acte du fait que ce dernier comporte deux membres indépendants, à savoir:

- Monsieur Roland FITOUSSI
- Monsieur Andrea ODDI

---

### 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.

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 2012, 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.

---

### LIMITATIONS APORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTOIRE PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

---

Les décisions faisant l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil de surveillance sont listées au paragraphe 16.1.3. « Rôle et fonctionnement du Directoire ».

---

### 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.

---

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

---

Se reporter au Chapitre 15. « Rémunérations et avantages ».

---

 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 2011.

<b>Informations prévues par l'article L. 225-100-3</b>	<b>Document de Référence 2011</b>
La structure du capital de la société.	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 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.	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 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 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 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 18. Paragraphe 18.2.2.
Les pouvoirs du Conseil de Surveillance ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions.	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.	Chapitre 18
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 13. Paragraphe 13.1.3.

## CHAPITRE 17. SALARIES

### 17.1 EFFECTIFS

L'effectif total du Groupe en fin d'exercice est de 246 personnes, dont 167 consultants et 46 intervenants payés sur facture. L'effectif moyen en équivalent temps plein s'établit à 226 personnes dont 151 consultants et 45 intervenants payés sur facture.

Le taux d'activité et l'allocation optimale des ressources disponibles aux projets constituent deux variables clés pour le Groupe. 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 sont très sensibles dès 2011. Le nombre de consultants salariés est en baisse de 11.7 % par rapport à l'effectif moyen de 2010. Le taux d'affectation des consultants sur contrats est remonté à 69 % après avoir subi une forte inflexion à environ 62 % en 2010 (moyenne historique 2005-2008 de 70 %).

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

*Table 53. Effectifs moyens sur les 5 derniers exercices exprimés en équivalents temps plein*

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Salariés</b>	181	198	205	216	214
Dont Administratifs	30	27	31	37	38
Dont Consultants	151	171	174	179	176
<b>Intervenants payés sur factures</b>	45	53	54	69	54
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>251</b>	<b>259</b>	<b>285</b>	<b>268</b>

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 2011. Les options en vie au 31 décembre 2011 sont détaillées au paragraphe 21.1.4. « *Capital autorisé non émis* ».

*Table 54. Options détenues par les mandataires sociaux et dirigeants*

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

### 17.2.2 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

---

Dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales Extraordinaires du 14 décembre 2006 (5<sup>ème</sup> résolution) et du 28 décembre 2007 (5<sup>ème</sup> 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 2011.

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 2011.

### 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 2011, 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 55. Répartition du capital au 31 décembre 2011*

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	1 900 000	8,5 %	1 900 000	8,4 %
Auto-contrôle (compte de liquidité)	13 667	0,1 %	0	0,00 %
Public	2 180 035	9,7 %	2 297 455	10,1 %
<b>Total</b>	<b>22 377 352</b>	<b>100,0 %</b>	<b>22 678 528</b>	<b>100,0 %</b>

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 dirigeants et 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 56. Récapitulatif des principaux actionnaires de Solving Efeso International au cours des exercices 2009 et 2010*

Actionnaires	31/12/2010				Actionnaires	31/12/2009			
	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
Partners In Action	17 893 739	80,0 %	17 893 739	78,9 %	HIP Fenelon <sup>(1)</sup>	1 755 090	21,75 %	2 958 213	30,09 %
					Sethi <sup>(2)</sup>	21 412	0,27 %	42 824	0,44 %
Associés du Groupe	389 911	1,7 %	596 334	2,6 %	<b>Roland Fitoussi et sociétés liées</b>	<b>1 776 502</b>	<b>22,02 %</b>	<b>3 001 037</b>	<b>30,53 %</b>
					Raspor Holding & Finanz <sup>(3)</sup>	1 366 793	16,94 %	1 366 793	13,90 %
					Filippo Mantegazza	93 200	1,15 %	93 200	0,95 %
					Jean Veillon	179 525	2,22 %	335 850	3,42 %
					Patrick Liddell	189 898	2,35 %	373 509	3,80 %
Nextstage SAS	1 716 242	7,7 %	1 716 242	7,6 %	<b>Action de concert déclarée<sup>(4)</sup></b>	<b>1 829 416</b>	<b>22,67 %</b>	<b>2 169 352</b>	<b>22,07 %</b>
Autocontrôle (compte de liquidité)	22 234	0,1 %	0	0,00 %	Associés du Groupe	617 359	7,65 %	830 010	8,44 %
Public	2 355 226	10,5 %	2 472 646	10,9 %	Autocontrôle et compte de liquidité	18 581	0,23 %	0	0,00 %
					Flottant	3 827 411	47,43 %	3 829 819	38,96 %
<b>Total</b>	<b>22 377 352</b>	<b>100,0 %</b>	<b>22 678 961</b>	<b>100,0 %</b>	<b>Total</b>	<b>8 069 269</b>	<b>100,0 %</b>	<b>9 830 218</b>	<b>100,0 %</b>

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



### 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 57. 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 %

### 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 19 décembre 2011, 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 65 % par des Fonds Communs de placement à risques dont Argos Soditic est société de gestion, et à 35 % par les principaux managers et Dirigeants 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

---

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord pouvant entraîner un changement de contrôle.

Les accords suivants sont arrivés à échéance :

- Pacte d'actionnaire avec action de concert, entre Messieurs Jean Veillon et Patrick Liddell et la société Raspor Holding & Finanz AG, échu le 29 juin 2009 ;
- Pacte d'actionnaire sans action de concert entre la société HIP Fénelon et la société Raspor Holding & Finanz AG, échu le 29 juin 2009.

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

---

Au cours de l'exercice 2010, 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 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

**CONSTANTIN ASSOCIES**  
*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**

117, avenue des Champs-Élysées  
75008 – PARIS

---

### **Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées**

Assemblée générale d'approbation des comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre 2011

---

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions dont nous avons été avisées ou que nous aurions découvertes 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. Il vous appartient, selon les termes de l'article R 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions 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 déjà approuvées 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 SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

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

### **1.1 CONVENTION DE PRESTATIONS DE CONSEIL AVEC LA SOCIETE ROCAVER**

Date du Conseil de surveillance : 19 décembre 2011

Personne concernée :

✓ M. VEILLON

Nature et objet de la convention :

La société SOLVING EFESO INTERNATIONAL a autorisé le projet de convention portant sur des prestations de conseil rendues par la société ROCAVER.

Les prestations fournies par la société ROCAVER seront rémunérées sur une base fixe de 100.000 euros annuel aux sociétés du groupe et des sommes variables calculées en pourcentage de la marge directe. Cette marge étant définie comme la différence entre le montant des honoraires facturés aux clients externes au groupe et les charges directes supportées dans l'exécution des missions. Ces charges directes comprennent les frais de missions facturés aux clients et les frais de missions payés par le groupe.

Cette convention trouvera à s'appliquer à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

## **2. CONVENTIONS DEJA APPROUVEES 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 suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### **2.1 CONVENTION D'ASSISTANCE ET DE CONSEIL AVEC LA SOCIETE ARGOS SODITIC FRANCE**

Date du Conseil de surveillance : 16 septembre 2010

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 2011 s'est élevé à 10 162 € HT.

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

## **2.2 ABANDON DE CREANCE AU PROFIT DE LA SOCIETE SOLVING FRANCE**

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

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.

Suite à l'opération de Transmission Universelle du Patrimoine intervenue le 31 décembre 2011 de la société SOLVING FRANCE, un produit a été comptabilisé dans les comptes de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

## **2.3 CONVENTION D'AVANCE EN COMPTE COURANT AVEC LA SOCIETE PARTNERS IN ACTION**

Date du Conseil de surveillance : 20 octobre 2010

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 a été soldée sur l'exercice par la souscription d'un emprunt auprès des banques LCL et Société Générale, autorisée par le Conseil de surveillance du 19 décembre 2011.

Cette avance a été rémunérée au taux des intérêts de compte courant fiscalement déductibles. Les intérêts pris en charge sur l'exercice 2011 se sont élevés à 65 968 €.

## **2.4. 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.

Suite à l'opération de Transmission Universelle du Patrimoine intervenue le 31 décembre 2011 de la société SOLVING FRANCE, un produit a été comptabilisé dans les comptes de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL.

## **2.5. MANAGEMENT FEES ET REDEVANCES DE MARQUE**

Cette convention définit les prestations de direction et de gestion fournies par la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL 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 7% du chiffre d'affaires estimé hors groupe).

Selon la convention de redevance de marque, la rémunération est définie en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par la filiale concernée (1,5% du chiffre d'affaires estimé hors groupe).

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

- ✓ SOLVING FRANCE : 383 448 €,
- ✓ SOLVING EFESO HOLLANDE BV : fusion sur l'exercice 2011 des sociétés IMCG (Pays Bas) : 119 340 € et EFESO BV : 124 100 €,
- ✓ SOLVING EFESO IBERIA : 125 998 €,
- ✓ SOLVING INTERNATIONAL MIDDLE EAST LLC : 183 897 €,
- ✓ SOLVING EFESO CONSULTARIA LTDA : 280 475 €,
- ✓ EFESO CONSULTING SAS : 756 257 €,
- ✓ SOLVING EFESO AB : 721 090 €,
- ✓ EFESO CONSULTING LTD : 224 609 €,
- ✓ EFESO CONSULTING GMBH : 196 265 €,
- ✓ EFESO CONSULTING RUSSIA : 51 705 €,
- ✓ SOLVING EFESO INC : 402 653 €,
- ✓ EFESO CONSULTING ZRT : 168 386 €,
- ✓ EFESO CONSULTING SHANGAI CO LTD: 66 037 €,
- ✓ SOLVING EFESO SRL : fusion sur l'exercice 2011 des sociétés EFESO SRL : 430 606 € et APEX CONSULTING : 36 805 €,
- ✓ SOLVING INTERNATIONAL UK LTD : 244 840 €,
- ✓ SOLVING EFESO PORTUGAL LDA: 14 467 €

## **2.6. CONVENTION DE TRESORERIE**

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

## **3. CONVENTIONS APPROUVEES AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS SANS EXECUTION AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE**

---

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

### **3.1. 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 a été liquidée au cours de l'exercice 2011.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 avril 2012

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)

<b>BILAN ACTIF</b>				
En €	31/12/2011			31/12/2010
	BRUT	AMORT. DEPR.	NET	NET
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>				
Concession, brevets, marques, logiciel, et droits similaires	43 634	41 348	2 286	
Fonds commercial	6 647 849		6 647 849	
Immobilisations incorporelles				
Autres immobilisations incorporelles	398 850	398 831	19	0
Immobilisations corporelles				
Autres immobilisations corporelles	147 818	117 048	30 770	42 065
Immobilisations financières (1)				
Participations	26 786 038	69 340	26 716 698	32 310 402
Créances rattachées à des participations	86 232		86 232	85 341
Prêts	3 198 205	105 924	3 092 281	3 180 295
Autres immobilisations financières	132 993		132 993	124 000
	<b>37 441 619</b>	<b>732 491</b>	<b>36 709 128</b>	<b>35 742 103</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
Créances (2)				
Clients et comptes rattachés	4 634 472	367 877	4 266 595	906 969
Autres créances	5 611 648		5 611 648	6 096 329
Valeurs mobilières de placement				
Actions propres	25 011		25 011	35 574
Disponibilités	1 335 288		1 335 288	314 817
Charges constatées d'avance (2)	199 261		199 261	148 940
	<b>11 805 680</b>	<b>367 877</b>	<b>11 437 803</b>	<b>7 502 629</b>
Ecart de conversion Actif	218 602		218 602	286 909
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>49 465 901</b>	<b>1 100 368</b>	<b>48 365 533</b>	<b>43 531 641</b>
(1) Dont à moins d'un an (brut)			275 185	127 011
(2) Dont à plus d'un an (brut)			1 143 330	622 739



**BILAN PASSIF (EN EUROS)**

<b>BILAN PASSIF</b>		
En €	31/12/2011	31/12/2010
	NET	NET
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital social (dont versé : 8 528 568)	8 528 568	8 528 568
Primes d'émission, de fusion, d'apport	31 798 959	31 798 959
Réserve légale	174 458	174 458
Report à nouveau	-6 467 942	-3 467 821
<b>Résultat de l'exercice (Perte)</b>	<b>2 547 211</b>	<b>-3 000 121</b>
	<b>36 581 254</b>	<b>34 034 043</b>
<b>PROMSIONS</b>		
Provisions pour risques et charges	842 641	661 909
	<b>842 641</b>	<b>661 909</b>
<b>DETTES (1)</b>		
Emprunts obligataires convertibles	692 552	681 795
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit (2)	2 662 742	734 794
Emprunts et dettes financières divers	1 380 168	5 764 925
Fournisseurs et comptes rattachés	3 041 849	1 237 277
Dettes fiscales et sociales	1 382 874	302 259
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	933 333	
Autres dettes	552 380	95 000
Produit constatés d'avance	273 344	
	<b>10 919 242</b>	<b>8 816 050</b>
Ecart de conversion passif	22 396	19 639
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>48 365 533</b>	<b>43 531 641</b>
(1) Dont à plus d'un an (a)	1 670 400	107 419
(1) Dont à moins d'un an (a)	8 975 498	8 708 631
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	573 442	2 035

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

<b>COMPTE DE RESULTAT</b>				
En €	31/12/2011			31/12/2010
	France	Exportation	Total	Total
<b>Produits d'exploitation</b>				
Production vendue de services	925 661	4 221 430	5 147 091	1 214 145
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>925 661</b>	<b>4 221 430</b>	<b>5 147 091</b>	<b>1 214 145</b>
Reprise sur provisions et transferts de charges			100 000	1 301
Autres produits			1 941	942
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			<b>5 249 032</b>	<b>1 216 388</b>
<b>Charges d'exploitation</b>				
Autres achats et charges externes			4 519 483	2 346 023
Impôt, taxes et versements assimilés			49 167	35 338
Salaires et traitements			430 659	982 588
Charges sociales			161 047	221 880
Dotations aux amortissements sur immobilisations			10 606	178 536
Autres charges			156 286	99 716
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>			<b>5 327 248</b>	<b>3 864 081</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>			<b>-78 216</b>	<b>-2 647 693</b>
<b>Produits financiers</b>				
De participations (1)			2 216 508	2 710 524
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (1)			264 627	161 857
Reprises sur dépréciations et provisions et transfert de charges			4 835 321	399 515
Différences positives de change			23 897	1 328
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placements			4 619	
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>			<b>7 344 972</b>	<b>3 273 224</b>
<b>Charges financières</b>				
Dotations financières aux provisions			218 601	2 286 909
Intérêts et charges assimilées (2)			4 436 175	1 777 210
Différences négatives de change			10 743	1 639
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				3 068
<b>TOTAL CHARGES FINANCIERES</b>			<b>4 665 519</b>	<b>4 068 826</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>			<b>2 679 453</b>	<b>-795 602</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>			<b>2 601 237</b>	<b>-3 443 295</b>
<b>Produits exceptionnels</b>				
Sur opérations de gestion			4 150	
Sur opérations en capital			2 421 097	102 759
Reprises sur dépréciations et provisions, transferts de charges			100 000	2 164 954
<b>TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			<b>2 525 247</b>	<b>2 267 713</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>				
Sur opérations de gestion			894	959 409
Sur opérations en capital			2 918 022	1 166 903
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions			158 599	300 000
<b>TOTAL CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>			<b>3 077 515</b>	<b>2 426 312</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>			<b>-552 268</b>	<b>-158 599</b>
Impôts sur les bénéfices			-498 242	-601 773
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>			<b>15 119 251</b>	<b>6 757 325</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>			<b>12 572 040</b>	<b>9 757 446</b>
<b>BENEFICE OU PERTE</b>			<b>2 547 211</b>	<b>-3 000 121</b>
(1) Dont produits concernant les entités liées			2 481 136	2 872 381
(2) Dont intérêts concernant les entités liées			4 297 516	81 499

---

**20.1.3 ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES DE LA SOCIETE MERE**

---

<b>VARIATION DES CAPITAUX PROPRES SOLVING EFESO INTERNATIONAL MAISON MERE</b>	
	<i>(Montant en Euros)</i>
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2010</b>	<b>34 034 043</b>
RESULTAT BENEFICIAIRE 2011	2 547 211
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2011</b>	<b>36 581 254</b>

#### 20.1.4 REGLES ET METHODES COMPTABLES, ANNEXES ET NOTES EXPLICATIVES

---

##### **A. Faits caractéristiques de l'exercice**

Acquisition de 100% des titres de la société Efeso Consulting B.V. auprès d'Efeso Holding Ltd basée en Angleterre.

Au 11 octobre 2011, la société a acquis 100% des titres d'Intuition.

Au 31 décembre 2011, ses filles détenues à 100% Intuition SAS et Solving France SA sont abordées par leur mère par le biais d'une Transmission Universelle de Patrimoine.

Refonte et mise en place de conventions de management fees et de redevances de marques pour toutes les filiales du Groupe.

Depuis le 15 Septembre 2011, le Groupe est coté sur Alternext. Il était auparavant coté sur Euronext C.

##### **B. Evènements postérieurs à la clôture de l'exercice**

La Société a procédé à l'acquisition de 70% de la société Hands-on, basée au Caire le 1er février 2012. Société d'environ 1 M€ de chiffre d'affaires annuel.

##### **C. Règles et méthodes comptables**

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes comptables en vigueur en France et applicables au 27 mars 2012, date d'arrêté de ces comptes par le Directoire et approuvés par Conseil de Surveillance de cette même date.

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

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables,
- indépendance des exercices,

et 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.

Le bilan avant répartition de l'exercice clos le 31/12/2011 présente un total de 48 365 533 Euros.

Le compte de résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, dégage un résultat en bénéfice de 2 547 211 Euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/01/2011 au 31/12/2011.

##### ***Changement de méthode comptable***

Il n'y a pas eu de changement de méthode comptable sur l'exercice.

##### ***Changement d'estimation comptable***

Il n'y a pas eu de changement d'estimation comptable sur l'exercice.

Les principales méthodes utilisées pour l'arrêté des comptes sont les suivantes :

**a. Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

Les logiciels sont amortis sur une durée de 12 mois.

Les fonds commerciaux sont comptabilisés à leur coût d'acquisition frais inclus.

Le mali technique dégagé à l'occasion de la transmission universelle du patrimoine d'une filiale est inscrit dans les immobilisations incorporelles sur la ligne « Fonds commercial ». Le cas échéant, le mali résiduel représentatif de pertes ou « vrai » mali est comptabilisé en charges financières.

Les fonds commerciaux et mali techniques font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur.

La société n'immobilise pas ses frais de recherche et développement et les comptabilise en charges. Ils sont constitués des dépenses de personnel relatives aux chercheurs et aux dépenses de fonctionnement.

**b. Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. En application du règlement CRC n° 2004-06, les coûts d'emprunts ne sont pas incorporés dans la valeur des immobilisations.

Les amortissements sont calculés sur une base égale à leur coût d'acquisition et sur la durée de vie usuelle des immobilisations, selon les méthodes linéaire (L) suivantes :

- Installations générales : L sur 10 ans
- Matériel informatique : L sur 3 ans
- Matériel de bureau : L sur 5 ans

**c. Titres de participation**

Les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les compléments de prix d'acquisition sont évalués et constituent un élément de ce coût d'acquisition.

Par ailleurs, en application du règlement CRC n° 2004-06, les frais d'acquisition engagés antérieurement à 2006 constituent un élément du coût d'acquisition. A compter de 2006, ces frais sont étalés sur 5 ans par le biais de la constatation d'un amortissement dérogatoire, dont le point de départ est la date d'acquisition des titres.

Enfin, à la clôture de l'exercice, les valeurs des titres sont comparées aux valeurs d'utilité. La valeur d'utilité d'un titre est fonction de l'actif net corrigé des plus-values et moins-values latentes, de l'évolution attendue des résultats et de l'intérêt économique de la participation pour le groupe.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure au coût d'acquisition, une provision est constituée, égale à la différence entre la valeur d'utilité et le coût d'acquisition.

**d. Créances**

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée s'il existe un risque de non recouvrement.

#### **e. Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées au prix d'achat ou au prix de marché du dernier mois, si ce dernier est inférieur. Pour les titres non cotés, si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur probable de négociation, une dépréciation est constatée. La société procède à la cession et à l'acquisition en fin d'exercice des valeurs mobilières de placement qu'elle détient en portefeuille.

#### **f. Principe de reconnaissance du chiffre d'affaires**

Prestations – Le chiffre d'affaires des prestations des projets est comptabilisé selon la méthode de l'avancement. Les prestations en cours sont valorisées au prix de vente. Si le montant des prestations réalisées est supérieur au montant des prestations facturées, la différence figure en factures à établir ; dans le cas contraire, elle est comptabilisée en produits constatés d'avance.

Une provision pour pertes à terminaison est constatée dès lors que la marge prévisionnelle attendue du projet au forfait est négative.

#### **g. Provisions pour risques et charges**

Les provisions pour risques et charges sont constatées lorsque les risques et charges sont nettement précisés quant à leur objet mais dont la réalisation est incertaine et que des événements survenus ou en cours rendent probables.

#### **h. Opérations en devises**

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros au cours du mois de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de clôture. Les différences résultant de la conversion à ce dernier cours sont portées au bilan sur les lignes « Ecart de conversion ». Les écarts, qui résultent de la conversion des disponibilités en devises, sont portés au compte de résultat en gains et pertes de change.

#### **i. Situation fiscale de la société au regard de l'impôt sur les sociétés**

SOLVING EFESO INTERNATIONAL dite « Société Mère » et ses Filiales Intégrées (Solving France SA et Efeso Consulting SAS) sont des sociétés de droit français, passibles 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.

#### **j. Avantages postérieurs à l'emploi**

Les avantages postérieurs à l'emploi concernent les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière (IFC) du personnel employé qui sont des indemnités forfaitaires calculées en fonction du nombre d'années de service du salarié et de son salaire annuel au moment de son départ à la retraite. Ils ne donnent pas lieu à la constitution d'une provision dans les comptes.

### **D. Compléments d'informations**

#### **ACTIF IMMOBILISE**

##### ***Immobilisations incorporelles***

Le fonds de commerce acquis en 1992 avait été entièrement provisionné au cours de l'exercice 2007.

Suite aux opérations de TUP entre Solving Efeso International et ses filles Solving France et Intuition, deux nouveaux fonds de commerce sont créés d'une valeur totale de 6 647 849€.

##### ***Immobilisations corporelles***

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.

Ce poste s'établit à 30 770 € en net contre 42 065 € à la fin de l'exercice précédent.

##### ***Immobilisations financières***

###### ***Participations***

Le total des participations en net s'établit à 26 716 698 € contre 32 310 402 € au 31 décembre 2010.

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

### ***Pays-Bas***

Acquisition de 100% des titres de la société Efeso Consulting B.V. pour 1 134 925€ auprès d'Efeso Holding Ltd basée en Angleterre.

La filiale hollandaise IMCG BV a racheté une fraction de ses propres titres auprès d'un actionnaire minoritaire puis a annulé ces titres. Le pourcentage de détention de Solving Efeso International dans IMCG BV a ainsi augmenté de 51,14% à 76,16%. Mécaniquement, le pourcentage de détention dans la société des Émirats Arabes Unis, Solving Middle East LLC, augmente de 33,78% à 36,606%, IMCG BV étant actionnaire de cette société.

Les filiales hollandaises IMCG BV détenue à 76,16% et Efeso Consulting BV détenue à 100% ont fusionné au 31 décembre 2011. A l'issue de cette fusion, le Groupe possède 90% de la société fusionnée Solving Efeso BV.

### ***France***

Solving Efeso International a procédé le 11 octobre 2011 à l'acquisition de 100% des titres de la société française Intuition SAS pour 1 400 000€. Intuition est fusionnée avec Solving Efeso International SA le 31 décembre 2011 par une Transmission Universelle de Patrimoine du 31 décembre 2011. Cette TUP génère la création d'un fonds de commerce de 829 849 €.

Solving Efeso International SA a également fusionné le 31 décembre 2011 avec sa fille Solving France SA détenue à 100% via une opération de Transmission Universelle de Patrimoine. Cette TUP génère la création d'un fonds de commerce de 5 818 001 €.

### ***Dépréciations***

Les valeurs d'utilité 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 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 €.

### ***Créances rattachées à des participations***

Il s'agit de dividendes à recevoir qui s'établissent à 45 532 € 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 3.092.281 € net des dépréciations contre 3.180.295 € au 31 décembre 2010.

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

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 132 993 €.



## **ACTIF CIRCULANT**

### ***Clients et comptes rattachés***

Ce poste s'établit à 4 266 595 € net de dépréciations contre 906 969 € au 31 décembre 2010.

Les provisions pour créances douteuses s'élèvent à 367 877 €.

La forte augmentation des créances clients résulte des transmissions universelle de patrimoine des filles Intuition et SFR (2 357 156€) et de la mise en place de nouvelles conventions de refacturation des filiales en 2011.

### ***Autres créances***

Les créances diverses s'établissent à 5 611 648 € contre 6 096 329 € au 31 décembre 2010 soit une diminution de 484 681 €.

### ***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 31 mai 2011, pour 13 667 actions valorisées au cours moyen de décembre 2011, soit 1,83€, pour un total de 25 011 €.

### ***Disponibilités***

Les disponibilités s'élèvent à 1 335 288 € en fin d'exercice, contre 314 817 € au 31 décembre 2010.

### ***Charges constatées d'avance***

Ces charges s'élèvent à 199 261 € contre 148 940 € au 31 décembre 2010.

### ***Frais d'émissions d'emprunts***

Ces frais à étaler sur la durée de l'emprunt obligataire Océane ont été totalement amortis sur 2010. En 2011, il n'y a plus de frais d'émissions d'emprunts.

### ***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 218 602 € contre 286 909 € au 31 décembre 2010.

## CAPITAUX PROPRES

### Capital

Aucune variation en 2011. Le capital s'élève à 8 528 568 €

#### EVOLUTION DU CAPITAL SUR LES 5 DERNIERES ANNEES

Exercice clos le	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées	Evolution du capital social	Nominal de l'action	Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions
31/12/2006	21/07/2006	Levée d'options	10 199	3 887,09 €	0,381125 €	1 748 469,67 €	4 587 664
	14/12/2006	Apport en nature	824 352	314 181,16 €	0,381125 €	2 062 650,83 €	5 412 016
31/12/2007	29/06/2007	Apport en nature et numéraire	1 000 000	381 125,00 €	0,381125 €	2 443 775,83 €	6 412 016
	02/08/2007	Levée d'options	10 000	3 811,25 €	0,381125 €	2 447 587,08 €	6 422 016
31/12/2008	29/01/2008	Apport en nature et numéraire	1 522 753	580 359,24 €	0,381125 €	3 027 946,32 €	7 944 769
31/12/2009	17/06/2009	Attribution d'actions gratuites	62 000	23 629,75 €	0,381125 €	3 051 576,07 €	8 006 769
	29/12/2009	Attribution d'actions gratuites	62 500	23 820,31 €	0,381125 €	3 075 396,38 €	8 069 269
31/12/2010	30/06/2010	Apport en numéraire (Augmentation de capital réservée à Partners in Action SA)	5 357 143	2 041 741,13 €	0,381125 €	5 117 141,27 €	13 426 412
	22/10/2010	Apport en numéraire (Augmentation de capital avec maintien de DPS)	8 950 940	3 411 427,01 €	0,381125 €	8 528 568,27 €	22 377 352
31/12/2011						8 528 568,27 €	22 377 352

### Prime d'émission et d'apport

Aucune variation en 2011. Les Primes d'émission et d'apport s'élèvent à 31 798 959 €.

### Fournisseurs et comptes rattachés

Le poste fournisseurs s'élève à 3 041 849 € contre 1 237 277 € au 31 décembre 2010, soit une hausse de 1 804 572 €. La forte hausse s'explique par les Transmissions Universelles de Patrimoines des filles Intuition et Solving France.

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 1 382 874 € contre 302 259 € au 31 décembre 2010, soit une hausse de 1 080 615 €.

### Autres dettes

Ce poste s'élève à 552 380 € au 31 décembre 2011, ce montant inclut essentiellement les jetons de présence à hauteur de 110 000€ et la dette vis-à-vis du factor.

## 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 5 147 091 € se décompose ainsi :

- France 925 661 €
- Étranger 4 221 430 €

## STOCK OPTIONS

- Nombre d'actions pouvant être émises par le jeu de souscription : 61 745
- 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 : 755 204
- 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 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	0	Avance soldée en 2011 rémunérée au taux des intérêts de compte courant fiscalement déductible pour 2011 ; intérêts pris en charge en 2011 66 K€
ROCAVER	Société contrôlée par le Vice Président du Conseil de Surveillance	Prestation de Conseil	0	Cette convention autorisée en 2011, aucun travaux ni aucune facturation en 2011

## IMMOBILISATIONS

IMMOBILISATIONS						
En €	Valeur brute début d'exercice	Augmentations		Diminutions		Valeur brute fin d'exercice
		Réévaluations	Acquisitions (Achats et TUP)	Par virement	Par cession	
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Autres postes d'immobilisations incorporelles	456 965		6 694 986		61 618	7 090 333
<b>Total I</b>	<b>456 965</b>	<b>0</b>	<b>6 694 986</b>	<b>0</b>	<b>61 618</b>	<b>7 090 333</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Installations générales, agencements divers	113 708		1 824		113 708	1 824
Matériel de transport	0		28 731			28 731
Matériel de bureau et informatique, mobilier	300 953		117 263		300 953	117 263
<b>Total II</b>	<b>414 661</b>	<b>0</b>	<b>147 818</b>	<b>0</b>	<b>414 661</b>	<b>147 818</b>
<b>Immobilisations financières</b>						
Participations et Créances rattachées	37 013 495		2 535 816	10 113 248	2 563 793	26 872 270
Prêts et autres immobilisations financières	3 410 219	0	141 306	220 327		3 331 198
<b>Total III</b>	<b>40 423 714</b>	<b>0</b>	<b>2 677 122</b>	<b>10 333 575</b>	<b>2 563 793</b>	<b>30 203 468</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)</b>	<b>41 295 340</b>	<b>0</b>	<b>9 519 926</b>	<b>10 333 575</b>	<b>3 040 072</b>	<b>37 441 619</b>

## AMORTISSEMENTS

AMORTISSEMENTS				
IMMOBILISATIONS AMORTISSABLES	Valeur en	Augmentations	Diminutions	Valeur en
En €	début d'exercice	Dotations	Sorties/Reprises	fin d'exercice
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Autres immobilisations incorporelles	91 087	44 832	61 618	74 301
<b>Total II</b>	<b>91 087</b>	<b>44 832</b>	<b>61 618</b>	<b>74 301</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Installations générales, agencements divers	84 656	1 257	84 656	1 257
Matériel de transport	0	16 007		16 007
Matériel de bureau et informatique, mobilier	287 940	98 933	287 089	99 784
<b>Total II</b>	<b>372 596</b>	<b>116 197</b>	<b>371 745</b>	<b>117 048</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II)</b>	<b>463 683</b>	<b>161 029</b>	<b>433 363</b>	<b>191 349</b>

## PROVISIONS ET DEPRECIATIONS INSCRITES AU BILAN

En €	Montant au	Augmentations	Diminutions	Montant à la
	début de l'exercice	Dotations exercice	Reprises exercice	fin de l'exercice
<b>Provisions pour risques et charges</b>				
Provisions pour risques et charges	375 000	349 039	100 000	624 039
Provisions pour pertes de change	286 909	218 602	286 909	218 602
<b>Total I</b>	<b>661 909</b>	<b>567 641</b>	<b>386 909</b>	<b>842 641</b>
<b>Dépréciations</b>				
Dépréciations immobilisations incorporelles	365 878			365 878
Dépréciations titres de participation	4 617 752		4 548 412	69 340
Dépréciations autres immobilisations financières	105 924			105 924
Dépréciations comptes clients	90 501	277 376		367 877
Autres dépréciations				
<b>Total II</b>	<b>5 180 055</b>	<b>277 376</b>	<b>4 548 412</b>	<b>909 019</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II)</b>	<b>5 841 964</b>	<b>845 017</b>	<b>4 935 321</b>	<b>1 751 660</b>
<b>Dont dotations et reprises :</b>				
	<i>Exploitation</i>	0	0	
	<i>Financières</i>	218 602	4 835 321	
	<i>Exceptionnelles</i>	126 290	100 000	

## ETAT DES CREANCES ET DES DETTES

ETAT DES CREANCES En € Au 31/12/2011	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an	
<b>De l'actif immobilisé</b>				
Créances rattachées à des participations	86 232	45 532	40 700	
Prêts (1) (2)	3 198 205	96 660	3 101 545	
Autres immobilisations financières	132 993	132 993	0	
<b>De l'actif circulant</b>				
Clients douteux ou litigieux	435 860		435 860	
Autres créances clients	4 198 612	4 198 612	0	
Personnel et comptes rattachés	5 542	5 542	0	
Taxe sur la valeur ajoutée	384 578	384 578	0	
Impôts sur les sociétés	780 799	73 329	707 470	
Groupe et associés (2)	4 284 362	4 284 362	0	
Débiteurs divers	156 270	156 270	0	
Charges constatées d'avance	199 261	199 261	0	
<b>Total</b>	<b>13 862 714</b>	<b>9 577 139</b>	<b>4 285 575</b>	
(1) Dont prêts accordés en cours d'exercice	0			
(1) Dont remboursements obtenus en cours d'exercice	17 910			
(2) Prêts et avances consenties aux associés personnes	0			
<b>ETAT DES DETTES En €</b>				
	Montant brut	A 1 an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles (1)	692 552	692 552		
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit : (1)				
- à un an maximum à l'origine	574 742	574 742		
- à plus d'un an à l'origine	2 088 000	417 600	1 670 400	
Emprunts et dettes financières diverses (1) (2)	130 915	130 915		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 041 849	3 041 849		
Personnel et comptes rattachés	289 821	289 821		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	386 830	386 830		
Taxe sur la valeur ajoutée	609 219	609 219		
Autres impôts, taxes et versements assimilés	97 004	97 004		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	933 333	933 333		
Groupe et associés (2)	1 249 253	1 249 253		
Produits constatés d'avance	273 344			
Autres dettes	552 380	552 380		
<b>Total</b>	<b>10 919 242</b>	<b>8 975 498</b>	<b>1 670 400</b>	<b>0</b>
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice	2 088 000			
(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice	910 579			
(2) Emprunt, dettes contractés auprès des associés personnes physiques	0			

## ELEMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN

ELEMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES DU BILAN			
Eléments relevant de plusieurs postes du bilan	Montant concernant les entreprises au 31/12/2011		Montant des dettes ou des créances représentées par des effets de commerce
	Liées	Avec lesquelles la société a un lien de participation	
<b>En €</b>			
<b>Bilan Actif</b>			
<b>Immobilisations financières</b>			
Participations		26 786 038	
Créances rattachées à des participations		86 232	
Prêts		3 198 205	
<b>Total Immobilisations</b>		<b>30 070 475</b>	
<b>Créances</b>			
Créances clients et comptes rattachés		2 268 903	
Autres créances		4 284 362	
<b>Total Créances</b>		<b>6 553 265</b>	
<b>Ecart de Conversion Actif</b>			
Ecart de Conversion Actif		217 768	
<b>Total Ecart de Conversion Actif</b>		<b>217 768</b>	
<b>Bilan Passif</b>			
<b>Dettes</b>			
Emprunts et dettes financières divers		1 333 327	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 032 186	
<b>Total Dettes</b>		<b>2 365 513</b>	
<b>Compte de Résultat</b>			
Produits de Participation		2 216 509	
Reprises de Dépréciations		4 548 412	
Autres produits financiers		264 627	
Charges suite TUP Solving France		4 273 938	
Charges financières		23 578	

## REMUNERATION DES DIRIGEANTS

<b>REMUNERATION DES DIRIGEANTS</b>	
<b>En €</b>	<b>Montant au 31/12/2011</b>
Rémunérations allouées aux membres :	
Des organes d'administration	
Des organes de direction	
Des organes de surveillance	
<b>La rémunération des organes de direction n'est pas communiquée            car cela conclurait indirectement à donner une rémunération individuelle</b>	

## EFFECTIF MOYEN

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

## ENGAGEMENTS FINANCIERS

ENGAGEMENTS FINANCIERS		
Engagements Financiers donnés	Détail	Montant Au 31/12/2011
En €		1 550 000
<b>Avals et Cautions</b>		
- Lettre d'intention Intresa San Paolo Spa au profit de Solving Efeso SRL pour 450 KE	450 000	
- Lettre d'intention à la Banque Nordea au profit de Solving Efeso Nordic Countries AB pour un équivalent de 1 100 K€	1 100 000	
<b>Engagements en matière de pensions, retraites, et assimilés</b>		182 954
La méthode de calcul des engagements de retraite est la suivante :	182 954	
- 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 2011 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,		
<b>Autres engagements donnés</b>		0
1-Contrats de location et autres contrats : loyers restant à courir		
• à un an : 126 005€	126 005	126 005
2-Loyers des locaux : loyers et charges locatives restant à courir	330 288	330 288
• à un an : 330 288 €		
3-Covenants bancaires		
Prêt de 2 088 000€		
Ratio R1<2 consolidé (Dette nette /Excédent Brut d'Exploitation)		0,5
Ratio R2<1 consolidé (Dette nette/Situation nette)		0,1
<b>Total Autres engagements donnés</b>		2 189 247
<b>Droits Individuels à la Formation dûs aux salariés</b>		385 Heures

Au 31 décembre 2010, Solving Efeso International disposait de clauses de retour à meilleure fortune de la part de Solving France pour la subvention accordée par Solving Efeso International de 150 000€ en 2009 et l'abandon de créance de 1 000 000€ consenti à Solving France en 2010. Du fait de la TUP, ces engagements ont été exécutés.



## FONDS COMMERCIAL

FONDS COMMERCIAL					
Eléments constitutifs du fonds commercial	Montants des éléments				Montant des dépréciations
	Achetés	Réévalués	Reçus en app.	Global	
En €					
Fonds de commerce acheté en 1992 et entièrement déprécié	365 878			365 878	365 878
Fonds de commerce issu de la TUP de Solving France du 31 décembre 2011			5 818 001	5 818 001	
Fonds de commerce issu de la TUP d'Intuition du 31 décembre 2011			829 849	829 849	0
<b>Total</b>	365 878	0	6 647 850	7 013 728	365 878

## ECARTS DE CONVERSION

ECARTS DE CONVERSION EN MONNAIES ETRANGERES				
Nature des écarts	Ecart Actif Montant	Diff. comp. Par couv. De Change	Provision pour perte de change	Ecart Passif Montant
En €				
<b>Sur créances rattachées à des participations</b>				
Dividendes Solving Bresil / BRES/ EBR en BRL				19 158
<b>Sur Prêts</b>				
Avance Solving Efeso Inc / EF009/EUS en USD	214 802		214 802	
Interets sur avance Solving Efeso Inc / EF009/EUS en USD				3 238
<b>Sur Dettes financières diverses</b>				
Emprunt SMC SLTD / SMC en GBP	2 966		2 966	
<b>Sur Dettes d'exploitation</b>				
Fournisseurs Hors Groupe en USD	834		834	
<b>Total</b>	218 602	0	218 602	22 396

## COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

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	22 377 352	0		22 377 352

## VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Ventilation du chiffre d'affaires			
En € Au 31/12/2011	France	Etranger	Total
Prestations de services	925 661	4 221 430	5 147 091
<b>Total</b>	<b>925 661</b>	<b>4 221 430</b>	<b>5 147 091</b>

## VENTILATION DE L'IMPOT SUR LES BENEFICES

VENTILATION DE L'IMPOT SUR LES BENEFICES			
En €	Avant impôt	Impôt correspondant	Après impôt
+ Résultat courant	2 601 236,00	-498 242,00	2 102 994,00
+ Résultat exceptionnel	-552 267,00	0,00	-552 267,00
Résultat comptable après IS	2 547 211,00		2 547 211,00

**ACCROISSEMENTS ET ALLEGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT**

<b>ACCROISSEMENTS ET ALLEGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOTS</b>	
<b>Accroissements de la dette future d'impôt En € Au 31/12/2011</b>	<b>Montant</b>
<b>Provisions réglementées</b>	
<b>Autres</b>	
Ecart Actif 2011	218 602
<b>Total</b>	
<b>Allègements de la dette future d'impôt En € Au 31/12/2011</b>	<b>Montant</b>
<b>Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation</b>	
Provision pour litiges	100 000
<b>Autres</b>	
Organic 2011	832
Ecart Passif 2011	22 396
Provision Non déductible: prime de remboursement Océane	26 290
<b>Total</b>	<b>149 518</b>
<b>SITUATION DE LA SOCIETE EN TANT QUE SOCIETE SEULE AU 31/12/2011</b>	
<i>Déficits reportables</i>	18 736 066
<i>Moins-values à long terme</i>	26 290
<b>SITUATION DE LA SOCIETE EN TANT QUE SOCIETE MERE TETE DE L'INTEGRATION FISCALE AU 31/12/2011</b>	
<i>Déficits reportables</i>	10 237 002
<i>Moins-values à long terme</i>	-18 172

<b>DETAIL DES PRODUITS ET AVOIRS A RECEVOIR</b>		
En €	31/12/2011	31/12/2010
<b>Autres immobilisations financières</b>		
Intérêts sur pret Efeso Consulting SRL/CN006/N°21	41 465	26 535
Intérêts sur pret Efeso Consulting INC/EF009/N°29	55 195	51 891
<b>TOTAL</b>	<b>96 660</b>	<b>78 426</b>
<b>Autres créances</b>		
Clients Factures a etablr	206 375	
TVA sur factures non parvenues	81 308	
TVA sur avoirs a etablr	8 981	
Provision CVAE CFE à recevoir	14 410	
Fournisseurs - RRR à obtenir	33 694	34 395
Interets sur compte courant EFESO Holding /EF001	39 769	80 557
Interets sur compte courant EFESO Services SRL/CN007/EIT	2 986	390
<b>TOTAL</b>	<b>387 523</b>	<b>115 342</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>484 183</b>	<b>193 768</b>

## DETAIL DES CHARGES A PAYER

<b>DETAIL CHARGES A PAYER ET AVOIRS A ETABLIR</b>		
En €	31/12/2011	31/12/2010
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>		
Intérêts courus sur Océane	10 757	
Intérêts courus sur ouvertures de credits	1300	3 592
Intérêts courus sur comptes bancaires a payer	3851	2 000
<b>TOTAL</b>	<b>15 908</b>	<b>5 592</b>
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>		
Intérêts Solving IMCG/IMCG/N°18	1 427	6 294
Intérêts Solving GMBH/EF005/N°33	150	736
Intérêts Solving SMC LTD GBP/SLTD/N°11		27 463
Intérêts CCT PIA	17 107	10 640
Intérêts CCT SOLVING LTD UL / LTUK/ SUK	488	622
Intérêts CCT SOLVING SUISSE / SYCH/SUI	5 266	1 142
<b>TOTAL</b>	<b>24 438</b>	<b>46 897</b>
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>		
Fournisseurs factures non parvenues	1 535 500	543 826
<b>TOTAL</b>	<b>1 535 500</b>	<b>543 826</b>
<b>Dettes fiscales et sociales</b>		
Provision congés payés	170 857	10 260
Primes à payer	85 200	58 000
Frais à payer	9 077	5 500
Charges sociales sur congés à payer	76 263	4 105
Charges sur primes et jetons a payer	46 190	28 900
Autres Charges à payer		106
TVA sur facture a etabli	33 821	
Impôts divers et taxes sur les salaires a payer	2 188	19 705
Taxe d'apprentissage	16 948	3 514
Organic C3S	17 414	3 072
Formation professionnelle	24 043	4 139
Etat Charges à payer	36 410	24 321
<b>TOTAL</b>	<b>518 411</b>	<b>161 622</b>
<b>Autres dettes</b>		
RRR a etabli	54 800	
Jetons de présence	110 000	95 000
<b>TOTAL</b>	<b>164 800</b>	<b>95 000</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 259 057</b>	<b>852 937</b>

## DETAIL DES PRODUITS CONSTATES D AVANCE

DETAIL DES PRODUITS CONSTATES D'AVANCE			
En € Au 31/12/2011		31/12/2011	31/12/2010
Produits constatés d'avance sur Produits d'exploitation		273 344	0
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>273 344</b>	<b>0</b>

## DETAIL DES CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

DETAIL DES CHARGES CONSTATEES D'AVANCE			
En € Au 31/12/2011		31/12/2011	31/12/2010
Charges constatées d'avance sur Charges d'exploitation		199 261	148 940
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>199 261</b>	<b>148 940</b>

## DETAIL DU RESULTAT FINANCIER

En €			
		31/12/11	31/12/10
Produits financiers de participations		2 216 509	2 710 524
Reprise dépréciation Innovation Partners		2 548 412	
Reprise dépréciation Solving France		2 000 000	
Autres produits financiers		580 050	562 700
<b>TOTAL PRODUITS</b>		<b>7 344 971</b>	<b>3 273 224</b>
<b>Reprises sur provisions, transferts de charges</b>			
Perte TUP Fonds Solving France		4 273 938	
Dépréciation titre Solving France			2 000 000
Autres charges financières		391 581	2 068 827
<b>TOTAL CHARGES</b>		<b>4 665 519</b>	<b>4 068 827</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		<b>2 679 452</b>	<b>-795 603</b>

## DETAIL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES

DETAIL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES		
En €	31/12/11	31/12/10
<b>Sur opérations de gestion</b>		
Pénalités Amendes Fiscales et Contrôle fiscal	894	60 755
Créances irrécouvrables	0	898 653
<b>TOTAL</b>	<b>894</b>	<b>959 408</b>
<b>Sur opérations en capital</b>		
Perte sur titres innovations partners Société Liquidée	2 548 412	
Perte sur cession de titres Solving Efeso BV	269 610	
Charges Exceptionnelles diverses Couts salariaux	100 000	166 902
Charges Exceptionnelles Solving France/SFR		1 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 918 022</b>	<b>1 166 902</b>
<b>Dotations aux amortissements et provisions</b>		
Dotations aux amortissements exceptionnels investissements	32 309	
Dotations aux provisions pour litiges et risques	100 000	300 000
Dotations aux provisions pour prime de remboursement Océane	26 290	
<b>TOTAL</b>	<b>158 599</b>	<b>300 000</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>3 077 515</b>	<b>2 426 310</b>

## DETAIL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS

DETAIL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS		
En €	31/12/11	31/12/10
<b>Sur opérations de gestion</b>		
Remboursement penalites	4 151	
<b>TOTAL</b>	<b>4 151</b>	<b>0</b>
<b>Sur opérations en capital</b>		
Boni liquidation SMC/SLTD	1 001 487	
Retour abandon de creances Solving France suite TUP	1 150 000	
Prix de vente Solving Efeso BV	269 610	
Prix de vente EFESO AB / EF 007 / N ° 25 Boni valorisation titres		63 215
Autres produits exceptionnels		39 544
<b>TOTAL</b>	<b>2 421 097</b>	<b>102 759</b>
<b>Reprises sur provisions, transferts de charges</b>		
Reprises sur provisions pour litiges et risques	100 000	682 300
Reprise sur provisions pour prime de remboursement Océane		584 000
Reprise sur provisions pour creances clients irrecouvrables		898 653
<b>TOTAL</b>	<b>100 000</b>	<b>2 164 953</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2 525 248</b>	<b>2 267 712</b>

## LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

### LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

En €	Capital Social	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'ex
			Brute	Nette					
<b>A - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>									
<b>1 - Filiales (plus de 50% du capital détenu)</b>									
SOLVING EFESO IBERIA (IBER/ESP) 108-110 via Augusta 08006 Barcelonne Espagne	26 400	70,000	610 059	610 059			1 904 656	317 747	226 694
EFESO HOLDING LTD LONDRES (EF001/EHD) 45/47 Marylebone Lane Londres W1V2HA GB	184 000	100,000	17 026 492	17 026 492	3 931 577		0	572 921	450 000
EFESO CONSULTING SAS (EFR/N23/EFR) 10 12 Square Adanson 75005 PARIS	40 000	95,050	467 284	467 284			9 961 114	1 182 772	1 454 265
SOLVING EFESO Srl ( CN006/N21/EIT) Via Vincenzo Monti 47 20123 MILANO	300 000	100,000	6 282 177	6 282 177	1 155 787	450 000	7 098 772	-1 179 914	41 465
Solving Efeso BV (IMGC/N18/SNL) 8C-9 Veermarkt de AE'S-HERT OGENBOSCH	90 000	90,000	1 988 696	1 988 696			4 223 569	446 351	49 854
<b>2 - Participations (de 10 à 50% du capital détenu)</b>									
	Capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals 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'ex
<b>B - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>									
<b>1 - Filiales non reprises en A :</b>									
<b>a) françaises</b>									
SOLVING GMBH "NON CONSO" Charlottenbrunner Str. 43a, 14193 Berlin			14 254	0					0
MANAGEMENT CONSULTANT "NON CONSO" 1070 Cerrito 2° piso Buenos aires Argentine			55 086	0	105 924		0		0
SOLVING EFESO CONSULTORIA LTDA (BRES/N3/EBR) 201 avenue San Gabriel Sao Paulo Brésil	146 769	10,000	102 489	102 489			3 255 731	-163 931	0
SOLVING INT.MIDDLE EAST MGT LLC (EMIR/N13/SME) Cert technology Park block-A Abu Dhabi-United Arab Emirates	85 998	28,000	9 500	9 500			2 959 377	126 999	
EFESO CONSULTING HUNGARY ZRT (EF006/N32/EHU) Borbély u. 5-7 1132 BUDAPEST	19 825	25,000	230 000	230 000			2 093 127	321 788	35 696



## 20.1.5 RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

### SOLVING EFESO INTERNATIONAL - RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	2011	2010 euros	2009 euros	2008 euros	2007 euros
<b>I CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
. Capital social	8 528 568	8 528 568	3 075 396	3 027 946	2 447 587
. Nombres des actions ordinaires existantes	22 377 352	22 377 352	8 069 269	7 944 769	6 422 016
. Nombre des actions à dividende prioritaire existantes (sans droit de vote)					
. Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	71 542	71 542	1 244 801	1 244 801	1 244 801
. par exercice de droits de souscription ou actions gratuites	49 825	107 245	202 396	350 746	548 551
<b>II OPERATIONS &amp; RESULTATS DE L'EXERCICE</b>					
. Chiffre d'affaires hors taxes	5 147 091	1 214 145	1 476 019	1 836 588	3 693 993
. Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-2 598 546	-3 400 917	-1 509 866	-2 397 779	-4 029 748
. Impôts sur les bénéfices	-498 242	-601 773	-595 633	-794 985	-45 937
. Participation des salariés due au titre de l'exercice					
. Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	2 547 211	-3 000 121	-384 522	-877 871	-7 559 778
. Résultat distribué (1)		0	0	0	0
<b>III RESULTATS PAR ACTION</b>					
. Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	-0,09	-0,13	-0,11	-0,20	-0,62
. Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,11	-0,13	-0,05	-0,11	-1,18
. Dividende attribué à chaque action (1)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IV PERSONNEL</b>					
. Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	5	5	6	8	8
. Montant de la masse salariale de l'exercice	591 706	982 588	351 764	908 494	1 897 161
. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (cotisations sociales, oeuvres sociales...)	161 047	221 880	198 919	437 454	718 341

## 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 2011**

IFRS

Milliers euros

ACTIF	Note	31/12/2011	31/12/2010
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition	2	31 542	30 775
Autres immobilisations incorporelles	3	506	315
Immobilisations corporelles	3	476	483
Actifs financiers disponibles à la vente	3	130	51
Autres actifs non courants	3	439	535
Actifs d'impôts non courants	3	3	105
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>33 095</b>	<b>32 265</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et en-cours			
Clients et comptes rattachés	4	17 315	17 218
Autres actifs courants	4	4 933	4 052
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6	5 081	3 125
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>27 329</b>	<b>24 395</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>60 424</b>	<b>56 660</b>

**SOLVING EFESO INTERNATIONAL  
 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE  
 AU 31 DECEMBRE 2011**

IFRS

Milliers euros

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>	Note	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	5		
Capital émis		8 529	8 529
Autres réserves		24 512	29 480
Résultat de l'exercice		2 169	(4 820)
Intérêts minoritaires		1 485	1 452
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>36 695</b>	<b>34 641</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières à long terme	6		
Passif d'impôts non courants	7	32	41
Provisions à long terme	7	1 193	1 697
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 225</b>	<b>1 738</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 056	6 290
Emprunts à court terme	6	7 495	6 553
Autres passifs courants	8	8 952	7 437
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>22 504</b>	<b>20 280</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>60 424</b>	<b>56 660</b>

**SOLVING EFESO INTERNATIONAL**  
**ETAT DU RESULTAT GLOBAL**  
**COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE**  
**2011**

IFRS

Milliers euros

	Note	31/12/2011	31/12/2010
<b>Chiffre d'affaires</b>	10	<b>54 811</b>	<b>50 453</b>
Autres produits de l'activité		672	452
Achats consommés			
Charges de personnel		(17 706)	(18 437)
Charges externes		(32 478)	(29 129)
Impôts et taxes		(353)	(201)
Dotation aux amortissements		(410)	(377)
Dotation aux provisions		(397)	(554)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>4 140</b>	<b>2 208</b>
Autres produits et charges opérationnels	11	406	(3 208)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>4 545</b>	<b>(1 000)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie			
Coût de l'endettement financier brut		(295)	(1 427)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	12	<b>(295)</b>	<b>(1 427)</b>
Autres produits et charges financiers	13	73	(22)
Charge d'impôt	14	(1 146)	(1 604)
<b>Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession</b>		<b>3 177</b>	<b>(4 054)</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	15		(96)
<b>Résultat net</b>		<b>3 177</b>	<b>(4 150)</b>
<b>Part du groupe</b>		<b>2 169</b>	<b>(4 820)</b>
Intérêts minoritaires		1 008	670
<b>Résultat net PDG par action</b>	16	<b>0,10</b>	<b>(0,22)</b>
<b>Résultat net PDG dilué par action</b>	16	<b>0,10</b>	<b>(0,21)</b>

	31/12/2011	31/12/2010
<b>Nombre d'actions</b>	<b>22 377 352</b>	<b>22 377 352</b>
<b>Nombre d'actions dilué</b>	<b>22 510 639</b>	<b>22 556 139</b>
dont		
Nombre d'actions en circulation	22 377 352	22 377 352
Conversion des OCEANE	71 542	71 542
Exercice des stock-options	61 745	107 245
Attributions d'actions gratuites		

**SOLVING EFESO INTERNATIONAL**  
**ETAT DU RESULTAT GLOBAL**  
**ETAT DES GAINS ET PERTES COMPTABILISES DIRECTEMENT EN CAPITAUX**  
**PROPRES**  
**2011**

IFRS	Milliers euros	
	31/12/2011	31/12/2010
<b>Résultat net</b>	<b>3 177</b>	<b>(4 150)</b>
Ecart de conversion	(61)	119
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>(61)</b>	<b>119</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>3 116</b>	<b>(4 031)</b>
<b>Part du groupe</b>	<b>2 093</b>	<b>(4 724)</b>
Intérêts minoritaires	1 023	693

## SOLVING EFESO INTERNATIONAL

### TABLEAU CONSOLIDE DES FLUX DE TRESORERIE NETTE

2011

IFRS	Milliers euros	
	31/12/2011	31/12/2010
<b>Résultat net consolidé des sociétés intégrées</b>	<b>3.177</b>	<b>(4.054)</b>
Résultat net des activités abandonnées		(96)
Dotations aux amortissements et provisions	1.120	3.999
Reprises de provisions	(1.280)	(2.146)
Plus et moins-values de cessions nettes d'impôt	0	0
Retraitement IFRS OCEANE	0	595
Variation nette sur l'exercice des impôts différés	93	750
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>	<b>3.110</b>	<b>(952)</b>
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	671	(2.269)
<b>(A) Flux de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>3.781</b>	<b>(3.220)</b>
<i>dont flux de trésorerie généré par les activités abandonnées</i>		(0)
Acquisitions d'immobilisations	(1.994)	(44)
Cessions d'immobilisations	338	55
Incidence des variations de périmètre	10	(799)
<b>(B) Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(1.646)</b>	<b>(788)</b>
Variations de capital et primes d'émission		18.260
Variation des réserves consolidées	(2)	7
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(1.059)	(408)
Emprunts bancaires : augmentations (+) ou remboursements (-)	942	(13.737)
<b>(C) Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>(118)</b>	<b>4.122</b>
Incidence des variations des cours des devises	(61)	119
<b>(D) Effet des Variations des cours de change sur la trésorerie</b>	<b>(61)</b>	<b>119</b>
<b>Variation de trésorerie nette = A + B + C + D</b>	<b>1.955</b>	<b>232</b>
Trésorerie nette à l'ouverture	3.125	2.893
Trésorerie nette à la clôture	5.081	3.125
<b>Variation de trésorerie nette</b>	<b>1.955</b>	<b>232</b>

Les montants relatifs au retraitement IFRS des OCEANE ont été isolés

## 20.3.4 ETAT INDIQUANT LES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

IFRS

Milliers euros

Milliers d'euros	GROUPE						MINORITAIRES			TOTAL	
	Capital	Réserves liées au capital	Titres au-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
<b>Capitaux propres 31/12/2009</b>	<b>3 075</b>	<b>19 594</b>	<b>34</b>	<b>-145</b>	<b>-320</b>	<b>-1 877</b>	<b>20 361</b>	<b>767</b>	<b>484</b>	<b>1 251</b>	<b>21 612</b>
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
<b>Capitaux propres 31/12/2010</b>	<b>8 529</b>	<b>32 400</b>	<b>34</b>	<b>-1 172</b>	<b>-4 820</b>	<b>-1 781</b>	<b>33 189</b>	<b>782</b>	<b>670</b>	<b>1 452</b>	<b>34 641</b>
Résultat net de la période					2 169		2 169		1 008	1 008	3 177
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres						-76	-76	15		15	-61
Résultat global de la période					2 169	-76	2 093	15	1 008	1 023	3 116
Opérations sur le capital											
Paiements fondés sur des actions											
Opérations sur titres auto-détenus			-11				-11				-11
Affectation de résultat				-4 820	4 820			670	-670		
Variation de périmètre				-1 110		1 051	-59	69		69	10
Dividendes versés nets								-1 059		-1 059	-1 059
Autres variations				-3			-3				-3
Total des variations			-11	-5 933	4 820	1 051	-72	-320	-670	-990	-1 062
<b>Capitaux propres 31/12/2011</b>	<b>8 529</b>	<b>32 400</b>	<b>23</b>	<b>-7 104</b>	<b>2 169</b>	<b>-806</b>	<b>35 210</b>	<b>477</b>	<b>1 008</b>	<b>1 485</b>	<b>36 695</b>

## 20.3.5 ORGANIGRAMME

	% Contrôle	% Intérêts	Pays
<b>Solving Efeso International SA</b>			
Efeso Consulting SAS	95,05%	95,05%	France
Solving Efeso Srl	100,0%	100,0%	Italie
Efeso Services 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 Efeso Holland BV	90,00%	90,00%	Pays-Bas
Solving International Middle East LLC	39,30%	38,17% (1)	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
Solving Efeso AB (Nordic Countries )	83,68%	83,68%	Suède
Efeso Consulting GMBH	54,90%	54,90%	Allemagne
Solving Efeso Suisse	100,0%	100,0%	Suisse
Efeso Consulting Zrt	100,0%	100,0% (2)	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% (3)	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) Dont 11,33% via IMCG; attribution de 60% du résultat

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

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

**Autres participations**

Management Consultants (Argentine)	51,00%	Société inactive
Solving International GmbH (Allemagne)	8,00%	Société inactive
Resolving Strategy Finance Srl (Italie)	3,00%	via Solving Efeso Srl; non consolidée
European Consulting (Italie)	1,00%	via Solving Efeso Srl; non consolidée
Bohlin & Strömberg Intresseorganisationer AB (Suède)	30,00%	via Solving Efeso Nordic Countries AB; non consolidée
Bohlin & Strömberg Företagskonsult (Suède)	100,00%	via Solving Efeso Nordic Countries AB; non consolidée



## 1 FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

Le 31 mai 2011, l'assemblée Générale Mixte des actionnaires de Solving Efeso International a approuvé le projet de transfert de la cotation du Groupe sur Alternext. L'admission des titres Solving Efeso International sur Nyse Alternext à Paris a eu lieu le 15 septembre 2011.

Le Groupe a acquis 70% de la société non consolidée Bohlin & Strömberg Intresseorganisationer AB et possède maintenant 100% de cette société.

La société Italienne Net log Consulting Srl a été cédée aux actionnaires minoritaires le 26 avril 2011. L'impact de cette cession est non significatif.

La société britannique Solving Management Consultants Ltd a été fermée le 15 mars 2011.

La société espagnole Innovation Partners a été fermée le 18 février 2011 après l'encaissement des dernières créances sur l'administration.

La filiale hollandaise IMCG BV a racheté une fraction de ses propres titres auprès d'un actionnaire minoritaire puis a annulé ces titres. Le pourcentage de détention de Solving Efeso International dans IMCG BV a ainsi augmenté de 51,14% à 76,16%. Mécaniquement, le pourcentage de détention dans la société des Émirats Arabes Solving Middle East LLC augmente de 33,78% à 36,606%, IMCG BV étant actionnaire de cette société.

Les filiales hollandaises IMCG BV détenue à 76,16% et Efeso Consulting BV détenue à 100% ont fusionné au 31 décembre 2011. A l'issue de cette fusion, le Groupe possède 90% de la société fusionnée Solving Efeso BV.

La société italienne Solving Efeso Srl a fusionné le 31 décembre 2011 avec sa filiale italienne détenue à 100% APEX.

Le Groupe a procédé le 11 octobre 2011 à l'acquisition de 100% des titres de la société française Intuition SAS. Intuition est fusionnée avec sa mère Solving Efeso International SA le 31 décembre 2011. Solving Efeso International SA a également fusionné le 31 décembre 2011 avec sa fille Solving France SA détenue à 100%. A l'issue de ces opérations le groupe détient deux sociétés en France, Solving Efeso International SA et Efeso Consulting SAS.

## 2 PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES

### **Cadre général**

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2011 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS) adoptées dans l'Union Européenne et applicables au 27 mars 2012, date d'arrêté de ces comptes par le Directoire. Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission européenne :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission).

Ces normes sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés.

Il n'y a pas eu de changement de méthode comptable sur l'exercice.

### **Evolution du référentiel comptable en 2011**

#### **a- Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire**

Les normes, amendements et interprétations suivants ont été adoptés par l'Union Européenne et sont applicables dès le 1<sup>er</sup> janvier 2011 :

- Amendement d'IFRS 1 : Exemptions relatives aux informations à fournir au titre d'IFRS 7 ;
- Interprétation de IFRIC 19 : Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres ;
- Amendements à IFRIC 14 : Paiements anticipés des exigences de financement minimal ;
- Amendements à IAS 32 : Classement des droits de souscription émis en devises ;
- Amendement à IAS 24 : Information relative aux parties liées (révisée) ;
- Annual Improvements 2010 : Plan d'amélioration annuel des normes IFRS.

Ces normes, amendements et interprétations n'ont pas d'impact sur les comptes du groupe en 2011.

#### **b- Normes et interprétations applicables par anticipation**

Les états financiers ne tiennent pas compte des normes et interprétations publiées par l'IASB, adoptées par l'Union européenne mais applicables aux exercices ouverts postérieurement au 31 décembre 2011 notamment :

- Amendements à IFRS 7 : Informations à fournir - Transfert d'actifs financiers ;
- IFRS 10 : Etats financiers consolidés ;
- IFRS 11 : Accords conjoints ;
- IFRS 12 : Information à fournir sur les participations dans d'autres entités ;
- Amendement à IAS 27 : Etats financiers individuels ;
- Amendements à IAS 28 : Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- IFRS 9 : Instruments financiers ;
- IFRS 13 : Evaluation de la juste valeur ;
- Amendement à IAS 12 : Recouvrement des actifs sous-jacents ;

- Amendements à IAS 1 : Présentation des autres éléments du résultat global ;
- Amendements à IAS 19 : Avantages au personnel.

L'impact de l'application de ces textes sur les comptes consolidés est en cours d'analyse par le groupe.

### ***Estimations et jugements***

Pour l'établissement des états financiers conformément aux normes IFRS, le groupe doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe.

La direction évalue ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les résultats futurs sont susceptibles de différer sensiblement en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Ces estimations concernent principalement la reconnaissance du chiffre d'affaires, la constatation d'impôts différés actifs, les tests de valeur sur les actifs, le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme et les provisions courantes et non courantes.

Le groupe reste prudent quant aux perspectives de croissance du marché du conseil à long terme et s'appuie sensiblement sur les mêmes hypothèses d'évolution de l'activité et des marges opérationnelles qu'au 31 décembre 2010, notamment pour l'appréciation de la valeur de ces actifs incorporels.

### ***Principe de consolidation***

La société mère exerçant un contrôle exclusif sur l'ensemble des sociétés du groupe, toutes les sociétés sont consolidées par intégration globale. Toutes les transactions entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes au groupe ont été éliminés.

Le compte de résultat intègre les comptes des sociétés acquises au cours de l'exercice à compter de leur date d'acquisition et les comptes des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

Les titres de société qui, bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, ne sont pas consolidés, sont inscrits en « Immobilisations financières ». Il s'agit de sociétés qui, tant individuellement que globalement, ne sont significatives sur aucun des agrégats des comptes consolidés.

### ***Consolidation des filiales***

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs acquis et les passifs repris, ainsi que les passifs éventuels assumés, sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

#### **a- Actifs et passifs identifiables**

Il est procédé, lors de la première consolidation d'une entité, à la réévaluation des actifs et des passifs dont la valeur nette comptable diffère de manière significative de leur juste valeur.

Les différences de valeurs (écarts d'évaluation) sont reclassées aux postes de bilan concernés et suivent les règles comptables qui leur sont propres. Le groupe dispose de l'année qui suit l'exercice d'acquisition pour finaliser les évaluations.

#### **b- Ecarts d'acquisition**

L'écart constaté à l'occasion d'une prise de participation, entre le prix d'acquisition des titres (y compris les frais accessoires) de la société consolidée et la quote-part du groupe dans ses capitaux propres retraités à la date d'entrée dans le périmètre de consolidation est affecté aux différences de valeur susceptibles d'être attribuées aux actifs et passifs identifiables. La partie résiduelle non affectée est inscrite sous la rubrique « Ecarts d'acquisition » à l'actif du bilan.

#### **Méthodes de conversion des éléments en devises**

##### **c- Transactions en devises étrangères**

Les transactions en devises étrangères sont converties en euro en appliquant le taux moyen de change du jour de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères à la date de clôture sont convertis au cours de clôture. Les écarts de conversion sont comptabilisés en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés dans une devise étrangère, comptabilisés au coût historique, sont convertis au cours d'échange à la date de la transaction.

##### **d- Etats financiers des entités étrangères**

Tous les actifs et passifs des entités consolidées dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro sont convertis au cours de clôture. Les produits et les charges sont convertis au cours de change moyen de l'exercice clôturé. Les écarts de change résultant de ce traitement et ceux résultant de la conversion des capitaux propres des filiales à l'ouverture de l'exercice en fonction des cours de clôture sont inclus sous la rubrique « Ecarts de conversion » en « Réserves consolidées » des capitaux propres consolidés. Les différences de change dégagées lors de la conversion de l'investissement net dans les filiales et dans les entreprises associées étrangères sont comptabilisées dans les capitaux propres.

#### **Secteurs opérationnels**

L'information sectorielle à fournir selon IFRS 8 est basée sur le reporting interne utilisé par les principaux décideurs du groupe soit le Président du Directoire et les managers opérationnels.

L'activité du groupe est organisée autour du métier du conseil et est répartie par zones géographiques :

Les indicateurs régulièrement analysés par la direction du groupe sont :

- le chiffre d'affaires réalisé par zones géographiques,
- la marge opérationnelle
- l'encours clients attaché à chacun des secteurs.

#### **Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et progiciels comptabilisés à leur coût d'acquisition et des fonds commerciaux.

Les logiciels sont amortis sur leur durée d'utilisation attendue par le groupe, suivant le mode linéaire sur une période de 1 à 5 ans.

Les fonds commerciaux font l'objet d'un test de perte de valeur qui donne lieu le cas échéant à la comptabilisation d'une provision pour dépréciation.

Conformément à la norme IAS 38, les frais de recherche sont enregistrés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont engagés. De même, les frais de développement ont été maintenus en charges car ils ne correspondent pas aux six critères énoncés dans la norme.

Enfin, les marques, n'étant plus reconnues comme des actifs incorporels, sont comptabilisées en charges.

### ***Immobilisations corporelles***

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les coûts des emprunts ne sont pas incorporés dans la valeur des immobilisations.

Les amortissements sont calculés linéairement sur la base du coût d'acquisition des actifs, en fonction des durées d'utilisation qui s'établissent en général dans les limites suivantes :

Agencements.....	8 à 10 ans
Matériels de bureau et mobiliers.....	3 à 5 ans
Matériels informatiques.....	2 ans

Les écarts résultant de différents taux d'amortissement appliqués dans les différentes sociétés du groupe, à des immobilisations de même nature ne sont pas significatifs et n'ont pas fait l'objet de retraitement dans le compte de résultat consolidé.

### ***Contrats de crédit bail***

Les biens dont le groupe dispose par contrat de crédit-bail, sont traités comme des immobilisations acquises à crédit. L'immobilisation est amortie sur sa durée de vie économique pour le groupe. La dette est amortie sur la durée du contrat de crédit-bail.

Seuls les éléments significatifs ont fait l'objet d'un retraitement.

### ***Contrats de location***

Les contrats de location d'immobilisations corporelles pour lesquels le groupe supporte substantiellement la quasi-totalité des avantages et des risques inhérents à la propriété des biens, sont considérés comme des contrats de location financement et font à ce titre l'objet d'un retraitement. La qualification d'un contrat s'apprécie au regard des critères définis par la norme IAS 17.

Les actifs détenus en location financement sont comptabilisés au bilan en immobilisations corporelles au plus bas de leur juste valeur et de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location, moins les amortissements cumulés et les pertes de valeur. Ces actifs sont amortis sur leur durée prévue d'utilisation (au passif la contrepartie des contrats retraités figure en dettes financières).

Les locations simples sont présentées dans les engagements hors bilan.

Les biens pris en location par SOLVING EFESO INTERNATIONAL sont des contrats de location simple de photocopieurs conclus pour une durée de 5 ans au maximum. Ces contrats ne transfèrent pas au groupe l'essentiel des risques et avantages liés à la propriété de l'actif selon la définition de l'IAS 17.

### ***Dépréciation des immobilisations***

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36, au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur.

Les autres actifs immobilisés correspondant principalement à du matériel informatique et à du matériel de bureau ne sont pas soumis à un test de valeur du fait de leur nature et de leur durée d'amortissement.

#### ***Actifs financiers disponibles à la vente et autres actifs non courants***

Ce poste regroupe les titres de participation non consolidés, les dépôts et cautionnements versés. Ils sont enregistrés à leur coût d'acquisition (prix d'achat augmenté des frais d'acquisition) ou à leur valeur d'apport.

Lorsque leur valeur d'inventaire à la date de clôture est inférieure à la valeur comptabilisée, une provision pour dépréciation est constituée pour le montant de la différence. La valeur d'inventaire des titres est appréciée sur la base de critères tels que la quote-part de situation nette, l'évolution du chiffre d'affaires et la rentabilité durable.

La société a souscrit un contrat de liquidité conforme à la charte AFEI, dans le but de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses titres. Les opérations effectuées pour son compte par la société de bourse signataire du contrat sont comptabilisées en immobilisations financières. Les actions auto détenues dans le cadre de ce contrat sont portées en diminution des capitaux propres consolidés.

#### ***Evaluation des créances et des dettes***

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation des créances est constatée pour tenir compte des risques de non recouvrement.

Les transactions réalisées en devises étrangères sont converties au cours des devises à la date des transactions. Les pertes et profits résultant de la conversion des soldes au cours de clôture sont portés au compte de résultat en opérationnel courant.

#### ***Principe de reconnaissance du chiffre d'affaires***

Le chiffre d'affaires des contrats est comptabilisé selon la méthode de l'avancement. Les prestations en cours sont valorisées au prix de vente. Si le montant des prestations réalisées est supérieur au montant des prestations facturées, la différence figure en factures à établir ; dans le cas contraire, elle est comptabilisée en produits constatés d'avance.

Une provision pour pertes à terminaison est constatée dès lors que la marge prévisionnelle attendue du projet au forfait est négative.

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.

#### ***Instruments financiers***

Les actifs et les passifs font l'objet d'une comptabilisation dans le bilan lorsque le groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

- Emprunts

Le jour de leur mise en place, les emprunts sont comptabilisés à la juste-valeur de la contrepartie donnée, qui correspond normalement à la trésorerie reçue, nette des frais d'émission connexes. Par la suite, les emprunts sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE). Les frais d'émission sont ainsi pris en résultat de façon étalée (actuarielle) via la méthode du TIE.

- Trésorerie

La ligne « Trésorerie » inclut les fonds de caisse, les soldes bancaires ainsi que les placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements sont disponibles à tout moment pour leur montant nominal et le risque de changement de valeur est négligeable. Les équivalents de trésorerie sont évalués à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur sont enregistrées au poste "Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie".

***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.

***Instruments dérivés***

**1) Exposition au risque de change**

Globalement, le groupe est faiblement exposé au risque de change sur les opérations commerciales courantes car les achats et les ventes relatifs à une même mission sont faits dans la même devise. De ce fait, aucune couverture de change n'a été contractée pour les opérations commerciales.

**2) Exposition au risque de taux**

Le résultat financier du groupe est sensible à la variation des taux d'intérêt. En effet, une partie de son endettement est à taux variable. Le compte de résultat du groupe peut être affecté par une fluctuation des taux d'intérêt de la zone Euro. Le groupe mettra en place des couvertures de taux afin de limiter son exposition.



### **Provisions**

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les provisions correspondent aux passifs répondant aux critères suivants :

- le montant ou l'échéance ne sont pas fixés de façon précise ;
- l'incidence économique est négative pour le groupe, ce passif s'analysant comme une obligation du groupe à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Les provisions non courantes ne sont pas liées au cycle normal d'exploitation des entreprises. Elles incluent pour l'essentiel :

- les avantages au personnel : des provisions sont constatées au titre des indemnités de fin de carrière à percevoir par les salariés le jour de leur départ en retraite. L'évaluation des engagements d'indemnités de départ à la retraite est conforme à l'IAS 19.

S'agissant des régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, les coûts des prestations sont estimés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à se baser sur les indemnités qui seront versées aux salariés au moment probable de leur départ en retraite en tenant compte de la pyramide des âges, du taux de rotation du personnel et du taux de survie déterminé à partir des tableaux officiels par tranche d'âge. Les montants obtenus sont revalorisés en fonction d'hypothèses d'inflation et de promotion et actualisés pour tenir compte de la date à laquelle les indemnités seront effectivement versées.

Les provisions donnent lieu à actualisation lorsque l'effet temps est significatif.

- Les provisions destinées à couvrir les litiges, contentieux, et aléas prévisibles des activités du groupe à plus d'un an.

Les provisions courantes sont liées au cycle normal d'exploitation du métier du groupe. Elles comprennent pour l'essentiel :

- Les provisions pour pertes à terminaison de fin de contrats : elles concernent les affaires en cours de réalisation et sont évaluées affaire par affaire sans compensation.
- Les provisions destinées à couvrir les litiges, contentieux, et aléas prévisibles des activités du groupe à moins d'un an.

### **Facteurs de risque**

Les risques opérationnels sont décrits dans le rapport de gestion. Après revue de ces risques par la société, celle-ci considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs.

### **Faits exceptionnels et litiges**

Les litiges susceptibles de générer une sortie de ressource future pour le groupe sont provisionnés conformément à IAS 37. A la connaissance de SOLVING EFESO INTERNATIONAL, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage ou fait exceptionnel susceptible d'avoir ou ayant eu dans le passé récent une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la société et du groupe.



### ***Stock-options, bons de souscription***

Les paiements basés sur des actions concernent des plans d'options et des plans d'attributions gratuites d'actions consenties à des membres salariés et dirigeants.

Le groupe applique la norme IFRS 2 pour les options de souscription d'actions octroyées après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas encore acquis au 1er janvier 2005, conformément aux dispositions transitoires.

Le modèle de valorisation retenu est un modèle mathématique de type Black and Scholes. L'étalement de cet avantage sur la durée d'indisponibilité des options est comptabilisé en charges de personnel.

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 2011 ni attribution de nouvelles stock options, ni exercice de stock options existantes.

### ***Autres produits et charges non récurrents***

Présentés sous le résultat opérationnel courant, ils représentent les éléments de produits et de charges opérationnels considérés comme non récurrents par rapport à l'exploitation courante de l'entreprise.

### ***Impôts sur les bénéfices***

La charge d'impôt sur les résultats correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigé des impositions différées. Celles-ci sont calculées sur toutes les différences temporaires provenant de l'écart entre la base fiscale et la base consolidée des actifs et passifs, selon une approche bilancielle avec application du report variable et en fonction d'un échéancier fiable de reversement. Le taux d'impôt et les règles fiscales retenus sont ceux résultant de textes fiscaux en vigueur et qui seront applicables lors du dénouement des opérations concernées.

Des actifs d'impôts différés sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés.

#### ***Actions auto détenues***

Tous les titres d'autocontrôle détenus par le groupe sont enregistrés à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit résultant de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

#### ***Résultats par action***

Le résultat par action est obtenu en divisant le résultat par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le résultat dilué par action est obtenu en divisant le résultat par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ainsi que du nombre moyen pondéré d'actions qui seraient créées à la suite de la conversion des instruments convertibles en actions, options de souscription d'actions à la fin de l'exercice.

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).

#### ***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.

#### ***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.

### **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 2011***

Les évolutions du périmètre ont été les suivantes, sur l'année 2011 :

- La filiale hollandaise IMCG BV a racheté une fraction de ses propres titres auprès d'un actionnaire minoritaire puis a annulé ces titres. Le pourcentage de détention de Solving Efeso International dans IMCG BV a ainsi augmenté de 51,14% à 76,16%. Les filiales hollandaises IMCG BV détenue à 76,16% et Efeso Consulting BV détenue à 100% ont fusionné au 31 décembre 2011. A l'issue de cette fusion, le Groupe possède 90% de la société fusionnée Solving Efeso BV. Mécaniquement, le pourcentage de détention dans la société des Émirats Arabes Solving Middle East LLC augmente de 33,78% à 38,17%, IMCG BV étant actionnaire de cette société.
- La société Italienne Net log Consulting Srl a été cédée aux actionnaires minoritaires le 26 avril 2011.
- La société britannique Solving Management Consultants Ltd a été fermée le 15 mars 2011.
- La société espagnole Innovation Partners a été fermée le 18 février 2011 après l'encaissement des dernières créances sur l'administration.
- 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 38,17% du capital et 60% 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 2011, la part des profits est nulle suite à l'attribution d'un dividende majoré à certains actionnaires.

PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 31 DECEMBRE 2011						
Sociétés	Méthode	% contrôle	% intérêts	Méthode	% contrôle	% intérêts
	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011
Siège social						
<b>Solving Efeso International SA</b> 117, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris	Mère	100,00%	100,00%	Mère	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Sas</b> Paris - France	IG	95,05%	95,05%	IG	95,05%	95,05%
<b>Solving France SA</b> Paris - France	IG	100,00%	100,00%	Société absorbée en 2011 par Solving Efeso International SA (4)		
<b>Solving Efeso Srl</b> Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Net-Log Consulting Srl</b> Milan - Italie	IG	51,00%	51,00%	Société Vendue en 2011 (3)		
<b>Apex Consulting Srl</b> Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	Société absorbée en 2011 par Solving Efeso Srl		
<b>Solving Efeso Iberia SA</b> Barcelone - Espagne	IG	70,00%	70,00%	IG	70,00%	70,00%
<b>Solving Efeso Portugal Lda</b> Lisbonne - Portugal	IG	100,00%	70,00%	IG	100,00%	70,00%
<b>Innovation Partners</b> Espagne	IG	61,01%	61,01%	Société liquidée en 2011 (1)		
<b>Solving Management Consultants Ltd</b> Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	Société liquidée en 2011 (1)		
<b>Solving Efeso Holland BV</b> s-Hertogenbosch - Pays Bas	IG	51,14%	51,14%	IG	90,00%	90,00%
<b>Solving International Middle East LLC</b> Abu Dhabi - Emirats Arabes Unis	IG	39,30%	33,78%	IG	39,30%	38,17%
<b>Efeso Holdings Ltd</b> Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Ltd</b> Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving International UK Ltd</b> Northwich - Grande Bretagne	IG	66,00%	66,00%	IG	66,00%	66,00%
<b>Efeso Services Srl</b> Milan - Italie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving Efeso AB (Nordic Countries)</b> Stockholm - Göteborg - Suède	IG	83,68%	83,68%	IG	83,68%	83,68%
<b>Efeso Consulting GmbH</b> Berlin - Allemagne	IG	54,90%	54,90%	IG	54,90%	54,90%
<b>Efeso Consulting BV</b> s-Hertogenbosch - Pays Bas	IG	100,00%	100,00%	Société absorbée en 2011 par Solving IMCG BV		
<b>Solving Efeso Suisse</b> Genève - Suisse	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Zrt</b> Budapest - Hongrie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Ltd (Russian Federation)</b> Saint Petersburg Fédération de Russie	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Solving Efeso Inc.</b> New York - Atlanta - USA	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
<b>Solving Efeso Consultoria Ltda (Brazil)</b> Sao Paulo - Brésil	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso China Holdings Ltd</b> Londres - Grande-Bretagne	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Shanghai Co. Ltd</b> Shanghai - Chine	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Efeso Consulting Company Ltd (Korea)</b> Séoul - Corée	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
<b>Intuition Sas</b> Paris - France	-	-	-	Société absorbée en 2011 par Solving Efeso International SA (4)		

**IG : Méthode de l'intégration globale**

- (1) Société liquidée en 2011  
 (2) Attribution de 60% du résultat  
 (3) Société Vendue en 2011  
 (4) Société absorbée en 2011 par Solving Efeso International SA

PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 31 DECEMBRE 2011 SOCIETES NON CONSOLIDEES						
Sociétés	Méthode	% contrôle	% intérêts	Méthode	% contrôle	% intérêts
	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011
Siège social						
<b>European Consulting Srl</b> Italie	NC	1,00%	1,00%	NC	1,00%	1,00%
<b>Resolving Strategy Finance Srl</b> Italie	NC	3,00%	2,90%	NC	3,00%	2,90%
<b>Management Consultants</b> Argentine	NC	51,00%	51,00%	NC	51,00%	51,00%
<b>Bohlin &amp; Strömberg Intresseorganisationer AB</b> Suède	NC	30,00%	30,00%	NC	30,00%	30,00%
<b>Bohlin &amp; Strömberg Företagskonsult</b> Suède	NC	100,00%	100,00%	NC	100,00%	100,00%

**NC : Non consolidée**

- (5) Sans activité depuis 2004

### 3 NOTES SUR LE BILAN

#### NOTE 1: VARIATIONS DE PERIMETRE

ACQUISITIONS / CESSIONS 2011							
Milliers euros	POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2010	ACQUISITIONS (+) OU CESSIONS (-) 2011					POURCENTAGE AU 31 DECEMBRE 2011
		DATE D'EFFET	MONTANT DE L'INVESTISSE MENT	VARIATION DES ECARTS D'ACQUISITION	VARIATION DES RESERVES	POURCENTAGE ACQUIS - CESSION	
Net-Log Consulting Srl (Italie) Cession aux minoritaires	51,00%	26/04/2011	-	(22)	(78)	51,00%	0,00%
Innovation Partners(Espagne) Clôture - liquidation	61,01%	18/02/2011	-	-	-	-	0,00%
Solving Management Consultants Ltd (Grande-Bretagne) Clôture - liquidation	100,00%	15/03/2011	-	-	(72)	-	0,00%
IMCG Investment Management & Consulting Group BV (Hollande) Option sur cession du minoritaires Fusion -absorption de Efeso Consulting BV (100%) par IMCG BV Nouvelle dénomination Solving Efeso BV	51,14%	01/01/2011 01/01/2011	-	-	121	25,02% 13,84%	76,16% 90,00%
Solving Efeso International SA & INTUITION SAS Acquisition de Intuition SAS (100%) par Solving Efeso International SA	0,00%	03/10/2011	1.400	992	-	100,00%	100,00%
Solving Efeso International SA & INTUITION SAS Transmission universelle de patrimoine de Intuition SAS (100%) par Solving Efeso International SA	0,00%	31/12/2011	-	(992)	-	100,00%	100,00%
Solving Efeso International SA & Solving France SAS Transmission universelle de patrimoine de Solving France SAS (100%) par Solving Efeso International SA	100,00%	31/12/2011	-	-	-	100,00%	100,00%
Solving Efeso Srl (Italie) Fusion -absorption de Apex Consulting Srl (100%) par Solving Efeso Srl	100,00%	01/01/2011	-	-	40	-	100,00%
<b>TOTAL</b>			<b>1.400</b>	<b>(22)</b>	<b>10</b>		

#### NOTE 2 : ECARTS D'ACQUISITION

L'évolution des écarts d'acquisition en 2011 reflète les événements décrits dans la rubrique variation de périmètre.

L'écart d'acquisition de 22 K€ relatif à la filiale italienne Net-Log cédée au premier semestre est annulé.

L'écart d'acquisition relatif à la société italienne APEX qui portait l'activité MTM est dépréciée à hauteur de 313 K€ afin de refléter la perte de valeur qui résulte de l'abandon d'une partie de cette activité au profit de Price Waterhouse. La fusion d'Apex avec sa mère Solving Efeso Srl entraîne le reclassement du solde de l'écart d'acquisition sur la ligne Solving Efeso Srl.

La fusion entre les filiales hollandaises IMCG et Efeso Consulting BV entraîne le reclassement de l'écart d'acquisition relatif à Efeso Consulting BV de 907 K€ sur la ligne d'IMCG.

L'acquisition de la société française Intuition entraîne la constatation d'un écart d'acquisition de 992 K€. La fusion d'Intuition et de Solving France dans leur mère Solving Efeso International entraîne la constatation des écarts d'acquisition de ces filiales sur la ligne de Solving Efeso International.

Enfin, la dissolution d'Innovation Partners en Espagne entraîne l'annulation de l'écart d'acquisition relatif et de sa dépréciation.

Voir tableau page suivante.

ECARTS D'ACQUISITION 31 DECEMBRE 2011											
Milliers euros	Valeurs brutes				Dépréciations				Valeurs nettes		
	31/12/2010	Plus	Moins	Reclassements	31/12/2011	31/12/2010	Plus	Moins	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2011
SOLVING EFESO INTERNATIONAL SA				8 810	8 810		2 000		2 000	-	6 810
EFESO HOLDINGS LTD (UK)	16 032				16 032	-			-	16 032	16 032
SOLVING FRANCE SA	7 818		- 7 818		-	2 000	- 2 000		-	5 818	-
SOLVING EFESO Srl (Italie)	2 644			513	3 157	-	313		313	2 644	2 844
SOLVING EFESO NORDIC COUNTRIES AB (Suède)	1 606				1 606	-			-	1 606	1 606
EFESO CONSULTING BV (Pays Bas)	907		- 907		-	-			-	907	-
SOLVING EFESO INC. (USA)	940				940					940	940
SOLVING INTERNATIONAL UK Ltd	724				724	-			-	724	724
SOLVIN EFESO BV (Pays Bas)	544			907	1 451	-			-	544	1 451
APEX CONSULTING Srl (Italie)	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	-
INNOVATION PARTNER (Espagne)	1 901		- 1 901		-	1 901	- 1 901		-	-	-
EFESO SERVICES SRL (Italie)	-	110			110					-	110
INTUITION SAS	-	992		- 992	-					-	-
<b>TOTAL</b>	<b>34 676</b>	<b>1 102</b>	<b>-1 923</b>	<b>0</b>	<b>33 855</b>	<b>3 901</b>	<b>2 313</b>	<b>-3 901</b>	<b>2 313</b>	<b>30 775</b>	<b>31 542</b>

### Tests de dépréciation

Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation au minimum une fois par an au 31 décembre de chaque année et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Les indices de perte de valeur retenus par le groupe comprennent notamment la rentabilité opérationnelle traduite par le résultat opérationnel.

Ces tests ont consisté à comparer les actifs nets comptables, y compris les écarts d'acquisition et la valeur recouvrable des sociétés ou agrégation de sociétés consolidées pour lesquelles un goodwill avait été constaté lors de l'entrée dans le périmètre.

Les valeurs recouvrables sont déterminées à partir des projections des flux de trésorerie nets actualisés, avec prise en compte d'une valeur terminale, basée sur un taux de croissance à l'infini des produits générés par l'actif valorisé. Le taux retenu pour l'actualisation des flux futurs est le coût moyen pondéré du capital après impôt. Les hypothèses retenues en termes de progression de l'activité et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles. Les principaux paramètres retenus pour l'établissement de ces flux prévisionnels sont les suivants :

Durée des projections : 4 ans (identique au 31 décembre 2010)

Taux d'actualisation après impôt : 8,55% pour toutes les sociétés du Groupe (8,69% 31 décembre 2010)

Taux de croissance à l'infini : 1%(1% au 31 décembre 2010)

Au regard de ces tests, aucune nouvelle dépréciation n'a été constatée au 31 décembre 2011.

### NOTE 3 : ACTIFS NON COURANTS

#### Autres immobilisations incorporelles :

AUTRES IMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2011	31/12/2010	%
Autres immobilisations incorporelles	Concessions, droits et brevets	78	93	-17%
	Autres immobilisations incorporelles	428	222	93%
	Total	506	315	60%

#### Immobilisations corporelles :

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

#### 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 2011						
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	100	6
Resolving Strategy Finance *	Italie	Solving Efeso srl (Italie)	3,0%	21	1 376	(895)
Bohlin & Strömberg Intresseorganisationer AB *	Suède	Solving Efeso Nordic Countires AB (Suède)	100,0%	84	84	0
Bohlin & Strömberg Företagskonsult *	Suède	Solving Efeso AB (Suède)	100,0%	18	18	0
Total				130		

\* Valeur nette comptable : données financières de la société au 31.12.2009

**Autres actifs non courants :**

AUTRES ACTIFS NON COURANTS				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2011	31/12/2010	%
Autres actifs non courants	Prêts	-	-	
	Autres immobilisations financières	439	535	-18%
	Total	439	535	-18%
Actifs d'impôts non courants	Impôts différés actif	3	105	-97%
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>442</b>	<b>640</b>	<b>-31%</b>

Les immobilisations correspondent principalement à des dépôts de garanties.

**NOTE 4 : ACTIFS COURANTS**

**Clients :**

Le poste clients et comptes rattachés s'établit à 17 315 K€ contre 17 218 K€ au 31 décembre 2010 (+0,5% par rapport au 31 décembre 2010). Pour mémoire, les ventes de 2011 sont en hausse de 8,7% par rapport à 2010.

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 5 029 K€ (4 052 K€ au 31 décembre 2010) et sont composés comme suit :

- charges constatées d'avance 471 K€
- créances fiscales et sociales à recevoir 2 546 K€
- retenues de garantie sur contrats d'affacturage 1 443 K€
- autres créances 569 K€.

Ces actifs ont tous une échéance inférieure à un an.

**NOTE 5 : EVOLUTION DU 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 13 667 titres au 31 décembre 2011.

EVOLUTION DU CAPITAL				
Comptes sociaux de SOLVING EFESO INTERNATIONAL	Au 31/12/2010	Augmentation de capital 30 juin 2010	Augmentation de Capital 23 oct. 2010	Au 31/12/2011
Nombre d'actions	22 377 352			22 377 352
Capital (en euros)	8 528 568			8 528 568
Primes d'émissions et de fusion (en euros)	31 798 958			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 (1er 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 1er juillet 2010 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 2011. 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 2011, 71 542 Océanes sur les 1 244 801 titres existants avant l'opération.

Au 31 décembre 2011, les 71 542 titres d'Océane figurent dans les comptes consolidés en dette financière à court terme pour 784 K€.

**Endettement financier et « gearing »**

<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>			
<b>Milliers euros</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>Variation 2011 / 2010</b>
Emprunts et dettes financières à moyen terme	(1.732)	0	(1.732)
Emprunts à court terme	(5.763)	(6.553)	790
<b>Endettement financier brut</b>	<b>(7.495)</b>	<b>(6.553)</b>	<b>(942)</b>
Trésorerie et équivalent de trésorerie	5.081	3.125	1.955
<b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>5.081</b>	<b>3.125</b>	<b>1.955</b>
<b>Endettement financier net</b>	<b>(2.415)</b>	<b>(3.427)</b>	<b>1.013</b>
<b>Total Capitaux Propres</b>	<b>36.695</b>	<b>34.641</b>	<b>2.054</b>
<b>Ratio Endettement financier net / Capitaux Propres <sup>(1)</sup></b>	<b>6,6%</b>	<b>9,9%</b>	<b>-49,3%</b>

(1) " Gearing "

L'endettement net consolidé obligataire et bancaire s'élève à 2,4 M€ au 31 décembre 2011, contre 3,4 M€ au 31 décembre 2010, soit une diminution de 1,0 M€. Les changements suivants impactent la dette financière du Groupe :

- La société mère a refinancé 50% du solde de l'Océane de 0,8 M€ à échéance du 2 janvier 2012 pour 0,4 M€ auprès des banques par un emprunt à 5 ans. Au 31 décembre la dette Océane figure en dette financière à court terme. Le refinancement bancaire est positionné à la fois en trésorerie pour le cash obtenu et en emprunt financier brut à moyen et court terme.
- La société mère a remboursé 1,7 M€ sur les dettes financières diverses, correspondant à une avance en compte courant de Partners in Action à Solving Efeso International. Cette opération est financée par un emprunt à 5 ans auprès du LCL et de la Société Générale. Cet emprunt figure en dettes financières à moyen terme et à court terme à due proportion.
- Augmentation des dettes auprès des banques et établissements financiers des filiales de 0,4 M€ afin de financer le renouvellement des systèmes informatiques
- Trésorerie disponible en augmentation de 1,0 M€ sur la maison mère en anticipation de l'échéance de l'Océane, et en augmentation de 0,9 M€ sur les filiales.

Fin 2011, l'endettement net représente 6,6% des capitaux propres contre 9,9% à fin 2010.

La trésorerie Actif est constituée d'encaisses disponibles.

ENDETTEMENT FINANCIER NET			
Milliers euros	31/12/2011	31/12/2010	Variation 2011 / 2010
<b>Société mère</b>			
Emprunts et dettes financières à moyen terme	(1 732)	0	(1 732)
Emprunts à court terme	(1 318)	(3 293)	1 975
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 335	314	1 021
<b>Endettement financier net Société mère</b>	<b>(1 714)</b>	<b>(2 978)</b>	<b>1 264</b>
<b>Filiales</b>			
Emprunts à court terme	(4 446)	(3 260)	(1 185)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	3 745	2 811	934
<b>Endettement financier net Filiales</b>	<b>(700)</b>	<b>(449)</b>	<b>(251)</b>
<b>Groupe</b>			
<b>Endettement financier net Groupe</b>	<b>(2 415)</b>	<b>(3 427)</b>	<b>1 013</b>

## NOTE 7 : PASSIFS NON COURANTS

### Détail des provisions à long terme :

PROVISIONS A LONG TERME						
Milliers euros	31/12/2010	Dotations	Reclassement	Reprises provisions non utilisées	Reprises provisions utilisées	31/12/2011
Provisions indemnités de retraites	468	155			263	360
Provisions pour risques et charges	1.229	242			638	833
<b>Total Provisions à long terme</b>	<b>1.697</b>	<b>397</b>			<b>901</b>	<b>1.193</b>
Provision pour impôts différés	41				2	39
<b>Total Passifs d'impôts non courants</b>	<b>41</b>				<b>2</b>	<b>39</b>
<b>Total Provisions</b>	<b>1.738</b>	<b>397</b>			<b>903</b>	<b>1.232</b>

Les provisions pour indemnités de retraite sont passées de 468 K€ à 360 K€ reflétant le renouvellement des équipes.

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.

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.

Les provisions pour risques et charges sont passées de 1 229 K€ à 833 K€. Cette variation recouvre une dotation nette de 242 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 1 697 K€ à 1 193 K€ (-504 K€).

#### NOTE 8 : AUTRES PASSIFS COURANTS

Les autres passifs courants, s'élèvent à 8 952 K€ et correspondent à des dettes fiscales et sociales (3 603 K€), à la somme restant due suite à l'acquisition d'Intuition (933 K€), à des produits constatés d'avance (1 032 K€), à des dividendes restant dus à des minoritaires (90 K€) et à des dettes au personnel (bonus etc.) et dettes diverses (3 295K€).

AUTRES PASSIFS COURANTS				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2011	31/12/2010	%
Autres passifs courants	Dettes fiscales et sociales	3 603	4 526	-20%
	Dettes sur titres de participation	933	0	nd
	Produits constatés d'avance	1 032	810	27%
	Dividendes dus aux minoritaires	90	48	85%
	Dettes aux prestataires	3 247	2 005	62%
	Dettes diverses	48	48	0%
<b>Total</b>		<b>8 952</b>	<b>7 437</b>	<b>20%</b>

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 6 711 K€ au 31 décembre 2011.

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 2011										
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE TAUX, AVANT ET APRES OPERATION DE COUVERTURE										
31 DECEMBRE 2011 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		5 081	784	5 041	-784	39		418	-784	457
De 1 an à 2 ans				418		(418)		418		
De 2 ans à 3 ans				418		(418)		418		
De 3 ans à 4 ans				418		(418)		418		
De 4 ans à 5 ans				418		(418)		418		
Plus de 5 ans										
<b>Total</b>		<b>5 081</b>	<b>784</b>	<b>6 711</b>	<b>-784</b>	<b>(1 631)</b>		<b>2 088</b>	<b>-784</b>	<b>457</b>

(a) Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

SENSIBILITE AU RISQUE DE TAUX SUR LES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS			
2011	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 2011

### Exposition au risque de change

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2011 du groupe se serait élevé à taux de change constant, à 54,801 M€ au lieu de 54,811 M€, soit un impact négatif des variations de change de 0,010 M€ (0,0%).

Le groupe réalise 55,6% de son chiffre d'affaires 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€.

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE AU 31 DECEMBRE 2011 EXPRIMEE EN EUROS								
AU 31 DECEMBRE 2011			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)
<b>EURO</b>	<b>EUR</b>	<b>ZONE EURO</b>	<b>17.015</b>	<b>18.003</b>		<b>-987</b>		<b>-987</b>
US DOLLAR	USD	USA	1.431	481		950		950
LIVRE STERLING	GBP	GRANDE BRETAGNE	1.095	400		695		695
COURONNE SUEDOISE	SEK	SUEDE	2.801	2.172		629		629
FRANC SUISSE	CHF	SUISSE	129	6		122		122
FLORINT	HUF	HONGRIE	782	347		435		435
WON	KRW	COREE	7	3		4		4
YUAN RENMINBI	CNY	CHINE	369	13		356		356
ROUBLE	RUB	RUSSIE	423	90		333		333
REAL BRESIL	BRL	BRESIL	1.732	792		941		941
DIRHAM	AED	EMIRATS ARABES	1.545	198		1.346		1.346

Cours de change au 31 Décembre 2011

- (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

## 4 NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### NOTE 10 : REPARTITION PAR ZONES GEOGRAPHIQUES ET PAR SECTEURS D'ACTIVITE

L'activité du GROUPE 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 2011**

Milliers euros	FRANCE (OPERATIONNEL)	EUROPE HORS FRANCE	AMERIQUE DU NORD	PAYS EMERGENTS	HOLDING (FRANCE)	TOTAL
Chiffre d'affaires	14.270	26.522	4.374	9.641	4	54.811
Résultat opérationnel courant	1.214	1.872	568	675	-188	4.140
Résultat net	1.659	1.068	335	414	-299	3.177
Total bilan	5.969	30.564	510	7.059	16.322	60.424

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	31/12/2011	31/12/2010	%
Autres produits et charges opérationnels	Produits exceptionnels	951	464	105%
	Dotation aux dépréciations des écarts d'acquisition	(313)	(2.000)	-84%
	Charges exceptionnelles	(232)	(1.672)	-86%
		406	(3.208)	-113%

Les autres produits et charges opérationnels (à caractère non récurrent) sont concentrés sur la société mère et sur Solving Efeso Srl. Ils correspondent pour l'essentiel à l'impact du transfert de l'activité MTM en Italie vers Price Waterhouse pour laquelle le Groupe a perçu 845 K€ et engagé 249 K€ de dépenses, essentiellement des formations et déprécier l'écart d'acquisition de la société Apex qui porte l'activité MTM de 313 K€. Le reste est constitué du net de divers éléments liés aux changements de périmètres ou à la provision des coûts liés à la réorganisation de l'offre de conseil afin d'aligner les ressources aux mutations de la demande tant en termes géographique que de contenu.

**NOTE 12 : COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER**
**COUT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER - AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

Milliers euros	Décomposition	31/12/2011	31/12/2010	%
Coût de l'endettement financier net	Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	0	0	n/s
	Intérêts versés sur emprunt OCEANE 5,5%	(37)	(524)	-93%
	Charges liées au remboursement OCEANE (IFRS)		(598)	-100%
	Intérêts bancaires autres	(258)	(305)	-15%
	Coût de l'endettement financier brut	(295)	(1.427)	-79%
	<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(295)</b>	<b>(1.427)</b>	<b>-79%</b>

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

La réduction du coût de l'endettement financier est proportionnelle à la réduction de l'endettement du groupe.

## NOTE 13 : AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS : DETAIL				
Milliers euros	Décomposition	31/12/2011	31/12/2010	%
Autres produits et charges financiers	Différences de change	(14)	(22)	-37%
	Dotations / Reprises aux provisions financières	56		n/s
	Dotations / Reprises sur provisions éléments immatériels			n/s
	Autres	31		n/s
		73	(22)	-424%

## NOTE 14 : IMPOTS, TAXES ET IMPOTS DIFFERES

IMPÔTS ET IMPÔTS DIFFERES			
Milliers euros	31/12/2011	31/12/2010	%
<b>Compte de résultat</b>			
Charge d'impôt société	-1 065	-853	25%
Charges ou produits d'impôts différés	-82	-751	-89%
<b>Charge d'impôt : total</b>	<b>-1 146</b>	<b>-1 604</b>	<b>-29%</b>
<b>Bilan</b>			
Déficits reportables activés	0	81	-100%
Impôts différés sur retraitements IFRS	3	25	-88%
<b>Actifs d'impôts non courants : total</b>	<b>3</b>	<b>105</b>	<b>-97%</b>
<b>Passifs d'impôts non courants : total</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>-22%</b>

Les impôts différés actifs afférents à des déficits sont enregistrés dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable.

PREUVE D'IMPOT 2011		
PREUVE D'IMPOT Milliers euros	Base	Impôt
Impôt théorique	4.323	(1.441)
Déficits non activés	(2.390)	797
Résultat des activités arrêtés		0
Ecart sur situation nette	313	(104)
Charges sur Impôts différés	(70)	23
Ecarts sur taux d'impôts		0
Différences permanentes		(421)
<b>Charge d'impôt réelle</b>		<b>(1.146)</b>

### 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 ENCOURS DE CESSION**

Non applicable

**NOTE 16 : RESULTAT PAR ACTION**

Le résultat net par action et le résultat net dilué par action (part du groupe) au 31 décembre 2011 s'élèvent respectivement à 0,10 et 0,10.

**NOTE 17 : INFORMATIONS DIVERSES**

Effectif moyen sur l'exercice, en équivalents temps plein et effectif au 31 décembre 2011.

Effectif moyen sur l'exercice			Effectif moyen	
	2011	2010	Variation 2011 / 2010	
Salariés	181	198	-17	-8,6%
Dont administratifs	30	27	3	11,1%
Dont consultants	151	171	-20	-11,7%
Intervenants payés sur factures	45	53	-8	-15,1%
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>251</b>	<b>-25</b>	<b>-10,0%</b>

Effectif calculé en équivalents temps plein

<b>Total Consultants</b>	<b>196</b>	<b>224</b>
--------------------------	------------	------------

Effectif en fin d'exercice			Effectif fin d'exercice	
	2011	2010	Variation 2011 / 2010	
Consultants	167	160	7	4,4%
Intervenants payés sur factures	46	55	-9	-16,4%
Administratifs	32	31	1	3,2%
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>246</b>	<b>-1</b>	<b>-0,4%</b>

<b>Total Consultants</b>	<b>213</b>	<b>215</b>
--------------------------	------------	------------

**NOTE 18: SUIVI DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET DES ACTIONS GRATUITES**

Tableau page suivante.



**SUIM DES PLANS D'OPTIONS AU 31 DECEMBRE 2011**

Options attribuées							Options levées										Options annulées	Options restantes, fin 2011		
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			en 2011	
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													158 500	
01.07.05	4,76	11	14 000	02.07.07	02.07.10	02.07.12													7 750	6 250
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	40 500
15.05.07	6,17 <i>dont Direction</i>	21 2	25 000 4 000	16.05.09	16.05.12	16.05.14													10 005	14 995
<b><i>dont Direction</i></b>			<b>902 292 113 000</b>				<b>22 006</b>	<b>14 425</b>	<b>28 713</b>			<b>10 199</b>	<b>10 000</b>						<b>755 204</b>	<b>61 745</b>

OPTIONS DETENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2011							
	Date d'attribution	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options	Date d'expiration	Plan N°	Date d'Assemblée	Options exercées en 2011
Carlo Baroncelli Membre du Directoire	11.08.06	6,59	2 500	12/08/13	P4	16/06/04	-

### Actions gratuites

Il n'a pas été distribué d'actions gratuites en 2011. 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 31/12/2011.

ACTIONS GRATUITES AU 31 DECEMBRE 2011					
	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
<b>Total</b>	-	<b>124.500</b>	-		

### Rémunération des organes de contrôle

REMUNERATION DES ORGANES DE CONTRÔLE								
Milliers d'euros	CONSTANTIN DELOITTE				G. BIENAIMÉ			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Audit</b>								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Emetteur	72	82,2	82,8%	66,2%	68	64,4	78,2%	74,0%
- Filiales intégrées globalement					22,6	22,6	26,0%	26,0%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
- Emetteur								
- Filiales intégrées globalement								
<b>Sous-total</b>	<b>72,0</b>	<b>82,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>66,2%</b>	<b>90,6</b>	<b>87,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social								
Autres		42		33,8%				
<b>Sous-total</b>		<b>42,0</b>		<b>33,8%</b>				
<b>Total</b>	<b>72,0</b>	<b>124,2</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>90,6</b>	<b>87,0</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>

## 5 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 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	0	Avance soldée en 2011 rémunérée au taux des intérêts de compte courant fiscalement déductible pour 2011 ; intérêts pris en charge en 2011 66 K€
ROCAVER	Société contrôlée par le Vice Président du Conseil de Surveillance	Prestation de Conseil	0	Cette convention autorisée en 2011, aucun travaux ni aucune facturation en 2011

## 6 ENGAGEMENTS HORS BILAN

### *Engagements financiers :*

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

Le Groupe s'est engagé à respecter les ratios consolidés suivants lors de la conclusion de prêts de 2,1 M€ auprès du LCL et de la Société Générale :

- $R1 < 2$  : (Dette nette/ Excédent Brut d'Exploitation) < 2
- $R2 < 1$  : (Dette nette/ Situation nette) < 1

Ces ratios sont respectés au 31 décembre 2011.

## 7 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Le Groupe a procédé à l'acquisition de 70% de la société Hands-on, basée au Caire le 1 février 2012. Société d'environ 1 M€ de chiffre d'affaires annuel.

Le Groupe a procédé à l'acquisition de 60% des titres de la société Q-Spread, basé à Gurgaon en mars 2012.

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

## 20.4 VERIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES ANNUELLES

---

### 20.4.1 COMPTES ANNUELS

---

**CONSTANTIN ASSOCIES**  
*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**

Société anonyme  
117, avenue des Champs-Élysées  
75008 PARIS

---

### **Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels**

Exercice clos le 31 décembre 2011

---

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## **I. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## **II. Justification des appréciations**

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 :

- Les notes C.a et D. « Immobilisations incorporelles » exposent les règles et méthodes d'évaluation des fonds de commerce.

Dans le cadre de nos appréciations des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'Annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Nos travaux ont également consisté à apprécier le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées par la Direction Générale.

- Les titres de participation figurant à l'actif du bilan de votre société sont évalués selon les modalités présentées dans les notes C.c. et D. « Immobilisations Financières – Participations » de l'Annexe aux comptes annuels. Nous avons procédé à l'appréciation des éléments pris en considération pour les estimations de la valeur d'utilité et, le cas échéant, avons vérifié l'évaluation des provisions pour dépréciation des titres de participation.

Nos travaux nous ont permis d'apprécier la cohérence des estimations effectuées avec les hypothèses retenues.

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

### **III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

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.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 26 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

**CONSTANTIN ASSOCIES**

**Gérard BIENAIME**

Jean-Marc BASTIER

## 20.4.2 COMPTES CONSOLIDES

---

**CONSTANTIN ASSOCIES**  
*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**

Société anonyme  
117, avenue des Champs-Elysées  
75008 PARIS

---

### **Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2011

---

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société SOLVING EFESO INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

.../...

## **I. Opinion sur les comptes consolidés**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## **II. Justification des appréciations**

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 :

- Comme indiqué dans le paragraphe 2 « Principes et méthodes comptables - *estimations et jugements* » de l'annexe, la préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses. S'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions ou hypothèses présentées. Ces estimations et hypothèses interviennent principalement dans l'évaluation des provisions et l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation de tests de valeur sur les actifs incorporels et goodwill.

Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible et à apprécier la pertinence de ces hypothèses, le caractère raisonnable des évaluations retenues et approprié des informations dans les notes annexes aux comptes consolidés.

- Le paragraphe 2 « Principes et méthodes comptables – consolidation des filiales » et la note 2 « Ecart d'acquisition » de l'annexe exposent les règles et méthodes de consolidation relatives à l'évolution du périmètre de consolidation et au traitement des écarts d'acquisition sur l'exercice 2011, résultant de croissance externe.



La société procède une fois par an à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie et lors des arrêtés intermédiaires en cas d'apparition d'indices de pertes de valeur.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation, apprécié les prévisions d'activité et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes de l'annexe en donnent une traduction appropriée. Nos travaux nous ont permis d'apprécier la cohérence des estimations effectuées avec les hypothèses retenues.

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

### **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly sur Seine et Paris, le 26 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

**CONSTANTIN ASSOCIES**

**Gérard BIENAIME**

Jean-Marc BASTIER

---

## 20.5 DATE DES DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES

---

Les dernières informations financières datent du 31 décembre 2011 et sont exposées dans le présent Document de Référence.

---

## 20.6 INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES OU AUTRES

---

Néant.

---

## 20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

---

Dans son rapport de gestion, le Directoire propose de distribuer un dividende de 0,03 € par action. Le résultat net de la maison mère est de 2 547 211 €.Ce qui donne un report à nouveau débiteur de 6 467 942 €.

Les comptes ont été examinés par nos Commissaires aux Comptes qui feront connaître le résultat de leurs investigations d'une manière détaillée.

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 58. Dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices*

(Montants en euros)

	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Nombre d'actions	22 377 352	8 069 269	7 944 769
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 suspens 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 19 décembre 2011.

##### « 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 2011, la société détenait 13.667 actions dans le cadre du contrat de liquidité du titre en bourse, pour une valeur de 25 011 €, représentant 0,06 % du capital. Un nouveau programme de rachat d'actions sera mis au vote lors de l'Assemblée Générale des actionnaires.

##### PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2011 :

L'assemblée Générale :

- autorise le directoire, à compter de la date de cotation des titres de la Société sur Alternext, et conformément aux dispositions des articles L.225-209-1 et suivants du code de commerce, à acquérir un nombre d'actions de la Société représentant jusqu'à 10 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces achats, étant précisé que lorsque les actions sont rachetées pour assurer la liquidité de l'action Solving Efeso International, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation ;
- décide que le nombre d'actions que la Société détiendra, directement ou indirectement, à quelque moment que ce soit, ne dépassera pas 10 % des actions composant le capital de la Société ;

- décide que le prix d'achat ne devra pas être supérieur à 5 euros, étant précisé qu'en cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, par attribution d'actions gratuites ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur le capital social, ce prix sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital social avant l'opération et ce nombre après l'opération;
- décide que le montant maximum théorique qui pourra être utilisé par le directoire ou la personne agissant sur délégation du directoire est plafonné à 11 188 675 euros correspondant à l'achat d'un maximum de 2 237 735 actions représentant 10 % des actions composant le capital social à la date du 31 décembre 2010 ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins de favoriser la liquidité et animer le cours des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers ;
- décide que, dans les limites permises par la réglementation en vigueur, l'acquisition ou le transfert des actions pourra être effectué à tout moment et par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des instruments financiers dérivés, en une ou plusieurs fois et dans les proportions et aux époques que le directoire ou la personne agissant sur délégation du directoire appréciera ;
- confère la présente autorisation pour une durée de 18 mois à compter de la présente assemblée générale ;
- confère tous pouvoirs au directoire en vue de mettre en œuvre la présente autorisation, avec faculté de délégation, à l'effet notamment de passer tous ordres en bourse ou hors marché, effectuer toute déclaration, remplir toutes formalités et d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

## 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 2011.

*Table 59. 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 :						
Par Mandataires Sociaux	67 600	151 100	67 500	14 000	49 500	25 000
Par 10 premiers attributaires salariés	25 000	91 500	33 000	1 500	31 000	17 735
Point de départ d'exercice	23/04/2005	23/04/2005	05/06/2006	02/07/2007	12/08/2008	16/05/2009
Date d'expiration	23/04/2010	23/04/2010	05/06/2011	02/07/2012	12/08/2013	16/05/2014
Prix de souscription ou d'achat (€)	4,06	4,06	7,84	4,76	6,59	6,17
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	na	na	na	na	na	na
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2010	116	20 083	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques	67 484	131 017	67 500	7 750	9 000	10 005
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	0	0	6 250	40 500	14 995

Au cours de l'exercice 2011, Il n'y a eu ni attribution de nouvelles stock-options, ni exercice de stock-options existantes. 45 500 options de souscription du plan n°17 sont arrivées à expiration. Au 31 décembre 2011, un total de 61 745 options restent exerçables et représentent une dilution de 0,28 % compte tenu d'un nombre d'actions de 22 377 352.

### PLANS D' ACTIONS GRATUITES

Au 31 décembre 2011, il n'existe pas d'actions susceptibles d'être attribuées gratuitement. La dilution potentielle relative aux actions gratuites est nulle au 31 décembre 2011. 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<sup>er</sup> 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 2011, 71 542 Océanes sur les 1 244 801 titres existants avant l'opération.

Au 31 décembre 2011, les 71 542 titres d'Océane figurent dans les comptes consolidés en dette financière à court terme pour 784 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 61 745 options restant exerçables et des 71 542 obligations convertibles en actions ordinaires, il existe une dilution potentielle au 31 décembre 2011 de 133 287 actions soit de 0,60 %.

## 21.1.5 CONDITIONS REGISSANT TOUT DROIT OU OBLIGATION VISANT A AUGMENTER LE CAPITAL

*Table 60. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité au 31 décembre 2011*

Date de l'Assemblée Générale	N° de résolution	Durée	Objet de la délégation de compétence au Directoire	Plafond (montant nominal)	Utilisation au cours de l'exercice
31 mai 2011	20	18 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	3 000 000 €	Non
31 mai 2011	21	18 mois	Augmenter dans la limite de 15 % le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital dans le cadre de la délégation qui lui a été consentie par la résolution 20.	na	Non
31 mai 2011	22	26 mois	Procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés	1 000 000 €	Non
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 €	Non
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 €	Non
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)	Non
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	15 000 000 € (titres de créance susceptibles d'être émis)	Non

Au cours de l'exercice 2011, aucune délégation n'a été utilisée.

#### 21.1.6 CAPITAL FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL PREVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION

---

Il n'existe ni capital faisant l'objet d'une option ni accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de placer le capital sous option. Il n'existe aucun nantissement, garantie ou sûreté affectant les titres de la société Solving Efeso International ou ses actifs.

#### 21.1.7 EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES 3 DERNIERS EXERCICES

##### 2011

---

Le capital social n'a pas évolué au cours de l'exercice 2011, à 8 528 568,28 euros divisé en 22 377 352 actions.

##### 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.

##### 2009

---

Au cours de l'exercice 2009, le capital social a évolué passant de 3 027 946 € pour un total de 7 944 769 actions à 3 075 396,38 € pour 8 069 269 actions. Cette évolution est liée aux opérations suivantes :

- 62 000 actions ont été créées le 17 juin 2009 suite à l'attribution gratuite décidée le 15 mai 2007,
- 62 500 actions ont été créées le 29 décembre 2009 suite à l'attribution gratuite décidée le 28 décembre 2007.



*Table 61. 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
25 octobre 2010	Augmentation de capital	8 950 940	0,381125 €	3 411 427,01 €	8 528 568,28	22 377 352
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
29 décembre 2009	Attribution définitive d'actions gratuites	62 500	0,381125 €	23 820,3125 €	3 075 396,38	8 069 269
17 juin 2009	Attribution définitive d'actions gratuites	62 000	0,381125 €	23 629,75 €	3 051 576,07 €	8 006 769

## 21.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

### 21.2.1 OBJET SOCIAL

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 19 décembre 2011.

**« 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 19 décembre 2011.

#### « Article 14 - Conseil de Surveillance

1 - Le Conseil de Surveillance est composé de sept membres au moins et de onze 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.

6 – Le Conseil se réunit au moins une fois tous les trois (3) mois et 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 écrit, 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 qualifiée 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 d'absence de majorité qualifiée, une nouvelle réunion du Conseil de surveillance se tient dans les 48 heures pour délibérer sur le même ordre du jour à la majorité simple.

#### **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 19 décembre 2011. 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 au moins, nommés par le Conseil de Surveillance.

2 - Les membres du Directoire 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.

Les membres du Directoire sont révocables sur justes motifs par le Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance peut retirer au Président du Directoire sa qualité.

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

5 - 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 décisions suivantes font l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil de surveillance, étant précisé que, lorsque cela est applicable, les montants visés ci-après, seront considérés sur une base annuelle :

- Toute opération de croissance externe dont le montant global excède 500.000 euros ;
- L'approbation et la modification du budget annuel ;
- Tout investissement non compris dans le budget annuel et excédant un montant global de 500.000 euros; et toute dépense non comprise dans le budget annuel et excédant un montant global de 500.000 euros (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 dont le prix excèderait un montant global de 500.000 euros;
- 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 euros ;
- 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.

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 19 décembre 2011.

#### **« Article 9 - Forme des actions**

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

Elles sont inscrites au gré des propriétaires :

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

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

#### **Article 10 - Droits et obligations attachés aux actions**

1 - Chaque action donne droit, dans les bénéfices, l'actif social et le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Elle donne, en outre, le droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales dans les conditions légales et statutaires, ainsi que le droit d'être informé sur la marche de la Société et d'obtenir communication de certains documents sociaux aux époques et dans les conditions prévues par la loi et les statuts.

2 - Les actionnaires ne sont responsables du passif social qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations suivent l'action quel qu'en soit le titulaire.

La propriété d'une action comporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée Générale.

3 - Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit quelconque, en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou en conséquence d'augmentation ou de réduction de capital, de fusion ou autre opération sociale, les propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre auront à faire leur affaire personnelle du groupement, et éventuellement de l'achat ou de la vente du nombre d'actions nécessaires.

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

#### **Article 11 - Indivisibilité des Actions - Nue-propriété - Usufruit**

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propiétaire dans les assemblées générales extraordinaires. Cependant, les actionnaires peuvent convenir de toute autre répartition du droit de vote aux assemblées générales.

Toutefois, dans tous les cas, le nu-propiétaire a le droit de participer aux assemblées générales. »

#### **21.2.4 ACTIONS NECESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES**

---

Les modifications des droits des actionnaires sont décidées lors d'assemblées générales extraordinaires, seules assemblées compétentes pour modifier les statuts de la Société.

#### **21.2.5 CONDITIONS REGISSANT LES CONVOCATIONS DES ASSEMBLEES GENERALES ET DE LEUR ADMISSION**

---

L'article ci-après est extrait des statuts mis à jour le 19 décembre 2011.

#### **« 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 19 décembre 2011.

##### « 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<sup>er</sup> 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](http://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](http://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 2011, le Groupe a eu de plus l'occasion de présenter ses activités et ses résultats à un certain nombre d'analystes, investisseurs et gérants.

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

117, 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](http://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<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre.

*Table 62. Agenda financier de l'exercice en cours*

Date	Communiqué
08 novembre 2012	Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2012
19 septembre 2012	Résultats semestriels 2012
26 juillet 2012	Chiffre d'affaires du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2012
31 mai 2012	Assemblée Générale
26 avril 2012	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2012
29 mars 2012	Résultats annuels 2011
09 février 2012	Chiffre d'affaires du 4 <sup>ème</sup> trimestre 2011

## 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.

*Table 63. Publication des 12 derniers mois à l'Autorité des marchés financiers*

Date	Certificat de dépôt AMF	Catégorie	Description
11 mai 2011	D.11-0466	Document de Référence	Document de Référence 2010

---

**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
22 juin 2011	1003443	Publications périodiques > Sociétés commerciales et industrielles (Comptes annuels)	Publication des comptes annuels et consolidés
16 mai 2011	1102217	Convocations > Assemblée d'actionnaires et de porteurs de parts	Avis de convocation pour l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2011
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

---

**PUBLICATION A EURONEXT (BUSINESSWIRE)**


---

Ces publications sont disponibles sur le site internet d'Euronext : <http://www.euronext.com>.

*Table 64. Publication des 12 derniers mois sur le réseau BusinessWire*

Date	Description
01/06/2012	Information relative au nombre total de droits de vote et d'actions composant le capital
30/04/2012	Rapport Financier Annuel 2011
29/03/2012	Résultats annuels 2011
09/02/2012	Chiffre d'affaires annuel 2011
16/11/2011	Intuition, conseil en stratégie et en innovation, rejoint Solving Efeso International
09/11/2011	Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2011
20/09/2011	Résultats du 1er semestre 2011
17/08/2011	Accord de NYSE-Euronext pour le transfert de cotation de la société Solving Efeso International de NYSE Euronext vers NYSE Alternext
28/07/2011	Chiffre d'affaires du 2nd trimestre 2011
06/07/2011	Bilan semestriel du contrat de liquidité
01/06/2011	Projet de transfert de la cotation des titres de la société Solving Efeso International d'Euronext vers NYSE-Alternext : Approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2011
29/04/2011	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2011
14/04/2011	Projet de transfert de la cotation des titres de la société Solving Efeso International d'Euronext vers NYSE-Alternext
28/03/2011	Résultats annuels 2010
11/02/2011	Chiffre d'affaires annuel 2010

---

---

## PUBLICATION NYSE EURONEXT

---

Ces notices publiées par NYSE Euronext sont disponibles sur le site internet d'Euronext : <http://www.euronext.com>.

*Table 65. Publication de notices par Euronext au cours des 12 derniers mois*

Date	Avis n°	Description
08/12/2011	PAR_20111208_10388_ALT	Radiation d'Obligations Convertibles (OCEANES)
03/10/2011	PAR_20111003_06957_ALT	Changement de Listing Sponsor : Genesta
12/09/2011	PAR_20110912_06339_EUR	Transfert vers Alternext

---

## DEPOTS AU GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PARIS

---

Les formalités relatives aux exercices 2010 et 2011 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 2011 autre que celles mentionnées au Chapitre 7 « *Organigramme* » du présent Document de Référence.

## ANNEXE 1. TABLE DE CONCORDANCE

N°	Information	Référence
I	<b>Rapport de gestion</b>	
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.)