

# Comptes et rapports d'activité de Solucom

---

au 31/03/16

# SOMMAIRE

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme RFA

**RFA**

<b>1</b>	<b>Rapport d'activité</b>	
	<b>Rapport du Directoire à l'AGM du 20/07/16</b>	<b>4</b>
	Rapport du Directoire	5
	- Rapport général <b>RFA</b>	
	Rapport du Directoire	31
	- Responsabilité d'entreprise	
	Rapport du Directoire	60
	- Facteurs de risques <b>RFA</b>	
	Rapport du Directoire	69
	- Notes complémentaires <b>RFA</b>	
<b>2</b>	<b>Informations financières</b>	
	Comptes consolidés <b>RFA</b>	76
	Comptes sociaux <b>RFA</b>	108
<b>3</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	
	Rapport du président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne et la gestion des risques <b>RFA</b>	128
	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du président du Conseil de surveillance <b>RFA</b>	143

1

# Rapport d'activité

---

page

<b>Rapport du Directoire à l'AGM du 20/07/16</b>	
<b>Rapport du Directoire - Rapport général</b>	<b>5</b>
<b>Rapport du Directoire - Responsabilité d'entreprise</b>	<b>31</b>
<b>Rapport du Directoire - Facteurs de risques</b>	<b>60</b>
<b>Rapport du Directoire - Notes complémentaires</b>	<b>69</b>

## Rapport du Directoire à l'Assemblée générale mixte du 20/07/16

---

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale mixte conformément aux dispositions de la loi et des statuts de notre société.

Les convocations prescrites vous ont été régulièrement adressées et tous les documents et pièces prévus par la réglementation en vigueur et s'y rapportant vous ont été communiqués ou ont été tenus à votre disposition, dans les délais légaux.

Le présent rapport a pour objet de vous présenter la situation du cabinet Solucom, constitué de la société Solucom<sup>(1)</sup> et de ses filiales. Celui-ci est composé du « Rapport du Directoire - Rapport général » complété par :

- Le « Rapport du Directoire - *Rapport de Responsabilité d'entreprise* » ;
- Le « Rapport du Directoire - *Facteurs de risques* » ;
- Le « Rapport du Directoire - *Notes complémentaires* ».

Le présent rapport constitue également le rapport de gestion visé par l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF, faisant partie intégrante du rapport financier annuel prévu par l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.

(1) Par convention, la société Solucom, société-mère du cabinet Solucom, pourra également être appelée Solucom SA dans ce document.

### 1. Faits marquants et perspectives

#### Une croissance annuelle de 43%, dont 15% à périmètre comparable

A l'issue de l'exercice 2015/16, Solucom a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 233,0 millions d'euros, en croissance de 43%.

La progression dynamique de l'activité sur l'exercice a permis au cabinet de dépasser ses objectifs de croissance organique et totale, relevés en cours d'exercice. A périmètre comparable, la croissance annuelle du cabinet a ainsi été de 15% et, hors prise en compte des activités européennes de Kurt Salmon\*, le chiffre d'affaires du cabinet s'est établi à 200,2 millions d'euros, en progression de 23%.

Cette croissance a été accompagnée d'une forte progression des effectifs, qui s'établissaient à 2 511 collaborateurs à l'issue de l'exercice, contre 1 514 au 31/03/15. Cette hausse est notamment le fruit de l'apport des 777 collaborateurs de Kurt Salmon et des embauches réalisées par le cabinet sur la période. L'objectif de recrutement annuel a en effet été significativement dépassé, en dépit d'un contexte graduellement plus compétitif en matière de ressources humaines.

Le turn-over de Solucom, hors Kurt Salmon, est demeuré bas, à 10% en rythme annuel. Le turn-over de Kurt Salmon sur les trois mois consolidés s'est établi à 19% en rythme annuel, rythme comparable à celui des exercices précédents.

#### Des prix bien orientés

Malgré un léger fléchissement début 2016, le taux d'activité (hors Kurt Salmon) a été solide sur l'exercice, à 83%, chiffre stable par rapport à 2014/15.

Sur le périmètre Kurt Salmon, le taux d'activité des trois mois consolidés a en revanche été sous pression, à 69%. Il témoigne d'un certain fléchissement de l'activité commerciale, sans doute accentué par la mobilisation sur le rapprochement avec Solucom.

Les prix, hors Kurt Salmon, ont continué de s'inscrire en progression avec un taux journalier moyen de 745 euros sur l'exercice, en hausse annuelle de 4%, dont 2,5% à périmètre comparable. Les prix de Kurt Salmon sur les trois mois consolidés ont également été solides avec un taux journalier moyen de 1 062 euros.

A 3,4 mois à fin mars 2016, le carnet de commande hors Kurt Salmon est en amélioration par rapport au 31 décembre 2015, mais témoigne d'une visibilité toujours un peu courte.

Pour rappel, le cabinet ne communique pas pour l'instant d'indicateurs consolidés, les chiffres n'étant pas exactement comparables entre Solucom et Kurt Salmon en raison de règles de gestion différentes.

#### Une rentabilité en haut de fourchette, en intégrant Kurt Salmon

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 29,8 millions d'euros en 2015/16, en progression de 41%. La marge opérationnelle courante ressort ainsi à 12,8%, dans le haut de la fourchette visée en début d'exercice. Hors Kurt Salmon, la marge opérationnelle courante annuelle s'est élevée à 13,9%.

En 2015/16, Solucom a enregistré 6,7 millions d'euros d'autres charges opérationnelles, constituées pour l'essentiel des frais liés à l'acquisition et à la mise en œuvre du rapprochement avec Kurt Salmon, aux autres opérations de rapprochement, et à une dotation à la Fondation d'entreprise Solucom. Après prise en compte de ces éléments, le résultat opérationnel s'est établi à 23,1 millions d'euros, en progression de 13%.

Le résultat net part du groupe est de 13,4 millions d'euros, en hausse de 6%, représentant une marge nette de 5,7%.

#### Une forte génération de trésorerie, un endettement net sous contrôle

Le flux net de trésorerie généré par l'activité est ressorti à 15,5 millions d'euros en 2015/16, bénéficiant d'une progression de 19% de la marge brute d'autofinancement.

L'acquisition de Kurt Salmon, réalisée intégralement en numéraire, a été financée par un emprunt bancaire de 95 millions d'euros.

Au 31/03/16, le cabinet bénéficiait d'une trésorerie disponible confortable, de 39,8 millions d'euros. L'endettement financier net était de 58,8 millions d'euros, pour des capitaux propres qui s'établissaient à 85,0 millions d'euros au 31/03/16.

Au titre de l'exercice 2015/16, Solucom proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 20/07/16 le versement d'un dividende de 0,41 euro par action, en hausse de 5%.

#### Naissance d'un nouvel acteur du conseil

L'exercice 2016/17 débute avec la volonté conjointe de Solucom et Kurt Salmon de former un nouveau cabinet, doté d'une proposition de valeur différenciante, parfaitement alignée avec les enjeux les plus stratégiques des clients à l'heure du digital. La création de ce nouveau cabinet sera

\* Hors retail & consumer goods, hors France.

symbolisée par le lancement d'une nouvelle marque qui se substituera aux marques Solucom et Kurt Salmon.

Avec 2 500 collaborateurs, présents sur 4 continents, ce nouvel acteur figure parmi les leaders européens et forme le 1<sup>er</sup> cabinet de conseil indépendant en France.

Mis en œuvre dès les premiers jours de janvier dans le cadre d'une démarche participative, le programme de rapprochement entre désormais dans ses phases décisives. Le collectif managérial entre les partners de Solucom et de Kurt Salmon se constitue. Les contours du nouveau cabinet, notamment la proposition de valeur, le modèle opérationnel cible et les fondamentaux en matière de ressources humaines, sont en voie de finalisation. Le regroupement physique des équipes sera achevé dans les prochaines semaines.

Parallèlement, les synergies commerciales montent rapidement en puissance, avec plus d'une quarantaine de projets conjoints gagnés, représentant un chiffre d'affaires de plus de 7 millions d'euros.

Le lancement d'une nouvelle marque au 2<sup>nd</sup> semestre 2016 constituera le point d'orgue de ces opérations, avec une nouvelle entité pleinement opérationnelle au 01/10/16.

## 2. Analyse de l'activité

### 2.1. Analyse des comptes consolidés

Les comptes clos au 31/03/16 consolident Solucom SA, SLM Consulting et Hudson & Yorke sur 12 mois, Financière BFC et Audisoft Oxéa sur 6 mois, Arthus Technologies sur 9 mois, Solucom Belgique sur 6 mois, Management Consulting Group France et ses filiales (Kurt Salmon France, Kurt Salmon Associés, K2S Management Inc., Kurt Salmon Luxembourg,

(en milliers d'euros)

	2015/16	2014/15*	Variation
Chiffre d'affaires	233 020	163 147	43%
Résultat opérationnel courant	29 783	21 141	41%
Résultat opérationnel	23 100	20 428	13%
Résultat net part du groupe	13 358	12 596	6%

\* Retraité de l'application rétrospective d'IFRIC 21

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 233 020 milliers d'euros contre 163 147 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 43%.

Le résultat opérationnel courant est de 29 783 milliers d'euros (après participation des salariés). Il est en hausse de 41% par rapport à celui de l'exercice précédent qui s'élevait à 21 141 milliers d'euros.

### Perspectives 2016/17

Le succès du rapprochement avec Kurt Salmon constitue l'objectif prioritaire du cabinet en 2016/17.

Les enjeux des prochains mois vont consister à garder sous contrôle les performances opérationnelles et à minimiser les perturbations liées au basculement du nouvel ensemble sur son modèle opérationnel cible.

Au 2<sup>nd</sup> semestre de l'exercice, l'objectif sera d'une part de réussir le lancement et le positionnement de la nouvelle marque, et d'autre part de tirer parti du potentiel de création de valeur offert par l'association des deux cabinets.

Sur le plan financier, le cabinet se fixe pour objectif un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 340 millions d'euros en 2016/17, soit une progression de plus de 45% en données consolidées et de 4% en base pro forma, associé à une marge opérationnelle courante à deux chiffres.

L'exercice en cours sera également mis à profit pour revisiter, à l'occasion de la publication des résultats semestriels fin novembre, les objectifs stratégiques du nouvel ensemble à horizon 2020.

Kurt Salmon Belgium, Kurt Salmon Switzerland et Kurt Salmon Maroc) sur 3 mois.

Les comptes clos au 31/03/15, dont il est également fait état ci-après, consolidaient Solucom SA, Lumens Consultants, Trend Consultants et SLM Consulting sur 12 mois, Stance sur 9 mois, Audisoft Oxéa sur 5 mois, Alturia Consulting et Eveho sur 3 mois et Hudson & Yorke sur 1 mois.

Compte tenu des autres produits et charges opérationnels non courants, le résultat opérationnel est de 23 100 milliers d'euros, en hausse de 13% par rapport au résultat opérationnel de l'exercice précédent, qui s'établissait à 20 428 milliers d'euros.

Les autres charges opérationnelles non courantes sont composées de :

- frais d'acquisition pour 3 198 milliers d'euros ;
- dotation sur provision pour charges de rupture anticipée du bail des locaux de Kurt Salmon à Neuilly et Nantes pour 2 075 milliers d'euros ;
- dépréciation des immobilisations corporelles des locaux de Kurt Salmon à Neuilly en prévision du déménagement pour 281 milliers d'euros ;
- dépréciation de certaines immobilisations corporelles des locaux de Solucom en prévision du réaménagement des locaux pour accueillir Kurt Salmon pour 694 milliers d'euros ;
- dépréciation de certaines immobilisations incorporelles (logiciels) de Solucom en prévision de l'adaptation de l'ERP Activesys (système d'information lié à l'outil de gestion), afin de le déployer au sein de Kurt Salmon pour 329 milliers d'euros ;
- dotation en faveur de la Fondation d'entreprise Solucom à hauteur de 100 milliers d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 738 milliers d'euros sur la période. Ce solde comprend 19 milliers d'euros

de produits financiers et 757 milliers d'euros de charges financières. Le coût de l'endettement financier net de l'exercice précédent s'élevait à 165 milliers d'euros. Cette forte hausse s'explique par le financement, par emprunt bancaire à hauteur de 95 000 milliers d'euros, de l'acquisition des activités européennes de Kurt Salmon en date du 07/01/16.

Le résultat avant impôt est de 21 781 milliers d'euros, en hausse de 8% par rapport au résultat avant impôt de l'exercice précédent, qui était de 20 209 milliers d'euros.

La charge d'impôt sur les résultats est de 8 423 milliers d'euros, contre 7 613 milliers d'euros sur l'exercice précédent.

Le résultat net de la période s'établit à 13 358 milliers d'euros. Ce résultat augmente de 6% par rapport à l'exercice précédent, pour lequel le résultat net de la période était de 12 596 milliers d'euros.

En l'absence d'intérêts minoritaires, le résultat net part du groupe est également de 13 358 milliers d'euros, contre 12 596 milliers d'euros pour l'exercice précédent, soit une hausse de 6%.

(en milliers d'euros)	31/03/16	31/03/15*	Variation
Actif non courant	147 043	54 903	168%
<i>Dont écarts d'acquisition</i>	130 397	47 998	172%
Actif courant (hors trésorerie)	124 946	62 224	101%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	39 786	26 162	52%
Capitaux propres	84 979	72 773	17%
Passif non courant	105 972	11 976	785%
<i>Dont passifs financiers</i>	93 294	3 213	2 804%
Passif courant	120 824	58 539	106%
<i>Dont passifs financiers</i>	5 332	377	1 314%
<b>Total bilan</b>	<b>311 774</b>	<b>143 289</b>	<b>118%</b>

\* Retraité de l'application rétrospective d'IFRIC 21

La situation nette de l'ensemble consolidé s'élève au 31/03/16 à 84 979 milliers d'euros contre 72 773 milliers d'euros un an plus tôt, soit une progression de 17%.

La trésorerie nette des découverts, obtenue en retranchant de la trésorerie brute les découverts bancaires et les intérêts courus non échus correspondants est, quant à elle, de 39 023 milliers d'euros au 31/03/16, contre 26 154 milliers d'euros au 31/03/15.

Les passifs financiers s'élèvent à 98 626 milliers d'euros au 31/03/16 contre 3 590 milliers d'euros un an auparavant. Hors découverts bancaires, ils représentent 98 306 milliers

d'euros, se décomposant en 96 750 milliers d'euros d'emprunts bancaires et de dettes financières diverses ainsi que 1 556 milliers d'euros d'emprunts liés au retraitement des contrats de crédit-bail. Pour mémoire, les passifs financiers hors découverts bancaires s'élevaient à 3 582 milliers d'euros au 31/03/15.

L'endettement net du cabinet Solucom est de (58 840) milliers d'euros au 31/03/16 contre une situation de trésorerie nette de 22 572 milliers d'euros un an auparavant.



Les mouvements qui sous-tendent la progression de la situation de trésorerie sont résumés dans le tableau ci-dessous.

(en milliers d'euros)	31/03/16	31/03/15*
Marge brute d'autofinancement <sup>1</sup>	17 316	14 517
Variation du besoin en fonds de roulement	-1 850	39
Flux net de trésorerie généré par l'activité	15 466	14 556
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-96 380	-6 886
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	94 277	-1 540
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>13 363</b>	<b>6 129</b>

(1) Après coût de l'endettement financier net et après impôts courants.

\* Retraité de l'application rétrospective d'IFRIC 21

Ils comprennent essentiellement :

- une marge brute d'autofinancement de 17 316 milliers d'euros, conjuguée à une hausse du besoin en fonds de roulement de 1 850 milliers d'euros, générant ainsi un flux net de trésorerie de l'activité de 15 466 milliers d'euros sur la période,
- le versement de dividendes pour 1 915 milliers d'euros,
- des investissements représentant 7 645 milliers d'euros,
- la variation des immobilisations financières qui a consommé 218 milliers d'euros de trésorerie,
- des décaissements relatifs aux variations de périmètre à hauteur de 88 520 milliers d'euros.

Il est précisé que le cabinet n'a recours ni à l'affacturage, ni à l'escompte.

## 2.2. Analyse des comptes sociaux

Le chiffre d'affaires de la société Solucom s'établit à 192 103 milliers d'euros contre 152 910 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 26%.

Le résultat d'exploitation, avant participation des salariés, s'établit à 21 503 milliers d'euros contre 18 497 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 16,3% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort à 11,2% contre une marge de 12,1% pour l'exercice précédent.

Le résultat d'exploitation, avant participation des salariés et avant dotation de la provision pour attribution gratuite d'actions, s'établit à 21 637 milliers d'euros contre 18 497 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 17% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort à 11,3% contre une marge de 12,1% pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'établit à 419 milliers d'euros, contre un résultat financier de (273) milliers d'euros, pour l'exercice précédent. Le résultat financier de l'exercice est essentiellement composé de 1 443 milliers d'euros de produits de participation, de 54 milliers d'euros d'intérêts de placement et de plus-values sur produits financiers, de (502) milliers d'euros d'intérêts et coupon sur emprunt, de

(320) milliers d'euros de provisions pour pertes de change latentes, de (209) milliers d'euros de perte de change nette.

Le résultat exceptionnel s'établit à (1 254) milliers d'euros, et est essentiellement composé de la provision pour dépréciation relative à l'ERP, au mobilier et agencement pour (1 022) milliers d'euros, de la valeur des actions propres attribuées définitivement dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions pour (215) milliers d'euros, de la dotation de la Fondation d'entreprise Solucom pour (100) milliers d'euros, ainsi que des plus-values nettes du contrat de liquidité pour 213 milliers d'euros. Le résultat exceptionnel de l'exercice précédent s'élevait à (208) milliers d'euros.

L'impôt sur les bénéfices s'élève à 4 637 milliers d'euros contre 3 954 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise représente un montant de 2 514 milliers d'euros, contre 1 993 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net s'élève à 13 517 milliers d'euros, contre 12 069 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Les capitaux propres de la société ressortent à 87 777 milliers d'euros au 31/03/16 contre 76 028 milliers d'euros au 31/03/15.

L'endettement net, compte tenu de la dette bancaire de 95 649 milliers d'euros et de la dette obligataire de 3 082 milliers d'euros au 31/03/16, est de (70 082) milliers d'euros contre une trésorerie nette de 21 116 milliers d'euros au 31/03/15.

## 2.3. Décomposition des dettes fournisseurs

Conformément aux dispositions réglementaires entrées en vigueur depuis le 01/01/09, le tableau suivant présente le solde des dettes fournisseurs à la clôture des deux derniers exercices, par date d'échéance.

Les montants figurant dans ce tableau sont exprimés en milliers d'euros et concernent uniquement la société-mère Solucom SA.

(en milliers d'euros)	< 30 jours		30 à 60 jours		Total	
	31/03/15	31/03/16	31/03/15	31/03/16	31/03/15	31/03/16
Fournisseurs externes	576	2 634	3 061	868	3 637	3 502
Fournisseurs internes au cabinet	0	0	76	109	76	109
<b>Total</b>	<b>576</b>	<b>2 634</b>	<b>3 137</b>	<b>977</b>	<b>3 713</b>	<b>3 611</b>
<i>Fournisseurs factures non parvenues</i>					3 329	5 468
<i>Dettes fournisseurs au bilan</i>					7 043	9 079

Les factures non parvenues au 31/03/16 se décomposent à hauteur de 4 982 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs externes et à hauteur de 486 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs internes au cabinet.

## 2.4. Actualité juridique de Solucom durant l'exercice

### 2.4.1. Rachat du fonds de commerce de la société Hapsis

Selon le protocole du 01/04/15, Solucom a acquis le fonds de commerce de la société Hapsis basée à Paris.

Créé en 2002, et fort d'une trentaine de collaborateurs, Hapsis est un cabinet de conseil indépendant, spécialisé dans la gestion des risques et la sécurité numérique. Son portefeuille clients est composé de très grands comptes, issus en particulier du domaine bancaire tels que Banque de France, BNP Paribas, BPCE, Société Générale. Le cabinet compte également parmi ses clients AXA, ENGIE ou encore Safran.

Ce rapprochement répond à l'ambition de Solucom d'accélérer son développement dans le domaine de la cybersécurité, un marché en pleine expansion avec la multiplication des menaces.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire.

Le fonds de commerce d'Hapsis contribue aux comptes de Solucom à partir du 01/04/15.

### 2.4.2. Prise de contrôle de la société Arthus Technologies basée en Suisse

Selon le protocole du 02/07/15, Solucom a acquis 100% du capital de la société Arthus Technologies, basée à Genève. Cette opération s'inscrit dans la volonté de Solucom d'étendre progressivement ses activités à l'international.

Créé en 2002, Arthus Technologies est spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication. Le cabinet conseille dans ce domaine ses clients sur des grands projets à dimension internationale, depuis la stratégie de sourcing jusqu'au pilotage des transformations.

A travers cette acquisition, Solucom se dote d'une tête de pont dans un marché attractif, lui permettant de mieux accompagner ses clients présents en Suisse et d'accéder à de nouveaux groupes internationaux.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire.

Arthus Technologies est consolidé à compter du 01/07/15 dans les comptes de Solucom, soit sur 9 mois de l'exercice 2015/16 du cabinet.

### 2.4.3. Dissolution par anticipation et sans liquidation de la société Financière BFC, filiale à 100% de Solucom, avec Transmission Universelle de son Patrimoine à la société Solucom (TUP)

La TUP de la société Financière BFC, filiale à 100% de Solucom, a été mise en œuvre par décision de l'associé unique en date du 24/08/15.

Cette opération de TUP, réalisée selon les conditions posées à l'article 1844-5 alinéa 3 du Code civil, répondait à une volonté de simplification et de rationalisation interne au cabinet Solucom.

La TUP a été définitivement réalisée à l'issue du délai d'opposition des créanciers tel que fixé par la loi, et a opéré une Transmission Universelle du Patrimoine de la société Financière BFC à la société Solucom le 25/09/15 sur le plan juridique, comptable et social, et, sur le plan fiscal avec un effet rétroactif au 01/04/15.

La société Financière BFC a été radiée du Registre du commerce et des sociétés au 01/10/15.

### 2.4.4. Dissolution par anticipation et sans liquidation de la société Audisoft Oxéa, avec Transmission Universelle de son Patrimoine à la société Solucom (TUP)

La TUP de la société Audisoft Oxéa, filiale à 100% de Financière BFC puis de Solucom après l'opération de TUP visée au point 2.4.3. ci-dessus, a été mise en œuvre par décision de l'associé unique en date du 27/08/15.

Cette opération de TUP, réalisée selon les conditions posées à l'article 1844-5 alinéa 3 du Code civil, répondait à une volonté de simplification et de rationalisation interne au cabinet Solucom.

La TUP a été définitivement réalisée à l'issue du délai d'opposition des créanciers tel que fixé par la loi, et après la réalisation de la TUP de Financière BFC dans Solucom. Elle a opéré une transmission universelle du patrimoine de la société Audisoft Oxéa à la société Solucom le 30/09/15 sur le plan juridique, social et comptable, et, sur le plan fiscal avec un effet rétroactif au 01/04/15. La société Audisoft Oxéa a été radiée du Registre du commerce et des sociétés au 01/10/15.

#### **2.4.5. Partenariat avec le cabinet ShiftIN Partners dans la région du Golfe**

Le 22/09/15, Solucom et ShiftIN Partners, basé dans la région du Golfe, ont conclu un accord de partenariat afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients respectifs grâce à leurs complémentarités géographiques et à la proximité de leurs approches clients. L'accord intervenu valorise les complémentarités géographiques des deux cabinets tout en capitalisant sur une forte proximité de savoir-faire et d'approches clients.

Présent à Abu Dhabi, Dubaï et Riyad, ShiftIN Partners est un cabinet de conseil en stratégie et innovation. Ses clients sont des grands comptes des secteurs Energie-Utilities, Transport-Logistique, Finance et Public parmi lesquels, Emirates National Oil Company, National Bank of Abu Dhabi, SABIC ou encore le gouvernement des Emirats arabes unis.

La signature de cet accord a fait l'objet d'un communiqué publié par Solucom sur son site web ([www.solucom.fr](http://www.solucom.fr)), le 22/09/15.

#### **2.4.6. Constitution d'une filiale de Solucom en Belgique**

Dans le cadre de son développement à l'international, Solucom a, le 05/10/15, constitué en Belgique une filiale qu'il détient à 100%. Cette filiale, dont la dénomination sociale est Solucom SA, est une société anonyme de droit belge au capital social de 62 000 euros.

Son siège social est sis à Bruxelles (Belgique). Elle est immatriculée à la Banque-Carrefour des Entreprises sous le n° 0639931071.

#### **2.4.7. Acquisition des activités européennes de Kurt Salmon**

Le 07/01/16, Solucom a acquis les activités de Kurt Salmon en Europe (hors *retail & consumer goods*) auprès de Management Consulting Group PLC.

Le périmètre concerné est constitué de Kurt Salmon France, Switzerland, Belgium, Luxembourg, Maroc, ainsi que des activités Financial Services et CIO Advisory de Kurt Salmon aux Etats-Unis. Les activités *retail & consumer goods* hors

France, notamment Kurt Salmon UK et Germany, ne font pas partie du rapprochement.

Cette opération a pris la forme de l'acquisition par Solucom de 100% des titres de la société Management Consulting Group France, holding des activités décrites ci-dessus.

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en management qui fait référence en Europe. Il conseille ses clients dans leurs transformations les plus importantes, depuis leur cadrage stratégique jusqu'au pilotage de leur exécution.

Ce rapprochement s'inscrit dans le droit fil des orientations stratégiques de Solucom.

L'acquisition a été payée intégralement en numéraire au jour de l'opération et essentiellement financée par recours à un emprunt bancaire conclu à des conditions de marché, une partie étant remboursable in fine.

Cet ensemble est consolidé à compter du 01/01/16 dans les comptes de Solucom, soit sur 3 mois de l'exercice 2015/16 du cabinet.

#### **2.4.8. Eligibilité des titres de Solucom au dispositif PEA-PME**

Solucom rappelle qu'un plan d'épargne en actions destiné au financement des PME et des ETI (entreprises de tailles intermédiaires) a été créé début mars 2014 à côté du PEA, le PEA-PME.

Les sociétés peuvent être éligibles au PEA-PME si, d'une part, leur effectif est inférieur à 5 000 personnes, et si, d'autre part, soit leur chiffre d'affaires est inférieur à 1,5 milliard d'euros, soit leur bilan ne dépasse pas 2 milliards d'euros. Ces critères doivent s'apprécier en tenant compte du fait que l'entreprise fait éventuellement partie d'un groupe.

Par communiqué en date du 13/04/16, Solucom a confirmé respecter les critères d'éligibilité au PEA-PME précisés par le décret d'application en date du 04/03/14 (décret n°2014-283).

En conséquence, les actions Solucom peuvent continuer à être intégrées au sein des comptes PEA-PME, qui pour rappel bénéficient des mêmes avantages fiscaux que le plan d'épargne en actions (PEA) traditionnel.

#### **2.4.9. Attribution d'actions gratuites**

Nous vous demandons sur ce point de vous rapporter au paragraphe 4.2 ci-après.

### **2.5. Evènements post-clôture**

Il n'y a pas d'évènement postérieur à la clôture.

## 2.6. Filiales et participations

### Activités des filiales et participations

Exercice de 12 mois clos le 31/03/16 sauf indication contraire.

(en milliers d'euros)	Chiffre d'affaires	Croissance	Résultat d'exploitation*	Marge d'exploitation (%)*
<b>Audisoft Oxéa</b> <sup>(1)</sup>	2 489	n/a	228	9,16%
<b>Financière BFC</b> <sup>(1)</sup>	-	n/a	(15)	n/a
<b>SLM Consulting</b>	678	6,00%	35	5,16%
<b>Hudson &amp; Yorke</b>	3 738	n/a	36	0,97%
<b>Arthus Technologies</b> <sup>(2)</sup>	4 792	n/a	(202)	-4,22%
<b>Solucom Belgique</b> <sup>(3)</sup>	278	n/a	27	9,71%
<b>Management Consulting Group France</b> <sup>(4)</sup>	169	n/a	(18)	-10,65%
<b>Kurt Salmon Associés</b> <sup>(4)</sup>	4 220	n/a	(477)	-11,31%
<b>Kurt Salmon France</b> <sup>(4)</sup>	26 904	n/a	1 549	5,76%
<b>K2S Management Inc.</b> <sup>(4)</sup>	3 100	n/a	350	11,28%
<b>Kurt Salmon Luxembourg</b> <sup>(4)</sup>	4 004	n/a	169	4,22%
<b>Kurt Salmon Belgium</b> <sup>(4)</sup>	901	n/a	69	7,67%
<b>Kurt Salmon Maroc</b> <sup>(4)</sup>	95	n/a	(69)	-72,63%
<b>Kurt Salmon Switzerland</b> <sup>(4)</sup>	1 148	n/a	(1)	-0,11%

\*Hors effet éventuel des plans d'attribution gratuite d'actions.

(1) Les données, au 31/03/16, d'Audisoft Oxéa et de Financière BFC intègrent les chiffres des sociétés sur 6 mois, respectivement du 01/04/15 au 25/09/15, et du 01/04/15 au 29/09/15. Ces sociétés ayant été fusionnées avec Solucom par voie de dissolution sans liquidation les 25 et 29/09/15 avec effet rétroactif fiscal au 01/04/15. Variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

(2) Exercice de 15 mois clos le 31/03/16. S'agissant de sa première année d'intégration, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

(3) Exercice de 6 mois clos le 31/03/16. Compte tenu de sa création en octobre 2015, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

(4) Période de 3 mois close le 31/03/16. Compte tenu de son entrée de périmètre au 01/01/16, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

#### Prise de participation et prise de contrôle

Nous vous demandons sur ce point de vous reporter aux paragraphes 2.4.1, 2.4.2 et 2.4.7 ci-dessus.

#### Participations croisées ou réciproques

Néant.

#### Cession de participation

Néant.

### 2.7. Activité en matière de Recherche & Développement

Solucom est qualifiée d'« entreprise innovante » par BPIFrance, qualification renouvelée le 25/02/14 pour 3 ans.

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par la société. Pour autant, ces actions ne sont immobilisées que de manière exceptionnelle.

Certaines de ces actions de recherche et développement sont éligibles au crédit d'impôt recherche.

Solucom a ainsi bénéficié, au cours de l'exercice, d'un crédit d'impôt recherche relatif à l'année 2015 représentant un montant net de 1 281 milliers d'euros.

### 2.8. Politique d'endettement et de distribution

Solucom est une société de croissance et à ce titre réinvestit au sein de l'entreprise une majeure partie de ses résultats pour financer son développement. La politique de distribution de Solucom correspond à une distribution égale à 15% du résultat net part du groupe. Toutefois, la société se réserve la possibilité d'ajuster ce taux en fonction de ses besoins de financement, de sa génération de trésorerie et des pratiques propres au secteur d'activité.

Le 07/01/16, Solucom a mis un terme aux lignes de crédit pré-existantes afin de les remplacer par un nouvel emprunt de 120 millions d'euros, dont 95 millions d'euros pour le financement de l'acquisition des activités européennes de Kurt

Salmon, et 25 millions d'euros en vue du financement du BFR du cabinet et en vue de la réalisation de futures opérations de croissance externe (ces deux lignes n'ont pas encore été

débloquées au 31/03/16). Le cabinet dispose également d'un emprunt obligataire de 3 000 milliers d'euros remboursable *in fine* en 2018.

Nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions ayant perçu le dividende <sup>(1)</sup>	Dividende distribué par action <sup>(2)</sup>	Quote-part du dividende éligible à la réfaction de 40% <sup>(3)</sup>
31/03/15	4 911 457	0,39 €	100%
31/03/14	4 909 331	0,33 €	100%
31/03/13	4 909 878	0,32 €	100%

(1) Les actions d'autocontrôle appartenant à la société n'ont pas droit à distribution.

(2) Avant prélèvements fiscaux et sociaux.

(3) La société n'a pas distribué de revenus non éligibles à l'abattement.

### 3. Organes d'administration, de direction et de surveillance, direction générale

#### 3.1. Présentation des organes de gouvernance

Solucom est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

La composition des organes sociaux au titre de l'exercice clos au 31/03/16 est la suivante :

##### Directoire

- Monsieur Pascal Imbert                      Président du Directoire
- Monsieur Patrick Hirigoyen                Membre du Directoire

##### Conseil de surveillance

###### Membres du Conseil de surveillance :

- Monsieur Michel Dancoisne                Président du Conseil de surveillance
- Monsieur Jean-François Perret              Vice-Président du Conseil de surveillance
- Madame Marie-Ange Verdickt                Membre du Conseil de surveillance
- Madame Nathalie Wright                    Membre du Conseil de surveillance
- Madame Sarah Lamigeon                    Membre du Conseil de surveillance
- Monsieur Rafael Vivier                        Membre du Conseil de surveillance

### 3.2. Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des 5 dernières années

Nom	Date de la première nomination et date de renouvellement	Date d'échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonction principale exercée hors de la société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société	Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années
<b>Pascal Imbert</b>	30/09/02  28/07/14 (avec effet au 26/09/14)	26/09/20	Président du Directoire		<b>Axway</b> Administrateur <b>Solucom Belgique</b> Administrateur <b>Kurt Salmon Associés France</b> Directeur général – Président du Conseil d'administration <b>Kurt Salmon Switzerland</b> Gérant – Président <b>Kurt Salmon Belgium</b> Administrateur <b>Kurt Salmon Maroc</b> Gérant <b>K2S Management Inc.</b> Président	<b>Cosmosbay~Vectis</b> Administrateur <b>MiddleNext</b> Président
<b>Patrick Hirigoyen</b>	30/09/02  28/07/14 (avec effet au 26/09/14)	26/09/20	Membre du Directoire		<b>Solucom</b> Directeur Général Adjoint en charge des opérations <b>Kurt Salmon Associés France</b> Administrateur <b>Kurt Salmon Belgium</b> Administrateur	<b>Cosmosbay~Vectis</b> Administrateur Directeur Général Délégué, puis Président Directeur Général à compter du 06/06/11
<b>Michel Dancoisne</b>	30/09/02  11/07/14 (Membre du CS) CS 28/07/14 (Président du CS)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/18	Président du Conseil de surveillance		<b>Solucom</b> Cadre position III apportant une expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe	
<b>Jean-François Perret</b>	26/09/08  11/07/14 (Membre du CS) CS 28/07/14 (Vice-président du CS)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/18	Vice-président du Conseil de surveillance	<b>CXP Group</b> Vice-président du Conseil de surveillance	<b>CVMP Conseil</b> Gérant <b>BIZNET</b> Membre du Conseil d'administration	<b>Pierre Audoin Consultants</b> Vice-président du Conseil de surveillance
<b>Marie-Ange Verdickt</b>	26/09/12	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/16	Membre du Conseil de surveillance	Consultant indépendant	<b>ABC Arbitrage</b> Administrateur <b>Caphorn Invest</b> Membre du Conseil de surveillance <b>Interparfums</b> Administrateur <b>Bonduelle</b> Membre du Conseil de surveillance	<b>Financière de l'Echiquier</b> Administrateur Directrice de la Recherche et de l'ISR

Nom	Date de la première nomination et date de renouvellement	Date d'échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonction principale exercée hors de la société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société	Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années
<b>Nathalie Wright</b>	11/07/14	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/18	Membre du Conseil de surveillance	<b>Microsoft France</b> Membre du Comité de Direction Directrice de la Division Secteur Public France Directrice générale de la Division Grandes Entreprises et Alliances		<b>Indexel</b> Membre du Conseil d'administration
<b>Sarah Lamigeon</b>	22/07/15	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/19	Membre du Conseil de surveillance		<b>Solucom</b> Directrice de la communication	<b>Solucom</b> Censeur du Conseil de surveillance (démission le 22/07/15)
<b>Rafael Vivier</b>	22/07/15	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/19	Membre du Conseil de surveillance	<b>Wit Associés</b> Associé fondateur <b>Consultor.fr</b> Directeur Général		

Les mandataires sociaux confirment individuellement, au cours des cinq dernières années :

- n'avoir pas fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- n'avoir pas été associés à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation pour laquelle les mandataires sociaux, agissant en qualité de membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance auraient fait l'objet d'une condamnation personnelle ;
- n'avoir pas fait l'objet d'incrimination et/ou de sanction publique officielle prononcée contre les mandataires sociaux par des autorités statutaires ou réglementaires désignées.

Les mandataires sociaux déclarent ne pas connaître :

- de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, de ces mandataires sociaux et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- l'existence de liens familiaux existant entre n'importe lequel des mandataires sociaux.

### 3.3. Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux

Conformément aux dispositions légales et au Code de gouvernance MiddleNext auquel Solucom se réfère, les paragraphes qui suivent vous rendent compte de la rémunération totale, incluant les éléments de rémunération de toutes natures, versée durant l'exercice écoulé à chaque mandataire social.

Le tableau qui suit détaille les rémunérations et avantages de toutes natures, perçus par les mandataires sociaux de la société Solucom, auprès de l'ensemble des sociétés du cabinet.

Dans ce tableau, figure d'une part les rémunérations dues au titre de l'exercice, d'autre part les rémunérations effectivement versées au cours de l'exercice. En effet, une part de la rémunération due au titre d'un exercice est versée au cours des premiers mois de l'exercice suivant.

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2015/16				Rémunérations annuelles brutes 2014/15			
	Fixes	Variables	Jetons de présence	Total	Fixes	Variables	Jetons de présence	Total
<b>Directoire</b>								
Pascal Imbert	Dues	165 264	75 587	<b>240 851</b>	161 508	60 699		<b>222 207</b>
	Versées	165 264	58 264	<b>223 528</b>	161 508	63 773		<b>225 281</b>
Patrick Hirigoyen	Dues	162 053 <sup>(1)</sup>	68 629	<b>230 682</b>	150 154	54 983		<b>205 137</b>
	Versées	162 053 <sup>(1)</sup>	52 835	<b>214 888</b>	150 154	57 684		<b>207 838</b>
<b>Conseil de surveillance</b>								
Michel Dancoisne	Dues	58 108		<b>58 108</b>	57 038			<b>57 038</b>
	Versées	58 108		<b>58 108</b>	57 038			<b>57 038</b>
Jean-Claude Malraison	Dues			0		2 490		<b>2 490</b>
	Versées			0		11 490		<b>11 490</b>
Jacques Pansard	Dues			0		2 490		<b>2 490</b>
	Versées			0		11 490		<b>11 490</b>
Jean-François Perret	Dues			10 000		9 000		<b>9 000</b>
	Versées			9 000		9 000		<b>9 000</b>
Marie-Ange Verdickt	Dues			10 000		9 000		<b>9 000</b>
	Versées			9 000		9 000		<b>9 000</b>
Nathalie Wright	Dues			7 750		6 510		<b>6 510</b>
	Versées			6 510		0		<b>0</b>
Sarah Lamigeon	Dues	66 932	23 304	6 350		0		<b>0</b>
	Versées	66 932	16 663	0		0		<b>0</b>
Rafael Vivier	Dues			6 940		0		<b>0</b>
	Versées			0		0		<b>0</b>

(1) Dont 8 394 € liés à l'application par la société d'une mesure d'écrêtement des stocks de jours de congés non pris.

- Evolution des rémunérations entre 2014/15 et 2015/16

Les rémunérations des mandataires sociaux ont évolué en 2015/16 en cohérence avec la politique salariale appliquée à l'ensemble des collaborateurs du cabinet.

- Rémunération fixe

La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le cabinet Solucom, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises exerçant des activités comparables.

- Rémunération variable

Pour Monsieur Pascal Imbert, Président du Directoire, la rémunération variable est basée sur les écarts constatés entre des objectifs budgétés en début d'exercice et les résultats

correspondants effectivement réalisés sur l'exercice. Cette mesure porte sur les postes suivants : résultat opérationnel courant et résultat net part du groupe mesurés à périmètre constant, c'est-à-dire hors variation de périmètre en cours d'exercice. La valeur de la part variable à objectif atteint est de 55 080 euros bruts en 2015/16 (53 830 euros bruts en 2014/15). La part variable peut évoluer entre 50% et 200% de ce montant.

Pour Monsieur Patrick Hirigoyen, membre du Directoire, la rémunération variable est basée sur les écarts constatés entre des objectifs budgétés en début d'exercice et les résultats correspondants effectivement réalisés sur l'exercice. Cette mesure porte sur les postes suivants : résultat opérationnel courant et résultat net part du groupe mesuré à périmètre constant, c'est-à-dire hors variation de périmètre en cours d'exercice. La valeur de la part variable à objectif atteint est



de 50 010 euros bruts en 2015/16 (48 760 euros bruts en 2014/15). Cette valeur peut varier entre 50% et 200% de ce montant.

- Autres informations

Il est en outre précisé qu'il n'existe pas de société contrôlant Solucom, les dirigeants et mandataires sociaux de Solucom ne perçoivent donc pas de rémunération provenant d'une telle société.

Aucun dirigeant ou mandataire social de Solucom n'a reçu d'autre rémunération que celle figurant dans le tableau synthétique ci-dessus, en ce compris celles visées par l'article L.225-102-1 alinéa 1 du Code de commerce (sociétés contrôlées).

La société n'a pas mis en place de mécanisme de prime de départ ou d'arrivée ou de rémunérations différées liées à la cession ou à des changements de fonctions pour les mandataires sociaux de Solucom au sens des dispositions de l'article L.225-90-1 du Code de commerce.

Les tableaux qui suivent, établis conformément aux recommandations de l'AMF, vous donnent l'ensemble des informations requises par toute la réglementation en vigueur.

Il n'existe pas non plus de régime complémentaire de retraite spécifique pour les mandataires sociaux de Solucom au sens des dispositions de l'article L.225-79-1 du Code de commerce.

Aucun dirigeant ou mandataire social de Solucom ne bénéficie d'avantage en nature.

Monsieur Patrick Hirigoyen s'est vu attribuer initialement un total de 3 368 actions de la société dans le cadre de deux plans d'attribution gratuite d'actions les 01/07/15 et 28/01/16.

Madame Sarah Lamigeon s'est vue attribuer définitivement un total de 7 499 actions de la société dans le cadre d'un plan d'attribution d'actions gratuites le 02/07/15 et s'est vue attribuer initialement 736 actions de la société dans le cadre d'un plan d'attribution gratuite d'actions le 28/01/16.

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau 1 des recommandations de l'AMF)**

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2015/16	Rémunérations annuelles brutes 2014/15
	Montants dus	Montants dus
<b>Pascal Imbert</b> , président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	220 344	222 207
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>220 344</b>	<b>222 207</b>
<b>Patrick Hirigoyen</b> , membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	212 063	205 137
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	128 286	n/a
<b>Total</b>	<b>340 349</b>	<b>205 137</b>

**Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social  
(tableau 2 des recommandations de l'AMF)**

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2015/16		Rémunérations annuelles brutes 2014/15	
	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
<b>Pascal Imbert, président du Directoire</b>				
Rémunération fixe	165 264	165 264	161 508	161 508
Rémunération variable	58 264	75 587	63 773	60 699
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>223 528</b>	<b>240 851</b>	<b>225 281</b>	<b>222 207</b>
<b>Patrick Hirigoyen, membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe	162 053	162 053	150 154	150 154
Rémunération variable	52 835	68 629	57 684	54 983
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>214 888</b>	<b>230 682</b>	<b>207 838</b>	<b>205 137</b>

**Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants  
(tableau 3 des recommandations de l'AMF)**

	Montants versés au cours de l'exercice 2015/16	Montants versés au cours de l'exercice 2014/15
<b>Michel Dancoisne</b>		
Jetons de présence	n/a	n/a
Autres rémunérations	58 108	57 038
<b>Jean-Claude Malraison</b>		
Jetons de présence	0	11 490
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Jacques Pansard</b>		
Jetons de présence	0	11 490
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Jean-François Perret</b>		
Jetons de présence	9 000	9 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Marie-Ange Verdickt</b>		
Jetons de présence	9 000	9 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Nathalie Wright</b>		
Jetons de présence	6 510	0
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Sarah Lamigeon</b>		
Jetons de présence	0	0
Autres rémunérations	83 595	n/a
<b>Rafael Vivier</b>		
Jetons de présence	0	0
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>166 213</b>	<b>98 018</b>

## Actions de performance attribuées à chaque mandataire social (tableau 6 des recommandations de l'AMF)

Actions attribuées gratuitement par l'Assemblée générale des actionnaires durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du cabinet	N° et date du plan	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date	Date de	Conditions de performance
				d'acquisition	disponibilité	
Sarah Lamigeon	OneFirm share plan 28/01/16	736	36 358	28/01/16	28/06/18	Oui
	OneFirm share plan 28/01/16	736	36 358	28/01/16	28/06/18	Oui
Patrick Hirigoyen	Plan Dirigeants N°10 01/07/15	2 632	91 928	01/07/15	01/07/18	Oui
<b>Total</b>		<b>4 104</b>	<b>164 644</b>			

## Tableau des attributions d'actions devenues définitives (tableau 7 des recommandations de l'AMF)

Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition <sup>(1)</sup>
Sarah Lamigeon	Plan Dirigeants N°7 02/07/12	7 499	1 499
<b>Total</b>		<b>7 499</b>	<b>1 499</b>

(1) Quantité d'actions à acquérir pour bénéficier du plan.

## Historique des attributions gratuites d'actions (tableau 10 des recommandations de l'AMF)

Historique des attributions gratuites d'actions

Informations sur les actions attribuées gratuitement	Plan en date du 15/09/06	Plan en date du 15/10/10	Plan Dirigeants n°7	Plan Dirigeants n°10	OneFirm Share Plan
Date d'Assemblée	30/09/05	25/09/09	28/09/11	25/09/13	22/07/15
Date du Directoire	15/09/06	15/10/10	02/07/12	01/07/15	28/01/16
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	27 840	45 540	7 499	13 160	111 136
Dont le nombre attribué à :					
Patrick Hirigoyen	9 280	7 590	0	2 632	736
Sarah Lamigeon	0	0	7 499	0	736
Date d'acquisition des actions <sup>(1)</sup>	15/09/09	15/07/13	02/07/15	01/07/18	28/06/18
Date de fin de période de conservation	15/09/11	15/07/15	02/07/17	01/07/20	28/06/18
Nombre d'actions souscrites au 31/03/16	27 840	37 950	7 499	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	0	0	0	0
Nombre d'actions attribuées gratuitement restant à acquérir au 31/03/16	0	0	0	13 160	111 136

(1) L'attribution définitive de ces actions gratuites est conditionnée d'une part à une condition d'investissement personnel du bénéficiaire en actions Solucom, et d'autre part à un critère de performance, portant pour les quatre premiers plans indiqués ci-dessus, basé sur l'atteinte d'un objectif de résultat opérationnel courant consolidé du cabinet Solucom. Concernant le OneFirm Share Plan, l'attribution définitive des actions gratuites est conditionnée par l'atteinte d'un critère de performance basé sur le résultat opérationnel courant consolidé.

Tableau sur le non-cumul des mandats (tableau 11 des recommandations AMF)

Dirigeants Mandataires sociaux	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		Indemnité relative à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	Pascal Imbert Président du Directoire		X		X		X	

Conformément aux recommandations de l'AMF, les informations suivantes ne sont pas applicables à Solucom au titre de l'exercice 2015/16 :

- options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du cabinet (tableau 4 des recommandations de l'AMF) ;
- options de souscription ou d'achat levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 des recommandations de l'AMF) ;

- historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions - Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 des recommandations de l'AMF) ;
- options de souscription ou d'achat consenties aux dix premiers salariés ou mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (tableau 9 des recommandations de l'AMF).

### 3.4. Autres informations relatives aux dirigeants et mandataires sociaux

#### 3.4.1. Mesures restrictives imposées aux dirigeants et mandataires sociaux

En vertu des articles L.225-185 et L.225-97 II alinéa 4 du Code de commerce, le Conseil de surveillance dans sa séance du 18/06/07, en application des dispositions légales, a décidé de fixer à 25% la quantité d'actions que les mandataires sociaux de Solucom et de l'ensemble de ses filiales seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, au titre de chaque plan mis en place par Solucom et dont ces mandataires sociaux seraient bénéficiaires au titre de leur mandat.

Il est précisé que ce dispositif ne concerne que les plans mis en œuvre au profit de ces mandataires sociaux après l'entrée en vigueur de la loi du 30/12/06.

#### 3.4.2. Opérations réalisées par les dirigeants et leurs proches sur les titres de la société

En application des dispositions légales et réglementaires en vigueur, nous vous indiquons les opérations réalisées sur les titres de la société par les dirigeants, les hauts responsables de la société et les personnes qui leur sont étroitement liées au titre de l'exercice écoulé.

Dirigeant	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre de titres	Cours de la transaction
Monsieur Jean-François Perret	27/11/15	Vente	250 titres	62,610 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	16/12/15	Vente	2 500 titres	65,165 €

## 4. Capital et actionariat

### 4.1. Informations concernant le capital social

#### 4.1.1. Répartition du capital

##### Répartition du capital et des droits de votes

Le tableau ci-après détaille l'actionariat de la société Solucom au 31/03/16 :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques	% Droits de vote théoriques <sup>(1)</sup>	Droits de vote exerçables	% Droits de vote exerçables <sup>(2)</sup>
<b>Dirigeants et mandataires sociaux</b>	<b>2 619 509</b>	<b>52,74%</b>	<b>5 229 398</b>	<b>67,72%</b>	<b>5 220 343</b>	<b>68,19%</b>
<i>Pascal Imbert</i>	<i>1 447 284</i>	<i>29,14%</i>	<i>2 894 568</i>	<i>37,48%</i>	<i>2 894 568</i>	<i>37,81%</i>
<i>Michel Dancoisne</i>	<i>1 135 272</i>	<i>22,86%</i>	<i>2 270 344</i>	<i>29,40%</i>	<i>2 270 344</i>	<i>29,65%</i>
<i>Patrick Hirigoyen</i>	<i>26 148</i>	<i>0,53%</i>	<i>51 931</i>	<i>0,67%</i>	<i>51 931</i>	<i>0,68%</i>
<i>Autres</i>	<i>10 805</i>	<i>0,22%</i>	<i>12 555</i>	<i>0,16%</i>	<i>3 500</i>	<i>0,05%</i>
<b>Salariés</b>	<b>261 009</b>	<b>5,25%</b>	<b>289 493</b>	<b>3,75%</b>	<b>289 493</b>	<b>3,78%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>66 617</b>	<b>1,34%</b>	<b>66 617</b>	<b>0,86%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Public</b>	<b>2 019 747</b>	<b>40,66%</b>	<b>2 137 009</b>	<b>27,67%</b>	<b>2 146 064</b>	<b>28,03%</b>
<b>Total</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 722 517</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 655 900</b>	<b>100,00%</b>

(1) Selon l'article 11 des statuts de Solucom, un droit de vote double est accordé aux titulaires d'actions nominatives entièrement libérées, lorsque ces actions sont inscrites depuis au moins deux ans au nom d'un même actionnaire. De plus, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre total des droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote.

(2) Conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14, le nombre total des droits de vote exerçables en Assemblée générale est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote exerçables et ne comprend pas les actions privées de droit de vote.

Total des droits de vote des actions nominatives = 5 631 143 (1) pour 2 875 508 titres.

Total des titres offrant des droits de vote = 4 966 882.

Total des titres au porteur offrant des droits de vote (simples) = 4 966 882 - 2 875 508 = 2 091 374 (2).

Total des droits de vote théoriques (1) + (2) = 7 722 517.

Nombre d'actions autodétenues = 66 617 (3).

Total des droits de vote exerçables (1) + (2) - (3) = 7 655 900.

A la date du 11/04/16, les actions détenues par le public sont détenues environ pour deux tiers par des fonds institutionnels et pour le dernier tiers par des actionnaires individuels selon une analyse TPI effectuée à cette date.

La société Solucom est détenue à 29% par Pascal Imbert, président du Directoire, et à 23% par Michel Dancoisne, président du Conseil de surveillance. Ces deux actionnaires, qui agissent de concert, détiennent donc ensemble 52% du capital de Solucom.

A la connaissance de Solucom, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant 5% ou plus du capital et/ou des droits de vote de Solucom.

Patrick Hirigoyen, membre du Directoire, occupe la fonction de Directeur général adjoint en charge des opérations au sein de la société Solucom.

Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt, Nathalie Wright, Sarah Lamigeon et Rafael Vivier désignés comme autres dirigeants et mandataires sociaux, occupent respectivement les fonctions de vice-président et membres du Conseil de surveillance.

Solucom est contrôlée par ses deux fondateurs. La société est très attentive à observer des principes rigoureux de gouvernement d'entreprise. Elle a notamment adopté la forme Directoire et Conseil de surveillance, au sein duquel sont intégrés des membres indépendants afin de s'assurer que ce Conseil exerce sa mission de contrôle en veillant à représenter l'ensemble des actionnaires. Ainsi, chaque année, le Conseil de surveillance examine des thèmes tels que les éléments de stratégie, les plans d'action et budget annuels ou les dispositions de contrôle interne. Le Conseil de surveillance procède également à une auto-évaluation de son fonctionnement, ainsi qu'à la vérification de l'indépendance ou non de ses membres.

Le tableau ci-après détaille l'évolution de l'actionnariat de la société depuis 3 ans :

	11/04/16 <sup>(3)</sup>				31/03/15 <sup>(3)</sup>			08/04/14 <sup>(3)</sup>			
	Nombre d'actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Nombre d'actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	
<b>Dirigeants et mandataires sociaux<sup>(1) (2)</sup></b>	<b>2 619 509</b>	<b>52,74%</b>	<b>67,72%</b>	<b>68,19%</b>	<b>2 613 118</b>	<b>52,61%</b>	<b>67,03%</b>	<b>2 621 944</b>	<b>52,79%</b>	<b>67,06%</b>	
<i>P. Imbert</i>	<i>1 447 284</i>	<i>29,14%</i>	<i>37,48%</i>	<i>37,81%</i>	<i>1 447 284</i>	<i>29,14%</i>	<i>37,20%</i>	<i>1 447 284</i>	<i>29,14%</i>	<i>37,09%</i>	
<i>M. Dancoisne</i>	<i>1 135 272</i>	<i>22,86%</i>	<i>29,40%</i>	<i>29,66%</i>	<i>1 135 272</i>	<i>22,86%</i>	<i>29,17%</i>	<i>1 140 072</i>	<i>22,95%</i>	<i>29,21%</i>	
<i>P. Hirigoyen</i>	<i>26 148</i>	<i>0,53%</i>	<i>0,67%</i>	<i>0,68%</i>	<i>28 562</i>	<i>0,58%</i>	<i>0,64%</i>	<i>30 180</i>	<i>0,61%</i>	<i>0,68%</i>	
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	<i>10 805</i>	<i>0,22%</i>	<i>0,16%</i>	<i>0,05%</i>	<i>2 000</i>	<i>0,04%</i>	<i>0,03%</i>	<i>4 408</i>	<i>0,09%</i>	<i>0,09%</i>	
<b>Salariés<sup>(4)</sup></b>	<b>261 009</b>	<b>5,25%</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,78%</b>	<b>243 910</b>	<b>4,91%</b>	<b>4,04%</b>	<b>260 321</b>	<b>5,24%</b>	<b>4,36%</b>	
<b>Autodétention</b>	<b>67 120</b>	<b>1,35%</b>	<b>0,87%</b>	<b>0,00%</b>	<b>75 336</b>	<b>1,52%</b>	<b>0,97%</b>	<b>62 937</b>	<b>1,27%</b>	<b>0,81%</b>	
<b>Public</b>	<b>2 019 244</b>	<b>40,65%</b>	<b>27,67%</b>	<b>28,03%</b>	<b>2 034 518</b>	<b>40,96%</b>	<b>27,96%</b>	<b>2 021 680</b>	<b>40,70%</b>	<b>27,78%</b>	
<b>Total</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

(1) Mandataires sociaux de la société Solucom.

(2) Messieurs Dancoisne et Imbert exercent une action de concert.

(3) Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre total des droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote. Conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14, le nombre total des droits de vote exerçables est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote exerçables et ne comprend pas les actions privées de droit de vote.

(4) Conformément à la recommandation AMF n°2009-16 modifiée le 17/12/13, un sous-total salariés avait été ajouté à compter du 31/03/14. La présentation de ce sous-total salariés est maintenue au titre de l'exercice clos au 31/03/16 conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14.

Il n'y a pas eu de mouvement significatif concernant l'actionnariat de la société, sur la période présentée.

Il n'y a pas eu de sortie significative de la part d'actionnaires dirigeants au 31/03/16.

#### Franchissement de seuil

Par courrier adressé à l'AMF le 12/02/16, Messieurs Pascal Imbert et Michel Dancoisne, agissant de concert, ont déclaré avoir franchi en hausse, le 08/02/16, le seuil de 2/3 des droits de vote de la société Solucom et détenir de concert 2 582 556 actions Solucom représentant 5 164 912 droits de vote, soit 52,00% du capital et 66,87% des droits de vote de la société, répartis comme suit :

	Actions	% Capital	Droits de vote	% Droits de vote
Pascal Imbert	1 447 284	29,14%	2 894 568	37,48%
Michel Dancoisne	1 135 272	22,86%	2 270 344	29,40%
<b>Total concert</b>	<b>2 582 556</b>	<b>52,00%</b>	<b>5 164 912</b>	<b>66,87%</b>

Ce franchissement de seuil résulte d'une diminution du nombre total de droits de vote de la société Solucom.

#### Evolution du capital

Le capital social de la société n'a connu aucune évolution au cours des cinq dernières années. La dernière opération sur le capital remonte en effet au 26/05/09 (création de 16 220 actions nouvelles par levées de stock-options intervenues au cours de l'exercice clos au 31/03/09).

#### 4.1.2. Engagements collectifs de conservation

Au cours de l'exercice écoulé, Solucom n'a été informée de la conclusion d'aucun engagement de cette nature ou de toute autre nature portant sur les titres de Solucom.

Sur ce point, nous vous rappelons toutefois l'existence de trois engagements collectifs de conservation de titres (articles 787 B et 885 I Bis du Code général des impôts) signés en décembre 2010 par certains des actionnaires de Solucom. Ces engagements collectifs de conservation avaient été dûment portés à la connaissance de Solucom qui les avait alors détaillés au paragraphe 10.3 du rapport de gestion présenté à l'Assemblée générale mixte du 28/09/11, en ces termes :

*« I – le 16/12/10, un engagement collectif de conservation de titres, conformément aux dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts, aux termes duquel ils se sont engagés à conserver au total 1 192 010 actions Solucom représentant, au jour de la signature dudit engagement, 23,99% des actions composant son capital et 29,13% des droits de vote attachés aux actions émises par la société.*

*Cet engagement collectif a été conclu par acte authentique pour une durée de 2 ans à compter du 16/12/10 se terminant, sauf prorogation ou renouvellement éventuel, le 16/12/12.*

*II – le 18/12/10, un engagement collectif de conservation de titres, conformément aux dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts, aux termes duquel ils se sont engagés à conserver au total 1 192 010 actions Solucom représentant, au jour de la signature dudit engagement, 23,99% des actions composant son capital et 27,67% des droits de vote attachés aux actions émises par la société.*

*Cet engagement collectif a été conclu pour une durée de 2 ans à compter de la date de son enregistrement auprès du Pôle Enregistrement Paris 16, survenu le 20/12/10. Il sera ensuite prorogé tacitement pour une durée indéterminée, sauf dénonciation.*

*III – le 18/12/10, un engagement collectif de conservation de titres, conformément aux dispositions de l'article 885 I Bis du Code général des impôts, aux termes duquel ils se sont engagés à conserver au total 1 312 010 actions Solucom représentant, au jour de la signature dudit engagement, 26,42% des actions composant son capital et 29,13% des droits de vote attachés aux actions émises par la société.*

*Cet engagement collectif a été conclu pour une durée de 2 ans à compter de la date de son enregistrement auprès du Pôle Enregistrement Paris 16, survenu le 20/12/10. Il sera ensuite prorogé tacitement pour une durée indéterminée, sauf dénonciation.*

*Il est précisé que chacun des trois engagements collectifs de conservation de titres susmentionnés aux points I) à III) a été signé notamment par les membres suivants du Conseil de surveillance et du Directoire de Solucom :*

- *Monsieur Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance,*
- *Monsieur Pascal Imbert, Président du Directoire.*

*L'ensemble des informations susmentionnées a fait l'objet d'un communiqué publié par Solucom sur son site Internet ([www.solucom.fr](http://www.solucom.fr)), le 22/12/11. »*

Nous vous informons que seul deux de ces trois engagements collectifs de conservations de titres (articles 787 B et 885 I Bis du Code général des impôts) sont toujours d'actualité à savoir les points II et III. Le point I n'a pas fait l'objet d'une prorogation ou d'un renouvellement depuis le 16/12/12.

#### 4.1.3. Evolution du cours de bourse de Solucom

Le cours de bourse de Solucom était de 43,10 euros à l'ouverture de l'exercice, le 01/04/15, et de 66,80 euros à la clôture de l'exercice, le 31/03/16, soit une hausse de 55%.

Les cours mentionnés sont les cours de clôture des journées de bourse considérées.

#### 4.1.4. Autocontrôle : programme de rachat

Conformément aux autorisations visées au présent rapport ci-après au paragraphe 5.1.5 intitulé « Programme de rachat d'actions », Solucom a procédé à l'achat en bourse de titres Solucom, dans les conditions fixées par la loi, et conformément au programme de rachat qu'elle a établi et dont le descriptif a été intégralement inclus dans le Document de référence déposé le 30/07/15 à l'AMF sous le numéro D.15-0814, et ce conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF.

Les éléments et informations, au 31/03/16, prévus à l'article, L.225-211 du Code de commerce sont portés à votre connaissance dans l'annexe des comptes sociaux Solucom et sont rappelés ci-après au paragraphe 5.1.5 « Programme de rachat d'actions ».

En dehors des actions détenues par Solucom au titre du programme de rachat, il n'y a pas d'autres actions autodétenues.

Pour des informations plus détaillées, se reporter à la partie 5 du Document de référence publié annuellement par la société.

## 4.2. Actionnariat salarié

### Etat de l'actionnariat salarié

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce, nous vous indiquons que le personnel salarié ou ancien salarié de la société Solucom et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe mis en place par Solucom, via un fonds d'actions Solucom, détient 94 302 actions de la société Solucom au 31/03/16 soit 1,9% du capital social à cette date.

### Intéressement du personnel

Il n'existe pas d'accord d'intéressement au sein du cabinet Solucom.

### Attributions gratuites d'actions

Au 31/03/16, il existe plusieurs plans d'attributions gratuites d'actions en cours au sein du cabinet Solucom.

Au cours de l'exercice écoulé, Solucom a procédé aux attributions gratuites d'actions suivantes :

#### Attribution définitive selon le plan du 01/07/13 « Plan salariés n°8 »

Votre Directoire rappelle que, le 01/07/13, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28/09/11, un plan d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre a été mis en place par ses soins au profit des collaborateurs du cabinet Solucom, selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'épargne salariale. Ce plan est dénommé « Plan salariés n°8 ».

Ce plan, dont la période d'acquisition était de vingt-quatre (24) mois, est venu à expiration le 01/07/15.

Le Directoire, lors de sa réunion du 31/07/15 :

- a décidé que l'attribution définitive se ferait par livraison d'actions Solucom existantes détenues par la société au titre de son programme de rachat ;
- a procédé pour chaque attributaire à la vérification et à la constatation de la réalisation des conditions d'attribution ;
- a attribué en conséquence un nombre total de 5 352 actions à 225 collaborateurs ;
- a conféré à son Président ou à toute personne substituée, tous pouvoirs à l'effet de procéder, le 31/07/15, à une ultime vérification du respect par les attributaires des conditions d'attribution de leurs actions.

#### Attribution définitive selon le plan du 02/07/12 « Plan dirigeants n°7 »

Votre Directoire rappelle que le 02/07/12, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28/09/11, un plan d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre a été mis en place par ses soins : le « Plan dirigeants n°7 ».

Ce plan, dont la période d'acquisition était de trente-six (36) mois, est venu à expiration le 02/07/15.

Le Directoire, lors de sa réunion du 31/07/15 :

- a décidé que l'attribution définitive se ferait par livraison d'actions Solucom existantes détenues par la société au titre de son programme de rachat ;
- a procédé à la vérification et à la constatation de la réalisation des conditions et du critère de performance concernant l'unique bénéficiaire de ce plan ;
- a attribué, en conséquence, un nombre total de 7 499 actions au bénéficiaire unique de ce plan, collaborateur cadre supérieur de Solucom SA.

#### Attribution initiale selon le plan du 01/07/15 « Plan dirigeants n°10 »

Votre Directoire du 01/07/15 a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale mixte du 25/09/13 dans sa 16<sup>ème</sup> résolution, et a attribué gratuitement à 5 salariés cadres supérieurs de Solucom SA pour un nombre maximum de 13 160 actions (soit 2 632 actions chacun), selon les conditions et critères d'attribution qu'il a définis, et sous réserve de leur attribution définitive à l'issue de la période d'acquisition fixée à 36 mois à compter du 01/07/15.

Nous vous demandons, pour plus de détails au titre des informations relatives à ces deux présents paragraphes, de vous reporter au rapport spécial établi par votre Directoire, en vertu de l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

#### Attribution initiale selon le plan du 01/07/15 « Plan salariés n°10 »

Votre Directoire du 01/07/15 a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale mixte du 25/09/13 dans sa 16<sup>ème</sup> résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions « Plan salariés n°10 », dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet Solucom. Ce « Plan salariés n°10 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Solucom selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre de ce dispositif d'épargne salariale.

Nous vous précisons qu'à la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 736 collaborateurs et le nombre d'actions Solucom à attribuer est de 15 900 actions, sous réserve de leur attribution définitive à l'issue de la période d'acquisition fixée à 24 mois à compter du 01/07/15.



#### Attribution initiale selon le plan du 22/07/15 « OneFirm Share Plan »

Votre Directoire du 28/01/16 a utilisé partiellement les autorisations que lui a conférées l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 dans ses 8<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions, et a mis en place quatre plans d'attribution gratuite d'actions « OneFirm - France », « OneFirm - International », « OneFirm - Suisse », « OneFirm - Luxembourg », attribuant gratuitement à 151 salariés du Groupe un nombre maximum de 111 136 actions, selon les conditions et critères d'attribution qu'il a définis, et sous réserve de leur attribution définitive le 29/06/18, sauf pour le plan « OneFirm - Suisse » pour lequel l'attribution définitive interviendra pour une première tranche (soit un tiers des actions du plan) le 29/06/17, et pour la seconde le 29/06/18.

#### Principe de non-ingérence du Directoire dans le vote des actionnaires salariés

Votre Directoire vous rappelle que Solucom est particulièrement attentive à l'actionnariat des salariés. Elle a ainsi, depuis plusieurs années, mis en place un dispositif d'épargne salariale qui favorise l'accès de ses collaborateurs au capital de la société.

Solucom est également très attachée à ce que l'expression du vote des salariés, dans le cadre de ce dispositif d'épargne salariale, soit véritablement indépendante du management. A ce titre, Solucom prend l'engagement de non-ingérence des représentants de la direction de la société dans le sens du vote des actionnaires salariés.

#### 4.3. Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L.225-100-3 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la société Solucom et toutes informations en la matière sont décrites dans le présent rapport et aux termes du Document de référence déposé à l'AMF le 30/07/15 sous le numéro D.15-0814 ;
- à la connaissance de Solucom, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires, en dehors des engagements collectifs de conservation mentionnés ci-dessus au paragraphe 4.1 intitulé « Informations concernant le capital social » ;
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux, à l'exception des droits de vote double prévus à l'article 11-4 des statuts et conformément à la réglementation ;

- il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ;
- les droits de vote attachés aux actions Solucom, au titre du dispositif d'épargne salariale du cabinet rappelé au paragraphe 4.2, sont exercés par le FCPE Solucom Actions ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du Directoire sont les règles de droit commun ;
- en matière de pouvoirs du Directoire, les délégations en cours sont décrites dans le présent rapport au paragraphe 5.1.5 « Programme de rachat d'actions » et dans le tableau des délégations d'augmentation du capital joint au présent rapport ;
- la modification des statuts de Solucom se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du Directoire.

## 5. Propositions du Directoire à l'Assemblée générale mixte du 20/07/16

### 5.1. Partie Assemblée générale ordinaire

#### 5.1.1. Approbation des comptes sociaux et consolidés – Affectation du résultat

##### Comptes sociaux

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes annuels de la société Solucom à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le 31/03/16 tels qu'ils vous sont présentés, et qui se soldent par un bénéfice net de 13 517 570 euros.

Il vous est proposé d'approuver la distribution d'un dividende s'élevant à 0,41 euro par action.

Sur la base d'un état de l'actionnariat établi le 31/03/16, 4 900 265 actions ont droit au dividende.

Le dividende global proposé représente donc 2 009 109 euros.

Ce dividende global représente un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe.

Le bénéfice de l'exercice clos le 31/03/16 serait en conséquence affecté comme suit :

Bénéfice de l'exercice	13 517 570 euros
Affectation au compte Report à Nouveau	11 508 461 euros
<b>Total distribuable et à distribuer</b>	<b>2 009 109 euros</b>

Le paiement du dividende sera effectué en numéraire, à compter du 29/07/16.

Cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40% mentionné à l'article 158.3 2°) du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

Il est également précisé que les dividendes soumis à l'abattement de 40% sont assujettis aux prélèvements sociaux, lesquels seront prélevés à la source par la société.

Si au moment de la mise en paiement du dividende, le nombre d'actions appartenant à la société et privées du droit au dividende a varié, le montant total du dividende non versé ou à verser en raison de cette variation sera, suivant le cas, porté au crédit ou au débit du compte « Report à nouveau ».

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents sont présentés au paragraphe 2.8 ci-dessus.

Par ailleurs, en application de l'article 223 quater du CGI, nous vous informons que les charges non déductibles visées par l'article 39-4 du CGI ont représenté 33 574 euros et ont donné lieu à un impôt de 11 561 euros.

Enfin, est joint au présent rapport le tableau des résultats financiers de la société au cours des 5 derniers exercices.

#### **Comptes consolidés du cabinet**

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31/03/16 tels qu'ils vous sont présentés et qui se soldent par un résultat net consolidé de 13 358 075 euros.

#### **5.1.2. Conventions et engagements réglementés**

En vertu des dispositions des articles L.225-86, L.225-79-1 et L.225-90-1 du Code de commerce, nous vous demandons de bien vouloir :

1/ prendre acte qu'aucune nouvelle convention ou engagement nouveau n'a été autorisé, conclu ou souscrit au cours de l'exercice clos le 31/03/16,

2/ prendre acte des informations relatives à la convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31/03/16,

3/ prendre acte de l'absence d'engagements antérieurs réglementés souscrits par la société.

Nous vous précisons qu'en vertu de l'article L.225-88-1 du Code de commerce, votre Conseil de surveillance est appelé à

examiner chaque année toute convention autorisée et décider s'il entend maintenir son autorisation donnée antérieurement.

Conformément aux dispositions de l'article R.225-57 du Code de commerce, vos Commissaires aux comptes ont été dûment avisés de cette convention visée au paragraphe 2/ ci-dessus qu'ils décrivent dans leur rapport spécial.

Par ailleurs et en vertu de l'article L.225-102-1 du Code de commerce, il est précisé qu'aucune convention n'est intervenue au cours de l'exercice 2015/16, directement ou par personne interposée, entre, d'une part l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% de la société et, d'autre part, une filiale de la société.

#### **5.1.3. Jetons de présence**

Nous vous proposons de fixer à 74 000 euros le montant global annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2016/17 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée.

Nous vous précisons que le Conseil de surveillance souhaite procéder à la création d'un Comité d'audit. Dans ce cadre, afin de prendre en compte la surcharge de travail et de responsabilités que cela représentera pour les membres du Comité en question, nous vous proposons d'augmenter le montant global annuel des jetons de présence de 50 000 euros à 74 000 euros.

Nous vous indiquons que, conformément aux recommandations de la Place, la répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance (le Président du Conseil de surveillance ne percevant aucun jeton de présence) a été faite jusqu'à présent par le Conseil de surveillance en fonction de l'assiduité des membres aux séances du Conseil de surveillance.

#### **5.1.4. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Marie-Ange Verdickt**

Le mandat de Madame Marie-Ange Verdickt expirant à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 20/07/16, le Directoire vous propose de renouveler Madame Marie-Ange Verdickt dans ses fonctions de membre du Conseil de surveillance pour quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/20.

La biographie de Madame Marie-Ange Verdickt est la suivante :

#### Marie-Ange Verdickt



Française

53 ans

**Date de première nomination :** 26/09/12

**Date de renouvellement :** N/A

**Date d'échéance du mandat :** 20/07/16  
(AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/16)

#### Fonction principale exercée

Solucom - Membre du Conseil de surveillance

#### Autres mandats et fonctions exercés

ABC arbitrage - Administrateur

Interparfums - Administrateur

CapHorn Invest - Membre du Conseil de surveillance

Bonduelle - Membre du Conseil de surveillance

#### Autres mandats exercés dans toute société au cours des cinq dernières années

Financière de l'Echiquier - Administrateur et directrice de la recherche et de l'ISR

#### Expérience professionnelle

Née le 24/10/1962, diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux et membre de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers), Marie-Ange Verdickt a commencé sa carrière professionnelle comme auditeur chez Deloitte-Touche en 1984, puis comme contrôleur de gestion au sein du groupe informatique Wang en 1987. Elle rejoint Euronext en 1990 en tant qu'analyste financier, puis devient responsable du bureau d'analyse financière d'Euronext où elle a plus particulièrement étudié les dossiers d'introduction en bourse et les opérations financières sur les sociétés cotées. Elle rejoint Financière de l'Echiquier en 1998 comme gérante de fonds actions spécialisés sur les valeurs moyennes françaises et européennes. En 2008, elle devient directrice de la recherche et de l'ISR (Investissement Socialement Responsable). Elle participe, par ailleurs, au Comité d'investissement de la Fondation des Petits Frères des Pauvres.

#### Nombre d'actions Solucom détenues

Au 31/03/16, Marie-Ange Verdickt détenait 1 000 actions Solucom.

Ce renouvellement vous est proposé en raison de :

- son expertise financière et sa maîtrise du contrôle interne, de l'audit et de la gestion des risques ;
- sa grande connaissance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ;

- son expertise dans le domaine des sociétés moyennes cotées, avec la vision de l'actionnaire, de l'administrateur et de l'analyste financier.

Les mandats et fonctions exercés durant l'exercice clos et au cours des 5 dernières années par Madame Marie-Ange Verdickt vous sont précisés au paragraphe 3.2 ci-dessus.

Pour les biographies des autres mandataires sociaux, nous vous demandons de bien vouloir vous reporter au rapport du président du Conseil de surveillance, p. 128 du présent Document.

#### 5.1.5. Programme de rachat d'actions

##### Programmes de rachat d'actions en cours

Par Assemblée générale mixte du 22/07/15 (8<sup>ème</sup> résolution), votre Directoire a été autorisé à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions en application des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Ce programme a succédé au précédent programme autorisé par votre Assemblée générale mixte du 11/07/14.

Conformément aux dispositions légales, nous vous informons qu'au titre des deux programmes qui se sont succédés au cours de l'exercice 2015/16, les éléments au 31/03/16 sont les suivants :

- le nombre d'actions propres achetées au cours de l'exercice est de 96 411 pour une valeur des titres évaluée au coût d'achat de 5 566 937 euros, soit un cours moyen d'achat de 57,74 euros ;
- le nombre d'actions propres vendues au cours de l'exercice est de 92 279 pour une valeur des titres évaluée au prix de cession de 5 038 448 euros, soit un cours moyen de cession de 54,60 euros ;
- le montant des frais de négociation s'est élevé à 2 129,50 euros ;
- le nombre d'actions attribuées gratuitement à des salariés au cours de l'exercice est de 12 851 pour une valeur des titres évaluée au coût d'achat de 214 936 euros, soit un cours moyen de sortie de 16,73 euros ;
- le nombre d'actions propres inscrites au bilan au 31/03/16 est de 66 617, pour une valeur de marché de 4 450 016 euros, calculée au cours de clôture au 31/03/16 de 66,8 euros ; leur valeur de pair s'établit à 0,10 euro ;
- les actions autodétenues représentent 1,34% du capital.

Le tableau suivant récapitule les informations relatives à ce programme de rachat, en fonction des différents objectifs prévus au titre de ce programme :

	Animation boursière	Croissance externe	Attribution aux salariés	Remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
<b>Situation au 31/03/15</b>	<b>18 022</b>	<b>57 314</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Achats	82 808	13 603	0	0
Ventes	(92 279)	0	0	0
Réaffectations	0	(12 851)	12 851	0
Sorties	0	0	(12 851)	0
<b>Situation au 31/03/16</b>	<b>8 551</b>	<b>58 066</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Valeur brute comptable <sup>(1)</sup> (en €)	557 974	2 135 608	0	0
% du capital social au 31/03/16	0,17%	1,17%	0,00%	0,00%

(1) La valeur brute comptable est évaluée au coût d'achat des actions.

#### Proposition d'un nouveau programme de rachat d'actions

Votre Directoire sollicite de votre part une nouvelle autorisation de principe aux principales conditions ci-après décrites. En résumé, ce nouveau programme serait le suivant :

##### Objectifs

- animer le marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- conserver les actions achetées en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange, dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- attribuer ou céder, selon le cas, des actions aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés de son cabinet, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, de tout plan d'actionnariat, de la mise en œuvre de tout plan d'épargne entreprises ou interentreprises, de la mise en œuvre et de la couverture de tout plan d'options d'achat d'actions et de tout plan d'attribution gratuite d'actions ;
- remettre des titres lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, au capital de la Société ;
- annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire en cours de validité ;

- mettre en œuvre toute pratique de marché ou tout objectif qui viendrait à être admis par la loi ou la réglementation en vigueur ou encore l'AMF au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

##### Limite

10% du capital social sous déduction des actions déjà détenues et ramenée à 5% pour les actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure à titre de paiement pour des opérations d'échanges, fusions, apports et de croissance externe.

##### Conditions financières d'achat

Prix unitaire maximum d'achat : 140 euros.

##### Annulation des titres

L'Assemblée générale mixte du 20/07/16 sera appelée à statuer sur une autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions.

##### Durée de l'utilisation

A compter de l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 jusqu'à la prochaine Assemblée générale, appelée à statuer sur les comptes clos le 31/03/17, et, en tout état de cause pour 18 mois au plus, étant précisé que l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 annulera la précédente autorisation et le précédent programme et y substituera, sans discontinuité, la nouvelle autorisation.

### Offre publique

Pour rappel, l'utilisation en période d'offre publique, par le Directoire, d'autorisations (financières notamment) conférées par l'Assemblée générale est désormais possible du fait de la suppression du principe de neutralité du Directoire par la loi Florange du 29/03/14.

Toutefois, Solucom affirme son attachement au principe de neutralité du Directoire en période d'offre publique.

En conséquence, l'autorisation de rachat d'actions sollicitée, à conférer au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 20/07/16, sera suspendue en période d'offre publique. Ce nouveau programme de rachat d'actions ne pourra donc être utilisé par le Directoire en période d'offre publique.

Le descriptif de ce programme figurera dans le Document de référence 2015/16.

## 5.2. Partie Assemblée générale extraordinaire

Plusieurs points sont soumis à votre vote dans le cadre de la présente Assemblée générale dans sa formation extraordinaire, Il vous est ainsi proposé :

- a) d'autoriser votre Directoire à réduire le capital social par voie d'annulation d'actions ;
- b) d'autoriser votre Directoire à procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des salariés ou mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées ;
- c) de modifier la dénomination sociale de la société et l'article 3 des statuts en conséquence.

### 5.2.1. Autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions

En conséquence de l'objectif d'annulation de la 7<sup>e</sup> résolution, nous vous proposons d'autoriser le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de toute quantité d'actions autodétenues dans les limites autorisées par la loi.

L'annulation d'actions de la Société détenues par cette dernière peut répondre à divers objectifs financiers comme, par exemple, une gestion active du capital, l'optimisation du bilan ou encore la compensation de la dilution résultant d'une augmentation de capital.

Le nombre d'actions de la Société pouvant être annulées serait soumis au plafond indiqué ci-après. A la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées de la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10% des actions composant le capital de la Société à cette date.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de dix-huit mois. Jusqu'à présent, aucune opération de réduction de capital n'a été réalisée.

### 5.2.2. Autorisations financières sur le capital social de Solucom à destination des salariés et mandataires sociaux

Il est proposé à l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 d'autoriser le Directoire à attribuer gratuitement des actions aux salariés du cabinet et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux dans des conditions différentes de celles qui étaient prévues par l'autorisation qui venait à expiration en 2018.

Les attributions relèveraient du nouveau régime des actions gratuites qui s'applique aux attributions faites au titre d'une résolution d'une Assemblée générale adoptée postérieurement à la publication de la loi n°2015-990 du 06/08/15 sur la croissance de l'activité et l'égalité des chances économiques dite « loi Macron ».

#### Autorisation à donner au Directoire à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre, au profit des salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées ou de certains d'entre eux (9<sup>ème</sup> résolution)

Il vous est demandé d'autoriser le Directoire, pendant une durée de trente-huit mois, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la société ou de certaines catégories d'entre eux ainsi qu'aux membres du personnel salarié des sociétés liées à la société dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société, existantes ou à émettre dans la limite de 5% du capital social de la société au jour de la décision du Directoire.

En application de l'article L.225-197-1 du Code de commerce issu de la loi Macron, l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires peut être définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de leur attribution, pour tout ou partie des actions attribuées :

- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans et dans ce cas sans période de conservation minimale ;

- soit au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver les actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive.

Le Directoire propose une durée minimale d'acquisition d'un an et une durée minimale de conservation des actions de deux ans à compter de leur attribution définitive avec faculté, pour le Directoire, de réduire ou supprimer cette période de conservation à la condition que la période d'acquisition soit au moins égale à deux ans.

**Autorisation à donner au Directoire à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre, au profit des mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées ou de certains d'entre eux (10<sup>ème</sup> résolution)**

Afin d'être en ligne avec les recommandations des conseils en vote, il vous est demandé dans une résolution spécifique d'autoriser le Directoire, pendant une durée de trente-huit mois, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées à la société dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société, existantes ou à émettre dans la limite de 0,5% du capital social de la société au jour de la décision du Directoire.

Le Directoire propose également de retenir une durée minimale d'acquisition d'un an et une durée minimale de conservation des actions de deux ans à compter de leur attribution définitive avec faculté pour le Directoire de réduire ou supprimer cette période de conservation à la condition que la période d'acquisition soit au moins égale à deux ans.

Il est rappelé que Solucom procède depuis de nombreuses années à des attributions gratuites d'actions qui s'inscrivent dans la volonté du cabinet d'associer ses salariés et dirigeants à son développement et à la réussite. Les attributions relevant des plans « dirigeant » sont conditionnées à la satisfaction de conditions de performance.

Au titre de la précédente délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15, nous vous précisons que le Directoire a fait usage partiellement à hauteur de 0,07% du capital social tel que cela vous est décrit au paragraphe 4.2 du présent rapport ainsi que dans le cadre du rapport spécial du Directoire établi en vertu de l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Solucom souhaite continuer à pouvoir associer ses salariés à son développement.

Les attributions gratuites d'actions qui seraient réalisées dans le cadre des huitième et neuvième résolutions ont pour objectif de renforcer leur motivation et leur engagement, et d'accroître leur sentiment d'appartenance à Solucom.

Le vote de ces résolutions permettrait au Directoire de continuer à mettre en œuvre cette politique d'association des salariés, dirigeants et mandataires sociaux au développement de Solucom.

Les attributions qui seraient réalisées sur le fondement des deux résolutions soumises à votre approbation relèveront, par ailleurs, du nouveau régime des actions gratuites qui s'applique aux attributions faites au titre d'une résolution d'Assemblée générale adoptée postérieurement à la publication de la loi n° 2015-990 du 06/08/15 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron ».

**Limitation du plafond commun aux autorisations consenties dans le cadre de l'attribution ou l'émission d'actions de la Société au profit des membres du personnel salarié, de certaines catégories d'entre eux ainsi que des mandataires sociaux de la société et de celles qui lui sont liées (11<sup>ème</sup> résolution)**

Il est rappelé que l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 dans sa dix-huitième résolution avait décidé de limiter à 8% du capital social de la société les dispositifs incitatifs en vue de l'intéressement et de la participation des salariés et/ou mandataires sociaux de la société et de celles de son cabinet.

Il vous est demandé de maintenir à 8% du capital social de la société la faculté pour le Directoire d'utiliser en cumul les dispositifs prévus au profit :

- i) des salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Épargne Entreprise, tel que décidé par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 dans sa quinzième résolution, et
- ii) des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées, ayant au minimum le titre de Directeur, tel que décidé par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 dans sa dix-septième résolution, et
- iii) des membres du personnel salarié, de certaines catégories d'entre eux, ainsi que des mandataires sociaux de la société et de celles qui lui sont liées, tels qu'ils vous sont proposés aux neuvième et dixième résolutions,

pour limiter la dilution des actionnaires, tout en dotant votre Directoire de l'ensemble des outils incitatifs en vue de l'intéressement et de la participation des salariés et/ou mandataires sociaux de la société et de celles de son cabinet, au développement de la société et du cabinet.

Cette limitation générale du plafond est en ligne avec les recommandations des conseils en vote.

### **5.2.3. Proposition de modification de la dénomination sociale de la société et de l'article 3 des statuts en conséquence**

Il vous sera demandé d'adopter une nouvelle dénomination de la société, qui à ce jour demeure confidentielle et qui sera divulguée lors de l'Assemblée générale du 20/07/16.

En effet, afin de tirer pleinement parti des complémentarités entre Kurt Salmon et Solucom, et afin de faciliter l'intégration, des équipes de Kurt Salmon au sein du nouvel ensemble constitué par Solucom et Kurt Salmon, le Directoire a décidé d'associer les équipes des deux entreprises au sein d'un modèle opérationnel intégré afin de constituer véritablement un nouveau cabinet. Le lancement de ce nouveau cabinet, qui sera opérationnel à l'été 2016, sera symbolisé par l'adoption d'un nouveau nom, ayant pour vocation de remplacer les noms Solucom et Kurt Salmon.

Si vous approuvez la modification qui vous sera proposée, nous vous demanderons, en conséquence, de modifier les dispositions de l'article 3 des statuts « Dénomination » de la société.

### **5.2.4. Pouvoirs pour formalités (13<sup>ème</sup> résolution)**

Accomplissement des publicités et des formalités légales : résolution usuelle.

Votre Conseil de surveillance va vous faire part de son opinion et de ses commentaires sur l'ensemble de ces sujets à travers la lecture de son rapport.

Votre Directoire vous invite à adopter les résolutions qu'il soumet à votre vote pour la partie ordinaire, suivie immédiatement de la partie extraordinaire de l'Assemblée générale mixte.

## **6. Bilan social et observations du comité d'entreprise**

### **6.1. Bilan social**

Conformément à la réglementation, Solucom a établi un bilan social en application des dispositions de l'article L.2323-74 du Code du travail qui a fait l'objet d'une consultation du comité d'entreprise en date du 27/05/16.

Le bilan social et la consultation du comité d'entreprise font partie des documents mis à la disposition des actionnaires et ont fait l'objet d'une revue des Commissaires aux comptes pour la partie des informations figurant dans le bilan social entrant dans leur mission.

### **6.2. Observations du comité d'entreprise sur la situation économique et sociale en application des dispositions de l'article L.2323-8 du Code du travail**

Néant.

**Le Directoire**  
Le 30/05/16

Ce rapport décrit la démarche, les orientations et les actions de Solucom en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE). Il fait partie intégrante du rapport du Directoire et s'articule de la façon suivante :

1. Présentation de la démarche générale du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise.
2. Informations relatives aux performances sociales, sociétales et environnementales de Solucom conformément aux dispositions de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12/07/10 dite loi « Grenelle 2 » et de son décret d'application.
3. Autres informations en matière de Responsabilité d'entreprise (responsabilité économique).
4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier 2015/16 de Solucom.
5. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales.

Des informations complémentaires sur la stratégie du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise sont présentées dans le chapitre 1 du Document de référence publié annuellement par Solucom, ainsi que sur le site Internet de la société : [www.solucom.fr](http://www.solucom.fr) – rubrique Responsabilité d'entreprise.

L'exercice 2015/16 correspond à la 4<sup>ème</sup> année de reporting extra-financier de Solucom, conformément au cadre réglementaire prévu par le dispositif « Grenelle 2 ». Les informations publiées sont vérifiées par un organisme tiers indépendant depuis 2013/14. Dans le présent rapport, la comparabilité des données quantitatives est présentée au titre des 4 derniers exercices. Les évolutions de périmètre de consolidation sont détaillées en fin de rapport dans la note méthodologique.

## 1. Démarche générale et orientations du cabinet Solucom en matière de Responsabilité d'entreprise

### 1.1. Politique générale

Solucom a initié, fin 2011, une démarche visant à structurer et développer son engagement en matière de développement durable. Des engagements concrets, irriguant tous ses champs de responsabilité, et qui s'inscrivent dans la continuité des initiatives conduites historiquement par le cabinet en matière d'éthique, de transparence, et plus largement de performance sociale, sociétale, environnementale et économique.

La démarche de Responsabilité d'entreprise de Solucom répond à un triple enjeu pour le cabinet :

- se comporter comme une entreprise responsable à l'égard de son environnement et de sa sphère d'influence,
- contribuer à la qualité de la relation avec ses parties prenantes,
- mettre le cabinet en conformité avec les obligations légales et réglementaires en vigueur.

Pour déterminer ses priorités en matière de RSE, Solucom a cartographié sa sphère d'influence, et identifié au sein de cet écosystème les parties prenantes sur lesquelles son impact est le plus important : collaborateurs ; candidats ; clients et fournisseurs ; actionnaires et investisseurs ; environnement et collectivité ; associations.

### 1.2. Engagements

Solucom s'est fixé 4 engagements en matière de Responsabilité d'entreprise ; chacun d'entre eux étant décliné en objectifs prioritaires d'actions.

1. Être un employeur responsable et engagé
2. Garantir le respect de règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie
3. Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination
4. Limiter l'empreinte environnementale du cabinet

Ces 4 engagements ont été définis en fonction de l'objectif-clé que s'est fixé Solucom en matière de RSE : se comporter comme une entreprise responsable vis-à-vis de ses principales parties prenantes.

Il est à noter que les 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> engagements, tout en répondant à cet objectif, sont en même temps des vecteurs de performance pour Solucom.

En effet, pour ce qui concerne le 1<sup>er</sup> engagement (responsabilité sociale), la qualité de la gestion des ressources humaines constitue un facteur-clé de succès incontournable pour un cabinet de conseil. Les objectifs prioritaires d'actions fixés par Solucom au titre de cet engagement se recoupent ainsi largement avec les objectifs que s'est fixés le cabinet dans la cadre de sa stratégie RH.

*(Pour plus de détails, se reporter au chapitre 1 du Document de référence publié annuellement par Solucom).*

Pour ce qui concerne le 2<sup>ème</sup> engagement (responsabilité économique), les objectifs prioritaires d'actions fixés contribuent à fidéliser les clients de Solucom, à rendre le cabinet plus attractif aux yeux des candidats, et à valoriser l'entreprise aux yeux des actionnaires et investisseurs.



### Détail des objectifs prioritaires d'actions par domaine de responsabilité

La politique RSE de Solucom consiste à mettre en œuvre ces engagements et à progresser de façon continue sur les 4 champs de responsabilité associés.

- **Engagement 1** - Être un employeur responsable et engagé
  - Garantir la montée en compétences et en responsabilités de nos collaborateurs
  - Mettre en œuvre une politique salariale compétitive, transparente, équitable, et favorisant la cohésion interne
  - Offrir un environnement de travail de qualité
  - Lutter contre le stress et la souffrance au travail
  - Maintenir les seniors dans l'emploi.
- **Engagement 2** - Garantir le respect de règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie
  - Conduire notre métier de conseil avec intégrité, indépendance et transparence
  - Garantir aux candidats des process de recrutement exemplaires et à valeur ajoutée
  - Développer avec nos fournisseurs des relations pérennes, assises sur des valeurs partagées (respect, probité)
  - Délivrer une information régulière et transparente à nos actionnaires, en ce compris individuel, et favoriser le dialogue.
- **Engagement 3** - Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination
  - Favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités
  - Développer le niveau de qualification des jeunes handicapés et favoriser leur insertion professionnelle
  - Faire émerger de nouveaux profils de diplômés dans l'enseignement supérieur.
- **Engagement 4** - Limiter l'empreinte environnementale du cabinet
  - Améliorer la gestion des déchets et la politique de recyclage
  - Réduire l'empreinte carbone du cabinet
  - Sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes et aux pratiques d'achats responsables.

### 1.3. Organisation de la démarche RSE

#### Pilotage de la démarche

La démarche et la politique de Responsabilité d'entreprise de Solucom sont définies et animées par un comité de pilotage transverse, composé du Président du Directoire et de responsables fonctionnels et opérationnels<sup>(1)</sup>, représentant les principaux enjeux du cabinet en matière de RSE.

Ce comité a en charge la définition de la politique de Responsabilité d'entreprise de Solucom et veille au pilotage de la performance sociale, sociétale, environnementale et économique du cabinet.

#### Organisation opérationnelle

La conduite de la démarche RSE est assurée sur le plan opérationnel par une référente RH placée sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. Elle a en charge la coordination des chantiers dans les différents domaines concernés (social, environnemental, sociétal, économique), les actions de sensibilisation auprès des collaborateurs, ainsi que la consolidation du reporting extra-financier.

Selon les chantiers, elle s'appuie sur un réseau de référents internes en charge de chaque problématique, au sein des différents sites ou services concernés.

#### Supervision de la démarche

Une fois par an, la politique du cabinet en matière de RSE est présentée et débattue lors d'une réunion du Conseil de surveillance.

### 1.4. Distinctions et labels RSE

Au cours de l'exercice 2015/16, Solucom a reçu plusieurs distinctions récompensant ses efforts en matière de RSE.

- **Responsabilité sociale :**
  - **Label Great Place To Work**® délivré par l'Institut Great Place to Work France. Basé sur une enquête interne réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs et une évaluation des pratiques RH, ce label distingue les entreprises où il fait bon travailler. Pour sa 2<sup>ème</sup> participation, Solucom occupe la 3<sup>ème</sup> place du palmarès 2016 parmi 73 entreprises lauréates de plus de 500 collaborateurs.
  - **Label Happy Trainees** décerné par Meilleures-Entreprises.com. Basé sur un questionnaire de satisfaction anonyme adressé aux stagiaires de l'entreprise évaluée, ce label indépendant récompense l'excellence dans l'accueil, l'accompagnement et le management des étudiants. En 2015, parmi les 97 entreprises labellisées, Solucom se positionne à la 15<sup>ème</sup> place du palmarès.
  - **Certification Top Employers France** délivrée par le CRF Institute, organisme international indépendant qui distingue les entreprises françaises reconnues pour la qualité de leurs pratiques RH. Après un audit sur les différents pans de sa politique RH (formation, gestion des talents, pratiques de rémunération, culture d'entreprise, etc.), Solucom a été évaluée et notée sur la base d'un référentiel de *best practices* RH établi au niveau européen. Pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive, Solucom a été certifié Top Employeur France.

(1) Directrice du développement RH, Directeur de *practice* également en charge de la DSI, responsable du recrutement & des relations écoles, directrice de la communication et trésorière de la Fondation d'entreprise Solucom.

- **Responsabilité économique et transparence extra-financière :**
  - **Gaïa Index** : indice ISR de référence des valeurs moyennes, le Gaïa Index évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur degré d'implication en matière de transparence extra-financière et performance RSE. En 2015, Solucom a atteint la 1<sup>ère</sup> place de sa catégorie (entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 150 millions d'euros et 500 millions d'euros).
  - **Ecovadis** : agence indépendante de notation extra-financière, Ecovadis est spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises sur 4 thématiques (social, environnement, éthique des affaires, achats responsables). En 2016, Solucom obtient un niveau d'engagement « gold » avec un score supérieur à 62/100. Ce positionnement permet à Solucom de se hisser parmi les 5% d'entreprises les mieux notées par Ecovadis.
  - **Prix de l'actionnariat salarié** : organisé par la FAS (Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés), le Grand Prix de l'Actionnariat Salarié récompense les sociétés françaises participant activement au développement de l'actionnariat salarié. Pour sa 2<sup>ème</sup> participation, Solucom a reçu en 2015 le prix de l'actionnariat salarié pour les ETI-PME, qui récompense les actions initiées depuis 10 ans en faveur des collaborateurs actionnaires de Solucom.
- **Responsabilité sociétale :**
  - **Certification ISO 27001** du système de management de la sécurité de l'information reçue en septembre 2014 pour une durée de 3 ans dans le cadre de prestations d'audit, de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information.

### 1.5. Engagements RSE

- **Global Compact** : Solucom a renouvelé, en 2015, son adhésion au *Global Compact* (Pacte mondial des Nations-Unies) et s'engage à ce titre à aligner ses opérations et sa stratégie sur les 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.
- **Charte de la parentalité en entreprise** : signataire depuis 2013, Solucom s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement de travail favorable aux collaborateurs-parents, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des collaborateurs-parents.
- **Association « elles bougent »** : Solucom s'engage pour la 1<sup>ère</sup> année auprès de l'association. Ses principales missions sont d'attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques et de regrouper au sein de l'association collégiennes, lycéennes, étudiantes, ingénieures pour échanger et susciter des vocations.

## 2. Informations relatives à la performance sociale, sociétale et environnementale de Solucom, conformément à la loi Grenelle 2 (art. 225)

### Préambule

Ce chapitre répond aux dispositions des articles L.225-102-1 et R.225-104 à R.225-105-2 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale. Les informations présentées portent sur les 42 thématiques du décret d'application du 24/04/12.

*Pour le détail de la méthodologie de reporting, se reporter au paragraphe 4. Conformément aux principes méthodologiques définis en 2012/13, le reporting extra-financier ne couvre pas les acquisitions réalisées en cours d'exercice. Sont donc exclues du périmètre de consolidation 2015/16, les sociétés Arthus Technologies et Kurt Salmon, respectivement acquises le 07/07/15 et le 07/01/16. Le périmètre étudié, Solucom, couvre donc les sociétés Solucom SA, SLM Consulting, Hudson & Yorke, Audisoft-Oxéa jusqu'au 30/09/15, date à laquelle la société a été intégrée dans Solucom SA, et enfin Solucom Belgique, créée en octobre 2015 (1 collaborateur). Il est à noter que Solucom SA a racheté le fonds de commerce Hapsis le 01/04/15.*

### 2.1. Informations sociales

En matière sociale, l'engagement de Solucom est de se comporter comme un employeur responsable et engagé. Ce qui se traduit en 5 objectifs prioritaires - mentionnés précédemment - dont l'atteinte est sous la responsabilité de la direction du développement RH, et vis-à-vis desquels des moyens importants sont mobilisés ; la réussite du cabinet dépendant essentiellement de sa capacité à attirer les meilleurs talents, développer leur potentiel, et les fidéliser.

#### Organisation de la direction du développement RH

La direction du développement RH de Solucom a en charge la définition et la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines du cabinet. Elle s'appuie sur 3 équipes : le service recrutement en charge de l'ensemble des actions de recrutement ; les équipes ressources humaines décentralisées au sein des *practices* ; et le service gestion du personnel en charge des opérations de paie et gestion administrative.

*Pour mémoire, la stratégie RH de Solucom est présentée au chapitre 1 du Document de référence publié annuellement par Solucom.*

## 2.1.1. Emploi

### 1) Effectif total

Au 31/03/16, l'effectif total de Solucom était de 1 716 collaborateurs, contre 1 461 un an plus tôt (hors Audisoft-Oxéa et Hudson & Yorke), soit une progression totale de 17,4%.

Cet effectif répond, au 31/03/16, aux caractéristiques suivantes :

- 64% de collaborateurs de moins de 30 ans ;
- 33% de femmes ;
- 92% des effectifs regroupés en région parisienne (siège social de Solucom) ;
- 98% de contrats permanents à durée indéterminée (CDI) ;
- 3 familles de métiers : consultant ; commercial ; fonctionnel.

### 2) Répartition de l'effectif total par sexe, âge, zone géographique et métier

#### Répartition par sexe

(% de l'effectif total)	Au 31/03/16	Au 31/03/15	Au 31/03/14
Hommes	66,6%	68,2%	69,0%
Femmes	33,4%	31,8%	31,0%
Détail effectif consultants			
Hommes	70,7%	72,8%	73,3%
Femmes	29,3%	27,2%	26,7%

Dans le cadre de son plan d'action 2013/16 en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le cabinet a mis en place des mesures visant à assurer une stricte non-discrimination entre les sexes.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 2.1.7 « Egalité de traitement ».

#### Répartition par classe d'âge

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Solucom au 31/03/16 est de **32,1 ans**, contre 32,2 ans au 31/03/15. La répartition des effectifs, par classe d'âge, est la suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/16	Au 31/03/15	Au 31/03/14
18-25 ans	15,3%	14,7%	13,7%
25-30 ans	48,7%	46,7%	45,9%
30-50 ans	30%	32,8%	34,7%
> 50 ans	6%	5,8%	5,8%
dont > 55 ans	2,3%	2,4%	2,4%

#### Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne, tous métiers confondus, s'établit à **5,3 ans**, comme pour l'exercice précédent.

	2015/16	2014/15	2013/14
<b>Total cabinet</b>	<b>5,3 ans</b>	<b>5,3 ans</b>	<b>5,6 ans</b>
<i>dont effectif consultants</i>	<i>5,1 ans</i>	<i>5,2 ans</i>	<i>5,4 ans</i>

#### Répartition par zone géographique

Toutes les équipes parisiennes de Solucom sont regroupées sur un site unique à Paris La Défense. Solucom dispose également de 3 implantations en région : Rhône-Alpes (Lyon), PACA (Marseille), Ouest (Nantes) ; et de 4 bureaux à l'international : au Maroc (Casablanca), au Royaume-Uni (Londres), en Belgique (Bruxelles) et en Suisse (Genève). Ce dernier bureau n'est pas inclus dans le périmètre de consolidation du présent reporting du fait de l'acquisition d'Arthus Technologies (Suisse) en juillet 2015.

(% de l'effectif total)	Au 31/03/16	Au 31/03/15	Au 31/03/14
Paris Ile-de-France	91,8%	92,4%	91,8%
Régions	6,4%	7,0%	7,8%
International	1,9%	0,5%	0,4%

#### Répartition par métier

Les 3 familles de métiers de Solucom (consultants ; commerciaux ; fonctionnels) sont réparties de la façon suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/16	Au 31/03/15	Au 31/03/14
Consultants	86,9%	86,7%	87,7%
Commerciaux	3,7%	4,2%	4,1%
Fonctionnels	9,4%	9,1%	8,2%

Au 31/03/16, l'effectif des fonctionnels intègre 12 collaborateurs en contrats de professionnalisation et d'apprentissage intervenant sur des missions de consulting.

### 3) Embauches et départs

#### Politique de recrutement

Plus de 400 recrutements ont été réalisés par Solucom en 2015/16. La politique de recrutement du cabinet porte en priorité sur l'embauche de jeunes diplômés (74% en 2015/16), issus majoritairement des grandes écoles d'ingénieurs et de management, et universités. Le cabinet accueille, par

ailleurs chaque année, plus d'une centaine de stagiaires (césures, fin d'études, apprentissage ou alternance) intégrés dans une logique de pré-embauche. A titre d'illustration, en 2015/16, 65% des stagiaires de fin d'études du cabinet et en recherche effective d'emploi ont été embauchés en CDI à

l'issue de leur stage. A ce titre, les stagiaires sont recrutés avec le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement.

#### Détails des embauches et départs (hors stages)

Les entrées et sorties au cours de l'exercice sont réparties de la manière suivante :

Détail des entrées	2015/16		2014/15	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)</b>	<b>463<sup>(1)</sup></b>	<b>100,0%</b>	<b>351</b>	<b>100,0%</b>
<i>dont contrats permanents (CDI)</i>	436	94,2%	332	94,6%
<i>dont contrats non permanents :</i>	27	5,8%	19	5,4%
- <i>dont CDD</i>	0		4	
- <i>dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage</i>	27		15	

(1) Dont 38 collaborateurs issus du rachat de fonds de commerce Hapsis au 01/04/15.

Détail des sorties	2015/16		2014/15	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Départs (hors mobilités internes)</b>	<b>261</b>	<b>100,0%</b>	<b>217</b>	<b>100,0%</b>
<i>dont démissions</i>	177	67,8%	156	71,9%
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage) et ruptures de période d'essai</i>	66	25,3%	49	22,6%
<i>dont licenciements</i>	13	5,0%	10	4,6%
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	1	0,4%	0	0,0%
<i>dont départs à la retraite</i>	4	1,5%	2	

Au cours de l'exercice, 3 intérimaires ont été accueillis au sein du cabinet.

#### Turn-over

Le turn-over (nombre de départs sur démissions divisé par l'effectif de fin d'exercice) est resté stable par rapport à l'exercice précédent passant de 10,7% (hors Audisoft-Oxéa et Hudson & Yorke) à 10,3%. Ce taux est significativement en deçà des standards du marché et de la fourchette normative du cabinet (12 à 15%).

	2015/16	2014/15	2013/14
Turn-over (%)	10,3%	10,7%	9,3%

#### 4) Les rémunérations et leur évolution

##### Politique salariale

La politique salariale de Solucom repose sur 3 principes :

- **Compétitivité** : dans un marché concurrentiel, la compétitivité salariale du cabinet est un enjeu de premier plan pour attirer et fidéliser les meilleurs talents. Cette recherche de

compétitivité nécessite de s'assurer en permanence que les pratiques salariales du cabinet sont en cohérence avec le marché, notamment via des *benchmarks* réguliers (études de rémunération Syntec Conseil en management) ou études plus ponctuelles par un cabinet de conseil RH spécialisé.

- **Equité et cohésion** : augmentations salariales basées sur la performance individuelle ; parts variables assises principalement sur des objectifs collectifs afin d'encourager l'atteinte de résultats en misant sur l'esprit d'équipe conformément aux valeurs du cabinet ; communication transparente (interne et externe) sur la politique et les pratiques salariales du cabinet.
- **Professionnalisme dans l'évaluation de la performance** : la performance individuelle détermine le rythme d'évolution de la rémunération. Pour assurer la qualité des évaluations, Solucom s'appuie notamment sur des standards d'évaluation communs et un processus de décision collectif, que ce soit en matière d'évaluation ou d'augmentations salariales.

**Masse salariale**

(en milliers d'euros)	2015/16	2014/15	Evolution
Solucom SA	85 678	69 023	
Filiales	3 621	7 039	
<b>Total Cabinet</b>	<b>89 299 <sup>(1)</sup></b>	<b>76 062 <sup>(2)</sup></b>	<b>+17,4%</b>

<sup>(1)</sup> Hors Arthus Technologies et Kurt Salmon.

<sup>(2)</sup> Hors Audisoft-Oxéa, Financière BFC et Hudson & Yorke.

La baisse de la masse salariale des filiales sur 2015/16 s'explique par la fusion de certaines d'entre elles avec Solucom SA (Alturia, Eveho, Lumens, Trend, Stance)<sup>(1)</sup>.

**Charges sociales employeur**

(en milliers d'euros)	2015/16	2014/15
Solucom SA	38 509	31 210
Filiales	1 001	3 082
<b>Total Cabinet</b>	<b>39 510 <sup>(1)</sup></b>	<b>34 292 <sup>(2)</sup></b>

<sup>(1)</sup> Hors Arthus Technologies et Kurt Salmon.

<sup>(2)</sup> Hors Audisoft-Oxéa, Financière BFC et Hudson & Yorke.

Le montant de la participation aux résultats de l'entreprise Solucom SA, calculé pour l'exercice 2015/16 selon la formule légale, s'élève à un montant total de 2 542 milliers d'euros, contre 1 993 milliers d'euros en 2014/15.

**2.1.2. Organisation du travail****1) Organisation du temps de travail**

Conformément à l'accord de branche Syntec, les collaborateurs Solucom sont dans l'une des 3 modalités de temps de travail suivantes : modalité 1 (37h avec 12 jours de RTT), modalité 2 (plafond à 38h30 par semaine et 218 jours par an, y compris la « journée de solidarité »), modalité 3 (forfait de 218 jours travaillés par an, y compris la « journée de solidarité »).

**2) Absentéisme**

Solucom connaît un absentéisme modéré de 1,6% en 2015/16, essentiellement dû à des absences pour maladie. Les congés maternité, paternité et sans solde (y compris les congés parentaux à temps plein) sont exclus du calcul de l'absentéisme.

**2.1.3. Relations sociales****1) Organisation du dialogue social**

Au 01/04/15, le cabinet Solucom était constitué d'une société-mère Solucom SA et de 4 filiales : SLM Consulting, Hudson & Yorke, Audisoft-Oxéa et Financière BFC. Le tableau ci-dessous récapitule les instances en place au sein de chacune d'elles, et, pour les filiales concernées, les dates de fusion avec Solucom SA intervenues en cours d'exercice.

Sociétés	Comité d'entreprise (CE)	Délégués du personnel (DP)	Délégation unique du personnel (DUP) <sup>(2)</sup>	Date de fusion avec Solucom SA
Solucom SA	X	X		
Audisoft-Oxéa				30/09/15
Financière BFC <sup>(1)</sup>				26/09/15
SLM Consulting <sup>(1)</sup>				
Hudson & Yorke				

<sup>(1)</sup> Effectifs légaux non atteints.

<sup>(2)</sup> La DUP fait à la fois office de délégués du personnel et de comité d'entreprise.

Le comité de groupe, nommé par l'inspection du travail en juillet 2014, est toujours constitué des 2 mêmes membres.

Il n'y a pas de délégué syndical au sein du cabinet.

Les œuvres sociales sont gérées par les comités d'entreprise. Les activités organisées dans ce cadre sont essentiellement de natures sportives et culturelles.

**Récapitulatif des réunions 2015/16 entre la direction et les instances représentatives du personnel (Périmètre Solucom SA)**

	Réunions avec le CE	Réunions avec les DP	Réunions communes CE / DP	Réunions « comité de groupe »
Nombre de réunions	17	5	1	1

<sup>(1)</sup> Fusion d'Alturia et Eveho au 30/06/14

Fusion de Stance au 31/12/14

Fusion de Lumens et Trend au 31/03/15.

#### Exemples de sujets à l'ordre du jour (pour information ou consultation)

- Bilan social 2014/15
- Bilan 2014/15 du plan d'action triennal sur l'égalité professionnelle H/F
- Stratégie de l'entreprise
- Utilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité et Emploi
- Projet de réaménagement des locaux de la Tour Franklin (siège social de Solucom)
- Diagnostic et bilan du plan d'action relatif au contrat de génération
- Projet de fusion de Solucom SA avec Audisoft-Oxéa
- Projets d'acquisition : Arthus Technologies et Kurt Salmon
- Expérimentation d'un dispositif de télétravail

## 2) Bilan des accords collectifs

Liste des accords présentés au sein de Solucom SA sur l'exercice avec la date de signature ou de présentation :

Avenant n°7 à l'accord de participation	16/09/15
Suivi du plan d'action « Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes »	29/06/15 Pour plus de détails, se reporter au 2.1.7
Suivi du plan d'action relatif au contrat de génération	10/11/15 Pour plus de détails, se reporter au 2.1.7
Mise en place du dispositif de télétravail à titre d'expérimentation	23/02/16

### 2.1.4. Santé et sécurité

#### 1) Conditions de santé et sécurité au travail

##### Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)

La société Solucom SA est pourvue d'un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail qui s'est réuni à l'occasion de 4 réunions ordinaires et d'une réunion exceptionnelle sur l'exercice 2015/16.

Le CHSCT est associé aux actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Conformément aux articles L.4611-8 et L.4612 du Code du travail, il dresse chaque année un bilan des actions concrétisées ou lancées sur l'exercice.

#### Autres activités en matière de santé et sécurité

- Secourisme
- Sécurité routière
- Aménagement des locaux
- Ergonomie au travail et prévention des troubles musculo-squelettiques
- Prévention des risques psycho-sociaux

Depuis octobre 2013, Solucom compte également une infirmière du travail présente à temps plein du lundi au vendredi au siège social du cabinet. Elle intervient de concert avec le médecin du travail.

#### 2) Bilan des accords en matière de santé et sécurité au travail

Aucun accord n'a été signé par Solucom SA en matière de santé et sécurité au travail.

Toutefois, en février 2016, le CE et le CHSCT de Solucom SA ont remis un avis favorable pour expérimenter un dispositif de télétravail. Pour mettre au point ce dispositif, un groupe de travail composé de membres du CE, CHSCT, RH et responsables d'équipes a été constitué.

### 3) Accidents du travail et maladies professionnelles

	2015/16	2014/15	2013/14
Nombre d'accidents du travail	20	18	13
<i>dont accidents de trajet</i>	11	16	13
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0	0
Taux de fréquence des accidents du travail <sup>(1)</sup>	4,6	4,9	3,6
Taux de gravité des accidents du travail <sup>(2)</sup>	0,094	0,096	0,025

(1) Nombre d'accidents avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées.

(2) Nombre de jours d'arrêt consécutif à un accident x 1 000 / nombre d'heures travaillées.

En 2015/16, sur ces 20 accidents du travail, 12 ont été accompagnés d'un arrêt de travail et ont induit 204 jours d'absence sur l'exercice. Les accidents de trajet ont fortement diminué du fait d'une baisse des accidents de 2 roues. La plupart des accidents de travail est due à des chutes à l'extérieur des locaux de Solucom.

#### 2.1.5. Bien-être au travail

Veiller à la qualité de l'environnement de travail et à l'équilibre de vie de ses collaborateurs fait partie intégrante de la politique RH de Solucom.

Le cabinet met tout en œuvre pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer dans un environnement de travail propice à la confiance et agréable au quotidien.

#### 1) Cadre de travail et équilibre de vie

- Mise en œuvre d'un nouveau concept d'aménagement des espaces de travail (projet AIR) visant à offrir à tous les collaborateurs un environnement plus agréable, convivial, et innovant, adapté à toutes les situations de travail. Ce projet a également pour vocation de renforcer la proximité entre les équipes, à tous les niveaux hiérarchiques. En 2015/16, 2 étages ont été rénovés au siège social de La Défense et sur le site de Nantes ; les autres étages du siège social et le site de Lyon seront aménagés sur l'exercice 2016/17.

Pour plus d'informations, [www.solucom.fr/communiquer/metier/solucom-reinvente-ses-locaux-avec-le-concept-air/](http://www.solucom.fr/communiquer/metier/solucom-reinvente-ses-locaux-avec-le-concept-air/)

- Expérimentation d'un dispositif de télétravail flexible (occasionnel ou régulier).
- Services mis à disposition des collaborateurs : conciergerie d'entreprise, salle de sport privative au siège social de Solucom,...
- Souplesse dans la prise des congés : aucune ancienneté requise et, sauf contrainte opérationnelle forte, aucune période de congés imposée.
- Sensibilisation à la planification des réunions collectives et récurrentes sur les horaires de travail habituels, notamment sur les plages 9h30 - 18h30.
- Pratique de la subrogation et du maintien de salaire en cas d'arrêt maladie.

#### 2) Accompagnement de la parentalité

- Dispositif de crèche d'entreprise depuis 2008, avec 59 berceaux mis à disposition des collaborateurs de Solucom en 2015/16 au sein du réseau Babilou.
- Jours enfants malades : les collaborateurs de Solucom ayant un ou plusieurs enfants (entre 0 et 12 ans compris) bénéficient d'un maximum de 3 jours d'absence rémunérés.
- Flexibilité de l'activité pendant la grossesse : possibilité de travailler à temps partiel et/ou en télétravail à partir du 5<sup>ème</sup> mois de grossesse.
- Dispositif de reprise d'activité progressive après le congé maternité (reprise à 4/5<sup>ème</sup> avec une rémunération maintenue à 100%).
- Maintien du salaire à 100% pendant toute la durée du congé maternité ou paternité, quelle que soit l'ancienneté au sein du cabinet.
- Guide de la parentalité à destination des parents ou futurs parents.
- Signature de la charte de la parentalité en entreprise depuis 2013.

#### 3) Communication et animation interne

Au cœur de son modèle, Solucom a la volonté d'entretenir une forte cohésion au sein de ses équipes et d'associer les collaborateurs au projet et à la stratégie de l'entreprise.

- Sur 2015/16, les collaborateurs ont eu la possibilité de participer à de nombreux moments d'échanges collectifs :
  - *Workshop* sur le Projet Air : 2 ateliers (40 participants) et 2 petits déjeuners.
  - *Workshop* sur le rapprochement avec la société Kurt Salmon (acquise en janvier 2016) :
    - 2 ateliers questions-réponses sur le rapprochement avec Kurt Salmon (participation de 80 collaborateurs Solucom).
    - 19 ateliers « *Brand Definition* » sur tous les sites (Paris, régions et international) avec la participation de plus de 600 collaborateurs Solucom et Kurt Salmon, pour construire la nouvelle marque.
    - 5 ateliers « *Career path, evaluation and compensation policy* » sur Paris et Nantes avec la participation de 100 collaborateurs Solucom et Kurt Salmon.

- Echanges et tchat *via* un réseau social interne (Yammer) avec plus de 2 000 membres :
  - Tchat en décembre 2015 sur l'annonce du rapprochement avec Kurt Salmon (260 membres).
  - Tchat « *Brand Definition* » en février 2016 (570 membres).
  - Tchat « *Career path, evaluation and compensation policy* » en mars 2016 (220 membres).
- La vie de l'entreprise est rythmée par de multiples rencontres et occasions d'échanges : séminaires d'intégration, réunions d'équipes, forums au sein des *practices* et convention annuelle à l'Olympia, à l'occasion du lancement du plan stratégique Up 2020.
- Des moments de convivialité sont organisés tout au long de l'année : petits déjeuners offerts tous les vendredis, *afterworks*, dîners d'équipes, soirée annuelle avec l'ensemble des collaborateurs du cabinet et leurs conjoints,...

#### 4) Prévention et traitement des RPS

Les équipes de management, les équipes RH et les membres du CHSCT sont formés de façon systématique aux risques psycho-sociaux de manière à identifier les risques le plus tôt possible et à mener des plans d'action adaptés à chaque situation.

Les collaborateurs ont accès à un espace dédié sur l'intranet qui présente l'ensemble des interlocuteurs et leur rôle. Une cellule d'écoute permet également d'apporter un soutien aux collaborateurs vivant des situations difficiles. Le recours à la cellule d'écoute est strictement confidentiel.

Au sein de son institut de formation interne, Solucom propose également à ses collaborateurs une formation pour anticiper et gérer leur charge de travail.

Enfin, Solucom a fait le choix d'un management de proximité : un responsable d'équipe pour 10 à 15 collaborateurs, appuyé par un référent RH décentralisé au sein des équipes. Ce dispositif d'encadrement permet de détecter en amont les éventuelles situations de stress au travail.

Ci-dessous, le bilan 2015/16 des situations de risques psycho-sociaux (RPS) que ce dispositif a permis de détecter et accompagner.

	2015/16	2014/15
Nb de collaborateurs ayant sollicité la cellule d'écoute	4	4
Nb de cas de RPS recensés (01/04/15 au 31/03/16)	37	40
En cours de traitement	13	11
Cas considérés comme clos	36	29

#### 5) Evaluation de la qualité de vie

Pour évaluer la qualité de son environnement de travail et s'inscrire durablement dans une démarche de progrès, Solucom participe à 2 enquêtes.

##### • Great Place to Work®

En novembre 2014, Solucom a réalisé une première enquête interne auprès de l'ensemble de ses collaborateurs par le biais de l'Institut Great Place to Work France® (GPTW). Sur la base d'un questionnaire anonyme, les collaborateurs ont ainsi eu l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein du cabinet. La méthodologie GPTW® prévoit l'évaluation de 5 dimensions : crédibilité, respect, équité, fierté des collaborateurs et convivialité.

5<sup>ème</sup> au palmarès 2015, Solucom s'est placé à la 3<sup>ème</sup> place du palmarès 2016.

En novembre 2015, 78% des collaborateurs du cabinet ont répondu au questionnaire. 89% des répondants considèrent que Solucom est une **Great Place to Work®**.

##### • Happy Trainees

En septembre 2014, Solucom a participé pour la 1<sup>ère</sup> fois à l'enquête Happy Trainees. Le questionnaire de satisfaction anonyme est adressé à tous les stagiaires. Ce label indépendant évalue et récompense la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des stagiaires. En 2015, 97 entreprises ont été labellisées parmi les 800 entreprises participantes. Solucom se classe, pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive, dans le Top 15 des entreprises de plus de 100 stagiaires.

#### 2.1.6. Intégration et développement des compétences

##### 1) Intégration

###### Séminaire d'intégration et parcours de formation des nouveaux collaborateurs

Déployé à l'échelle du cabinet, et articulé autour de multiples occasions d'échanges, le séminaire d'intégration de Solucom (Solucom' *Inside*) se tient 3 fois par an. Impliquant la direction et les équipes de management du cabinet, il vise à accompagner les nouveaux collaborateurs, et en particulier les jeunes diplômés, dans leur découverte de l'entreprise, de leur métier et le développement de leur réseau interne.

Chaque nouvel embauché suit au minimum 4 formations la première année, en comptant ce séminaire d'intégration.



### Parrainage

Dès son arrivée au sein du cabinet, chaque nouveau collaborateur a un parrain en charge de guider ses premiers pas dans la société.

### Encadrement de proximité

Chaque collaborateur bénéficie d'un encadrement de proximité au sein d'équipes de taille restreinte, d'une quinzaine de collaborateurs en moyenne. Les stagiaires bénéficient quant à eux d'un suivi rapproché assuré par un consultant, un référent RH, et un responsable d'équipe.

### Intégration des nouvelles sociétés acquises

La stratégie de croissance externe de Solucom conduit régulièrement à l'intégration de nouvelles sociétés. La méthodologie de rapprochement est pilotée par une *task force* dédiée, composée des dirigeants de la société acquise et des membres du comité de direction de Solucom représentant les différentes fonctions impliquées, opérationnelles et supports.

L'intégration des sociétés passe par le déploiement rapide des pratiques et outils de pilotage de la performance et de gestion administrative. En parallèle, le volet RH fait l'objet d'une attention particulière, avec 3 volets-clés :

- Accueil, découverte du cabinet et communication interne ;
- Alignement progressif des pratiques RH et gestion des écarts ;
- Déploiement progressif sur un horizon de 2 à 3 ans du parcours Solucomway et de la politique salariale du cabinet.

Les nouvelles sociétés sont amenées à intégrer le modèle d'organisation de Solucom et ses process RH sur ce même horizon.

## 2) Développement des compétences

Compte tenu de son activité de conseil, le développement du potentiel des collaborateurs constitue une priorité pour Solucom. Leur montée en compétence et en responsabilité rapide est un enjeu d'autant plus important que le modèle RH du cabinet repose sur le recrutement important de jeunes diplômés (74% des embauches en 2015/16). Dans cet objectif, le cabinet s'appuie sur différents dispositifs complémentaires présentés ci-après.

### Référentiel métiers Solucomway

Parcours d'évolution déclinés par métier, les référentiels Solucomway constituent un guide dans le parcours professionnel des collaborateurs du cabinet. A chaque étape du parcours sont détaillées les compétences à développer

(savoir-faire et savoir-être attendus). A titre d'illustration, le parcours conseil s'articule autour de 5 positions (consultant, consultant senior, manager, senior manager, directeur associé). En 2015/16, dans cette filière métier, 121 collaborateurs ont connu une évolution vers une position supérieure, contre 84 l'exercice précédent.

### Institut de formation interne et formation externe

Pour accompagner dans la durée la progression des collaborateurs, Solucom a fait le choix de se doter de son propre institut de formation, la Solucom' *university*. Cet institut propose une vingtaine de formations « sur-mesure » qui permet aux collaborateurs de développer les compétences détaillées dans les référentiels métiers Solucomway.

Toutes les sessions de formation interne sont transverses (multi-pratiques et multi-fonctions). Elles favorisent le partage de retours d'expérience et des valeurs du cabinet et constituent pour les collaborateurs une occasion supplémentaire de développer leur réseau interne.

En 2015/16, Solucom a expérimenté de nouveaux dispositifs de formation :

- une plateforme de *digital learning* permettant aux collaborateurs de se former « à la carte » grâce à des formats très courts (1h à 3h).
- une plateforme digitale intitulée *My Mooc* proposant une pré-sélection de *Mooc* sur des thèmes de formations variés. Ces 2 dispositifs de formation ne sont pas pris en compte dans le bilan chiffré de la formation.
- un nouveau dispositif de formation en anglais combinant *digital learning* et présentiel, pour accompagner les collaborateurs dans le cadre du développement à l'international de Solucom.

Pour répondre aux besoins de formation non couverts par la Solucom' *university*, Solucom a également eu recours à la formation externe.

Le bilan chiffré de la formation se faisait auparavant sur une année civile conformément à la déclaration 2483. Cette dernière ayant été supprimée en 2015, les données relatives à la formation sont dorénavant communiquées sur l'exercice fiscal pour une meilleure lisibilité.

## ■ Bilan chiffré de la formation <sup>(1)</sup>

(données au titre de l'année civile)	Exercice 2015/16	Année civile 2014	Année civile 2013
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	1 095	853	828
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	63,8%	60%	67%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	3 292	2 370	2 477
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	23 048	16 587	17 344

(1) Formation professionnelle dispensée en externe ou en interne au sein de l'institut de formation du cabinet.

### Missions, mises en situation et tutorat

Pour tous les collaborateurs du cabinet, les missions accomplies dans le cadre de leur activité sont autant d'occasions de se développer et d'enrichir leurs compétences. Cet apprentissage sur le terrain est un levier de développement essentiel au sein de Solucom. Pour les consultants, les objectifs individuels de développement de nouvelles compétences sont pris en compte dans le processus de *staffing* (affectations hebdomadaires des consultants sur les missions).

Dans le cadre des évolutions managériales, les collaborateurs sont mis en situation de management pendant 6 à 18 mois aux côtés d'un manager plus expérimenté.

Enfin, les consultants sont régulièrement encouragés à élargir leur champ d'activité en travaillant sur des missions qui vont au-delà de leur zone d'expertise habituelle (recrutement, communication, RH, gestion et finance...). Ces missions peuvent se dérouler en parallèle de leurs activités ou à temps plein sur durée de 6 à 12 mois.

### ■ Nombre de mobilités internes par type

	2015/16		2014/15		2013/14	
Mobilités géographiques	8	26,7%	8	33,0%	3	12,5%
Mobilités métiers	10	33,3%	5	20,8%	9	37,5%
Mobilités inter-practices	12	40,0%	11	45,8%	12	50,0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0%</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>

### People reviews et entretiens annuels

Chaque année, le parcours de chaque collaborateur est étudié au sein de *people reviews* qui rassemblent les acteurs du management et les référents RH de la *practice* concernée : position actuelle du collaborateur sur le parcours métier, perspectives d'évolution à moyen terme et plan de développement associé. Au sein de Solucom, les décisions structurantes sur l'évolution des collaborateurs (évolution professionnelle et salariale) sont prises dans le cadre d'instances collectives.

### Knowledge management

Le *knowledge management* de Solucom vise à faire progresser la connaissance collective du cabinet, et rendre l'ensemble des collaborateurs acteur de la construction de la vision de Solucom. Les initiatives développées dans ce cadre sont autant d'opportunités pour les consultants de se connecter et d'échanger : espace de partage des connaissances, ateliers « décryptages » hebdomadaires, communautés d'experts, etc.

### Mobilité interne

Pour diversifier et enrichir les parcours individuels, la mobilité interne est largement encouragée au sein du cabinet. Tous les postes ouverts dans le cadre du plan de recrutement annuel y sont éligibles. Le cabinet s'engage à étudier toutes les demandes, quel que soit le métier visé, même en l'absence de poste ouvert. Comme dans le cadre d'un recrutement externe, la mobilité interne fait l'objet d'un processus formalisé, piloté par les équipes RH du cabinet.

Les collaborateurs rencontrent, par ailleurs, leur responsable dans le cadre d'un entretien annuel en 2 parties : la première est dédiée au bilan de l'année, la seconde au partage d'une trajectoire professionnelle moyen terme (2-3 ans) et au plan de développement associé. Chaque responsable d'équipe au sein du cabinet a dans ses objectifs celui de faire progresser ses collaborateurs. L'entretien annuel est ainsi un moment d'échange privilégié auquel tous les nouveaux responsables d'équipe sont formés.

### 2.1.7. Egalité de traitement

Solucom déploie plusieurs plans d'action en matière d'égalité des chances, conformément à l'engagement du cabinet en faveur du strict respect des principes d'éthique et d'équité. La politique sociale et sociétale de Solucom s'inscrit ainsi dans une démarche engagée en faveur de la promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations.

Sur le volet social, les axes prioritaires de travail sont les suivants : égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ; intégration et accompagnement des collaborateurs en situation de handicap ; maintien dans l'emploi des seniors.

#### 1) Egalité hommes / femmes

##### Plan d'action égalité professionnelle entre les hommes et les femmes 2013/16

Dans la continuité des premières initiatives lancées sur les précédents exercices, Solucom a construit un plan d'action triennal, qui a pris effet en début d'exercice 2013/14.

Les domaines d'action et les objectifs associés à horizon 2016 sont les suivants :

- **Recrutement** : assurer une stricte non-discrimination entre les sexes, afin de maintenir, dans son effectif consultants, une proportion de femmes alignée avec la part de ces dernières dans les écoles-cibles du cabinet.
- **Promotion professionnelle** : évoluer vers un équilibre entre la proportion des femmes accédant à des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) et leur part dans les effectifs.
- **Rémunération** : maintenir une stricte équité de traitement entre les femmes et les hommes dans l'application de la politique salariale.
- **Articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice des responsabilités familiales** : favoriser l'équilibre de vie professionnelle / personnelle pour les 2 sexes, notamment à travers des mesures spécifiques destinées à faciliter cet équilibre pour les collaborateurs parents.

##### ■ Part des femmes dans les effectifs du cabinet <sup>(1)</sup>

	Au 31/03/16	Au 31/03/15	Au 31/03/14
Part de l'effectif total (%)	33%	32%	31%
Part de l'effectif consultants (%)	29%	27%	27%

(1) Hors Arthus Technologies et Kurt Salmon.

##### ■ Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes

	2015/16	2014/15	2013/14
Ecoles de management (%)	32%	31%	26%
Ecoles d'ingénieurs (%)	53%	58%	67%
Universités (%)	15%	11%	7%

La hausse de la part des femmes dans les effectifs consultants (de 27% à 29%) s'explique notamment par une augmentation des recrutements dans les écoles de management et d'universités où les femmes et les hommes sont représentés à part égale. A titre d'illustration, Solucom est passé de 29% en 2014/15 à 36% de femmes consultant recrutes en 2015/16.

De plus, en février 2016, Solucom est devenu partenaire de l'association « Elles bougent » en faveur de la mixité professionnelle. Cette association vise à attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques. L'objectif principal de ce partenariat pour Solucom est de partager de bonnes pratiques avec d'autres entreprises, de faire du *networking*. Les collaboratrices issues d'écoles d'ingénieurs qui souhaitent échanger et témoigner sur leur parcours peuvent devenir marraines de l'association.

Pour plus d'informations sur le plan d'action « Egalité professionnelle H/F 2013/16 » de Solucom, consultez le rapport de situation comparée du cabinet sur Solucom.fr - rubrique responsabilité d'entreprise.

#### 2) Emploi et insertion des personnes handicapées

Solucom est en phase de construction de sa politique en faveur de l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées. Le chantier s'articule autour de 2 champs d'actions, social et sociétal, décrits ci-dessous :

- **Social** - Dans le cadre de la politique RH de Solucom, les actions menées durant l'exercice 2015/16 ont été les suivantes :
  - Identification de 2 référents sur le sujet du handicap au sein des équipes RH pour accompagner la montée en puissance du cabinet.
  - Prospection de *job board* comme Jobekia, ou Agefiph pour déposer des annonces et accéder à la CVThèque.
  - Partenariat avec Grenoble Ecole de management sur le certificat « Management et Handicap » proposé au sein de l'école à une trentaine d'étudiants.
  - Participation aux Handicafés<sup>®</sup>. Créés par l'ADAPT en 2007 et déclinés en milieu étudiant par la FEDEEH (Fédération Etudiante pour une Dynamique Etudes et

Emploi avec un Handicap), les forums Handicafés® constituent un moyen privilégié de favoriser la rencontre entre candidats en situation de handicap et recruteurs. En 2015/16, Solucom a participé à 2 Handicafés®.

- Développement du recours au secteur protégé via la collaboration avec des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) notamment pour l'impression des supports de formation interne, les commandes de plateaux repas et de paniers de fruits hebdomadaires, la récupération des poubelles papier, le recyclage du matériel informatique (imprimantes, cartouches, toners, etc.).
- Sensibilisation interne, en particulier auprès des équipes RH et des acteurs du recrutement. A noter, Solucom a pris le parti de ne pas instaurer en interne de politique incitative de déclaration de handicap.
- Expérimentation d'une formation à destination de l'équipe RH : « Réussir l'intégration d'un collaborateur en situation de handicap ». Cette formation a été délivrée par l'association CED en faveur de l'insertion de collaborateurs en situation de handicap.
- **Sociétal** - les actions menées par Solucom en faveur de l'égalité des chances et la non-discrimination (cf. 2.3.2) sont les suivantes : charte recrutement de Solucom, soutien à des projets humanitaires (Fondation Solucom) ou citoyens (Institut Villebon Georges Charpak), soutien à des associations au travers du mécénat de compétences ou d'actions terrains lors de la journée de solidarité mondiale *Powerday* qui va être lancée en août 2016.

L'ensemble des actions initiées dans le cadre de ce chantier handicap sont des actions de long terme. En complément de la poursuite et de l'intensification des actions déjà menées, la priorité de l'exercice prochain sera de sensibiliser les équipes RH, les acteurs du recrutement et du management.

Au 31/12/15, Solucom comptait 7 collaborateurs présentant un handicap au sein du cabinet. La contribution Agefiph de Solucom au titre de l'année civile 2015 est de 498,7 milliers d'euros.

### 3) Politique de lutte contre les discriminations

#### Plan d'action relatif au contrat de génération 2013/16

En 2013, Solucom a mis en place, après consultation du comité de groupe, un plan d'action triennal relatif au contrat de génération. Ce plan d'action 2013/16 est mis en œuvre dans la continuité des initiatives déjà menées au sein du cabinet, que ce soit en matière de maintien dans l'emploi

des seniors (poursuite des actions initiées dans le cadre de l'accord senior de 2010), ou de recrutement et d'intégration des jeunes diplômés.

Les mesures proposées ont été définies à l'issue d'un diagnostic<sup>(1)</sup> détaillé et partagé avec les représentants du personnel. Elles s'articulent autour des 3 volets et thèmes d'actions décrits ci-dessous.

- **Engagements en faveur du maintien dans l'emploi des seniors**
  - **Maintien dans l'emploi** : objectif de maintenir dans l'emploi au moins 85% des salariés âgés de 55 ans ou plus.
  - **Anticipation de l'évolution des carrières et développement des compétences** avec la mise en place d'un comité de gestion des carrières des seniors (CGCS) en appui des référents RH et équipes de management. Exemples de dispositifs proposés : entretien de seconde partie de carrière dès 50 ans, actions de formation et de gestion de carrière dédiées, etc.
  - **Aménagement des fins de carrière** : dès 50 ans, des actions spécifiques sont mises en œuvre afin de répondre aux aspirations des seniors en fin de carrière et valoriser l'expérience acquise, tout en s'adaptant aux situations individuelles (proposition de temps partiel avec prise en charge à taux plein des cotisations retraite ; élaboration d'un dispositif individuel de bilan et conseil sur la retraite, etc.).

Au 31/03/16, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient 6% de l'effectif total concerné, part stable par rapport à l'exercice précédent. En outre, à fin mars 2016, l'effectif total compte 39 collaborateurs de plus de 55 ans (2,3% des effectifs), contre 35 un an plus tôt.

- **Engagements en faveur de l'insertion durable des jeunes**
  - **Recrutement** : objectif d'au moins 70% des plans de recrutement en CDI du cabinet affectés au recrutement de jeunes de moins de 26 ans sur la durée du plan d'action.
  - **Intégration, formation, suivi et encadrement, accueil de stagiaires** : pour permettre aux jeunes embauchés de s'intégrer rapidement et dans les meilleures conditions possibles, Solucom s'est doté de procédures et dispositifs de formation et d'intégration (parrainage, réunions d'accueil, séminaires, etc.) complets placés sous la responsabilité des équipes RH du cabinet (cf. 2.1.6).

Sur l'exercice 2015/16, les sociétés concernées par le diagnostic (Solucom SA et SLM Consulting) ont recruté 74,3% de collaborateurs en CDI de moins de 26 ans (hors Hapsis).

(1) Le diagnostic porte sur l'exercice fiscal et concerne les effectifs de Solucom SA et de ses filiales signataires du plan d'action relatif au contrat de génération, soit Solucom SA et SLM Consulting (Alturia, Eveho et Stance ayant fusionné avec Solucom SA sur 2014/15).

• **Transmission des savoirs et des compétences**

- **Référentiel des compétences-clés** : descriptif formalisé pour les métiers conseil et la fonction commerciale, et en cours de construction pour les métiers fonctionnels. Ces compétences-clés sont en outre déclinées pour chaque étape du parcours métier dédié.
- **Cartographie des compétences** : entretiens annuels, revues de carrières, titrisation.
- **Développement des compétences et des connaissances** (cf. 2.1.6.).

Pour plus de détails sur les initiatives conduites par le cabinet en matière de lutte contre les discriminations, se reporter également au paragraphe 2.3.1. du présent rapport.

**2.1.8. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT**

**Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession**

Pour plus de détails sur les initiatives conduites par le cabinet en matière de lutte contre les discriminations sur le terrain de l'emploi, se reporter au paragraphe 2.1.7.

**2.2. Informations environnementales**

Solucom a exclusivement une activité de prestations intellectuelles, dont l'impact global sur l'environnement est limité. Le cabinet s'est néanmoins engagé, depuis 2012/13, dans une démarche de suivi et de progrès volontariste en matière de limitation de son empreinte environnementale.

A cet effet, et afin de mesurer ses principales zones d'impact et d'identifier les pistes d'action prioritaires, un Bilan Carbone® a été réalisé en 2012/13 et en 2013/14. Au terme de ces diagnostics, les principaux enjeux environnementaux pour Solucom portaient sur : **les déplacements professionnels, l'empreinte environnementale des locaux occupés, l'utilisation de papier et la gestion du parc informatique.** Le reporting et les actions menées privilégient donc ces axes, sans toutefois négliger les autres domaines d'étude et d'amélioration.

En parallèle, le cabinet a mis en œuvre une procédure de reporting environnemental en conformité avec les exigences des articles 75 et 225 de la loi Grenelle 2. Cette démarche a permis d'identifier les référents et interlocuteurs clés pour l'obtention des données, de mettre en place un circuit de remontée d'information, et de fournir les données nécessaires à la production des indicateurs-clés annuels.

**Précisions sur la méthodologie de reporting environnemental**

La méthodologie définie depuis 2012/13 reste constante pour l'exercice 2015/16. Notamment, les différents points de reporting prévus par la réglementation n'ayant pas tous la même pertinence pour l'activité de Solucom<sup>(1)</sup>, certains domaines d'étude peu significatifs ont été écartés.

Pour le reporting environnemental 2015/16, le périmètre étudié couvre les sociétés **Solucom SA, SLM Consulting, Hudson & Yorke**, et enfin **Audisoft-Oxéa** jusqu'au 30/09/15, date à laquelle la société a été intégrée dans Solucom SA. Les filiales Solucom Belgique, Arthus Technologies et Kurt Salmon ayant été consolidées au cours de l'exercice 2015/16, elles ont donc été exclues du reporting environnemental.

Pour faciliter la lecture, l'ensemble formé par ces 4 entités est nommé « Solucom » dans ce chapitre.

Les collaborateurs de Solucom<sup>(2)</sup> sont répartis sur 6 sites différents :

Site	Effectifs au 31/03/16	Répartition (% effectif Solucom)
Paris La Défense	1 575	91,8%
Lyon (Villeurbanne)	43	2,5%
Marseille (Aubagne)	22	1,3%
Nantes	44	2,6%
Casablanca	7	0,4%
Londres	24	1,4%
<b>Total</b>	<b>1 715<sup>(1)</sup></b>	<b>100%</b>

(1) L'écart d'un collaborateur avec les données sociales et sociétales s'explique par l'intégration du collaborateur de Solucom Belgique.

La collecte de données a couvert l'ensemble des 6 sites. Certaines données n'ayant pas pu être collectées pour les sites de Lyon, Marseille, Nantes et Londres, des extrapolations ont été effectuées sur la base des ratios du site de Paris. Par ailleurs, dans certains cas, des totaux portant sur l'année civile 2015 ont été utilisés, en lieu et place de données correspondant à l'exercice fiscal 2015/16 plus difficilement disponibles.

Les parties traitant des thématiques « Papiers » et « Déplacements » excluent le site de Londres (Hudson & Yorke) dont les données n'ont pu être obtenues (représentant 1,4% de l'effectif de Solucom).

Afin d'assurer une bonne compréhension des informations reportées, les définitions et modes de calcul spécifiques à certains indicateurs sont détaillés dans le présent document en note de bas de page.

(1) Voir tableau de concordance en annexe (1).

(2) Les stagiaires accueillis au cours de l'exercice sont exclus du calcul des ratios (environ 250-300 stagiaires pour l'ensemble des entités).

## 2.2.1. Politique générale en matière environnementale

### 1) Organisation de Solucom pour les questions environnementales

Jusqu'en 2011/12, Solucom a mené des actions ponctuelles en faveur de l'environnement sans organisation dédiée. En 2012/13, Solucom a initié une démarche environnementale structurée dans le cadre de sa politique RSE et mis à profit l'exercice pour effectuer un diagnostic interne destiné à mieux cerner les principaux impacts environnementaux du cabinet et identifier les pistes d'actions prioritaires. La réalisation d'un premier Bilan Carbone® en 2012/13 a été engagée dans ce cadre.

En 2013/14, Solucom a poursuivi son engagement en affinant son diagnostic environnemental, notamment par l'intégration des bureaux en régions (Lyon, Marseille, Nantes) dans le périmètre de reporting.

En 2014/15, toujours dans le cadre de cette démarche d'amélioration continue, Solucom a poursuivi le déploiement progressif des actions initiées pour limiter l'impact environnemental (recyclage du matériel informatique arrivé en fin de vie) et favoriser les achats éco-responsables (sensibilisation des principaux acteurs et décideurs tels que les assistants *practices*, les organisateurs d'événementiels internes et externes, etc.).

En 2015/16, Solucom poursuit son engagement en intégrant dans l'exercice de reporting environnemental Audisoft-Oxéa, SLM Consulting (Casablanca) et Hudson & Yorke (Londres), et réalise également un Bilan Carbone®.

### 2) Formation et information environnementale des salariés

En matière de sensibilisation environnementale, Solucom a jusqu'à présent mené des actions d'information pour accompagner le déploiement des actions environnementales de premier niveau, liées à la mise en place de nouvelles pratiques (utilisation de papiers éco-labélisés, module d'impression éco-responsable, etc.).

Les résultats des Bilans Carbone® réalisés lors des premiers exercices, ainsi que les principaux enseignements de la démarche d'amélioration continue des performances environnementales ont par ailleurs été mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs sur l'intranet du cabinet.

### 3) Aménagement et rénovation des locaux de Solucom

Cette année, Solucom a inauguré un nouvel aménagement de ses locaux, appelé AIR<sup>(1)</sup>, aux 18<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> étages de la Tour Franklin et dans ses locaux de Nantes. Les travaux

ont permis d'insuffler un nouveau mode d'organisation tout en rendant l'utilisation des locaux plus agréable. Durant le chantier de rénovation, plusieurs critères de développement durable ont été pris en compte, donnant lieu à la mise en place des initiatives suivantes :

- Installation de machines de recyclage « Canibal » dans l'espace détente pour le tri des emballages de boissons ;
- Retrait des poubelles individuelles de bureaux afin d'inciter à la réduction des déchets papier ;
- Installation de détecteurs de présence afin de limiter la consommation d'électricité en éclairage ;
- Déploiement de solutions informatiques permettant de limiter les déplacements (salles de réunions équipées pour la visioconférence).

Ce type d'aménagement est appelé à être déployé sur l'ensemble des sites de Solucom.

## 2.2.2. Pollution et gestion des déchets

Les principaux déchets générés par Solucom sont les déchets de bureaux, ainsi que le matériel informatique qui arrive en fin de service (ordinateurs et téléphones portables). Ces déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) concernent moins de 1% du poids total des déchets générés par les activités de Solucom, et sont tous recyclés ou envoyés dans de nouveaux circuits de valorisation. Cependant, ces déchets représentent un enjeu significatif. En effet, ce type d'équipements a globalement une empreinte écologique élevée (de leur conception jusqu'à leur recyclage, ils mobilisent ressources en eau, métaux et énergie).

### 1) Déchets de bureaux

Sur l'exercice 2015/16, Solucom a produit/rejeté environ 49,3 tonnes de déchets<sup>(2)</sup>, soit environ **28,7 kg/collaborateur**, répartis de la façon suivante :

- Déchets non recyclés : 39,6 tonnes de déchets de bureaux non dangereux<sup>(3)</sup>.
- Déchets recyclés :
  - 8,8 tonnes de déchets papier recyclés par l'association ANRH (Association pour l'insertion et la réinsertion professionnelle et humaine des handicapés) ;
  - 0,9 tonne de cartouches d'encre usagées pour imprimantes et photocopieurs<sup>(4)</sup>. A Paris, 100% des cartouches sont collectées par la société Netser et recyclées par la société Clozloop, prestataire spécialisé dans le recyclage des cartouches. Pour les sites en régions, les cartouches sont désormais récupérées par les services Ricoh, et à Londres par les moyens généraux de l'immeuble.

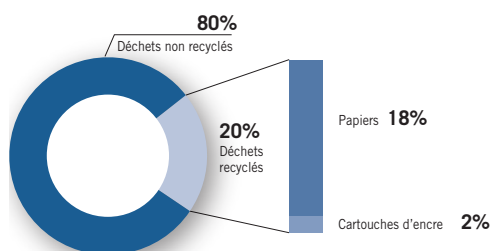
(1) Pour toutes informations complémentaires : [www.solucom.fr/communiquemetier/solucom-reinvente-ses-locaux-avec-le-concept-air/](http://www.solucom.fr/communiquemetier/solucom-reinvente-ses-locaux-avec-le-concept-air/)

(2) Ces données sont issues des résultats d'une pesée réelle pour le site de Paris (134 kg/jour), des estimations par les responsables des services généraux des sites de Lyon, Marseille et Nantes, et d'extrapolations à partir du ratio siège pour Casablanca et Londres. La méthodologie d'estimation est constante depuis 2012.

(3) Il s'agit des déchets classiques de bureau (papiers, cartons, emballages, fournitures de bureaux, etc.) classifiés comme déchets d'activité non dangereux.

(4) Les collectes de cartouches usagées ne sont pas réalisées de façon périodique : 6 collectes réalisées en 2015/16, contre 3 lors de l'exercice précédent.

■ Déchets de bureaux - 2015/16 (tonnes/an)



(kg/collaborateur)	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Déchets de bureaux	28,7	27,8	29,5	31,0

Depuis le premier exercice de reporting environnemental (2012/13), le poids moyen de déchets générés par employé a diminué d'environ 7% sur l'ensemble du périmètre. L'augmentation de 1 kg du poids de déchets par collaborateur en 2015/16 s'explique par la récente évacuation de meubles hors d'usage stockés jusqu'alors dans le sous-sol de la Tour Franklin (2 250 kg). En excluant ces déchets exceptionnels, le ratio est de **27,4 kg/collaborateur**, en diminution par rapport aux exercices précédents.

L'augmentation de la part de déchets recyclés se poursuit (20% en 2015/16 contre 15% en 2012/13). Pour mémoire, en 2015, dans le cadre du chantier de rénovation des locaux de la Tour Franklin, Solucom a mis en place un dispositif de recyclage des emballages de boissons (canettes, gobelets, bouteilles en plastique), avec l'installation sur le site de machines de tri. La société « Canibal » qui gère ce dispositif a dressé le bilan des 4 bornes installées (2 bornes au 18<sup>ème</sup> étage depuis septembre 2015 et 2 bornes au 21<sup>ème</sup> étage depuis novembre 2015). Le bilan 2015/16 est le suivant<sup>(1)</sup> :

- Collecte de 33 721 emballages boissons (dont 30 857 gobelets) pour un total de 236 kg.
- Recyclage permettant d'économiser 631 kg de CO<sub>2</sub>éq et de produire 39 500 kWh.

**2) Déchets informatiques**

Solucom a choisi de mettre à disposition de ses collaborateurs du matériel informatique performant nécessaire au bon fonctionnement des activités, ce qui implique une rotation régulière des équipements, notamment des ordinateurs portables (4 ans).

Sur l'année 2015/16, **274 appareils** sont arrivés en fin de service (essentiellement ordinateurs et téléphones portables), soit environ **383 kg de déchets informatiques**. L'écart avec les exercices précédents (300 appareils retirés en 2012/13, 70 appareils retirés en 2013/14, 600 appareils retirés en 2014/15) s'explique par le cycle d'achat de ce matériel.

Afin de prolonger la durée de vie des équipements informatiques en fin de service chez Solucom (notamment des téléphones portables), il est proposé aux collaborateurs de les racheter à titre personnel. Solucom réalise également des donations de ce matériel à des associations.

Depuis août 2014, Solucom a mis en place une procédure visant à systématiser le recyclage des appareils informatiques arrivés en fin de service pour tous les sites hormis celui de Londres. La société APR2<sup>(2)</sup> (entreprise adaptée agréée œuvrant pour l'emploi des personnes en situation de handicap) a été retenue pour traiter ces déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables. Un lot de 975 kg d'équipements précédemment stocké par Solucom a été traité en 2015 par APR2. Le site de Londres recycle quant à lui les déchets informatiques via le site [www.123recycleforfree.com](http://www.123recycleforfree.com).

**3) Déchets alimentaires (lutte contre le gaspillage alimentaire)**

L'article n° 2016-138 du 11/02/16 publié au Journal Officiel du 12/02/16, mentionne une nouvelle thématique à intégrer dans le reporting environnemental : le gaspillage alimentaire. Le décret d'application de cette loi n'étant pas encore publié à la date de rédaction de ce rapport, Solucom n'a ni mis en place, ni défini les indicateurs qui devront être utilisés. La pertinence de la mesure devra être discutée au cours du prochain exercice, Solucom ne gérant pas directement les lieux de restauration utilisés.

**2.2.3. Utilisation durable des ressources**

Solucom n'exerce pas d'activité de production industrielle. Son utilisation de ressources se limite donc aux consommables de bureaux et aux ressources utilisées de manière mutualisée pour faire fonctionner les bâtiments dans lesquels sont situés ses bureaux.

(1) Voir bilan annuel Canibal Solucom 2015/16.

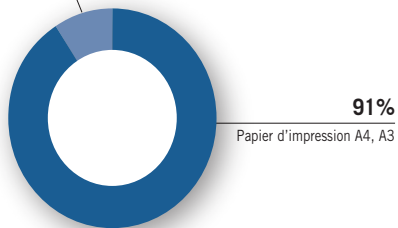
(2) Pour en savoir plus sur APR2 : [www.proreseaux.com](http://www.proreseaux.com)

## 1) Consommation de matières premières <sup>(1)</sup>

### ■ Consommation de papier - 2015/16 (tonnes/an)

9%

Publications marketing  
(rapport annuel, livres blancs,  
plaquettes recrutement, etc.)



La principale matière première consommée par la société est le papier (alimentation des imprimantes et photocopieurs, et production des supports de marketing). En 2015/16, la consommation annuelle totale de Solucom s'élève à **14,7 tonnes** de papier, soit **8,7 kg par collaborateur**.

(kg/collaborateur)	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation de papier	8,7	9,6	10,1	12,7

La baisse continue de la consommation de papier par collaborateur (**diminution de 9%** entre 2014/15 et 2015/16) est le résultat d'une politique de sensibilisation des collaborateurs et de mesures concrètes réduisant la consommation de papier.

À titre d'exemple, les lancements d'impression se font par défaut en « Impression Green », c'est-à-dire en recto-verso et en noir et blanc (module « Impression Green » depuis août 2014). Cette fonction est directement intégrée à l'écran d'impression (Word, PowerPoint), afin d'automatiser le paramétrage. Par ailleurs, chaque salle de réunion comporte un écran qui permet de projeter les documents et donc d'éviter de les imprimer pour chaque participant.

A titre d'information, Solucom travaille actuellement sur une nouvelle mesure de réduction des impressions papier qui impactera le prochain exercice : la dématérialisation des convocations et des dossiers préparatoires aux Assemblées Générales. Le cabinet propose dès à présent à ses actionnaires au nominatif de renoncer à recevoir un dossier papier et d'accéder à tous les documents en version électronique.

Pour rappel, Solucom pratique le recyclage du papier (cf. 2.2.2.) et n'utilise que du papier labellisé PEFC et FSC (cf. 2.2.5.).

(1) Le site de Londres a été exclu du calcul (informations non disponibles).

## 2) Consommation d'énergie

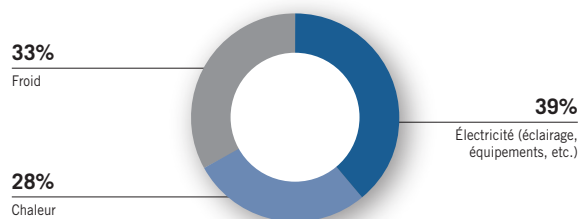
La consommation directe d'énergie de Solucom est celle de ses bâtiments en chauffage, climatisation, ventilation, éclairage et équipements de bureautique.

En 2015/16, la consommation d'énergie finale (électricité, chaleur, froid) de Solucom s'élève à **2,9 GWh EF**, soit **251 kWh EF/m<sup>2</sup>**, ce qui - converti en énergie primaire (énergie « nécessaire » pour produire cette énergie finale) - est estimé à 4,9 GWh EP, soit 420 kWh EP/m<sup>2</sup>. Une baisse de 24% de la consommation d'énergie est constatée depuis 2012 :

(kWh/m <sup>2</sup> )	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation d'énergie finale	250,9	300,0	322,8	332,1

En ce qui concerne le site principal de Solucom (92% des effectifs et 95% des consommations d'énergie), les bureaux occupent 10 345 m<sup>2</sup> de la Tour Franklin, dans le quartier de La Défense à Paris (4 étages dont deux rénovés au cours de l'exercice et 2 demi-étages). Cette tour est raccordée aux réseaux de chaleur et de froid urbains, qui fournissent le chauffage et la climatisation des bureaux. La répartition des consommations d'énergie par usage sur ce site se fait comme suit :

### ■ Energie finale du site de Paris par usage - 2015/16 (kWh/an)



Le niveau de consommation énergétique de ce site est élevé (267kWh/m<sup>2</sup>, soit la fourchette haute des bâtiments de bureaux en Ile-de-France), mais correspond aux techniques constructives de la Tour Franklin, construite en 1972.

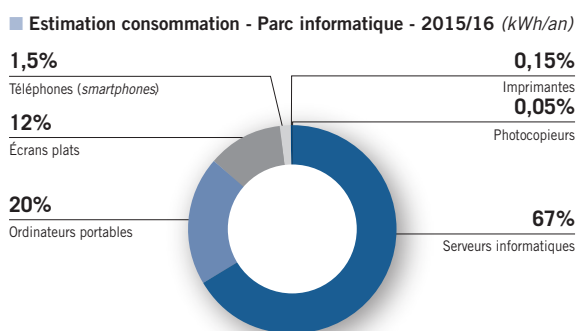
Les bureaux rénovés aménagés sous AIR à Paris sont équipés de mâts de lumière dotés d'un détecteur de présence et de lumière du jour, qui s'éteignent après 15 minutes d'absence. Sur le reste du plateau, par souci d'économie d'énergie, les locaux sont éclairés uniquement de 8h à 20h du lundi au vendredi. En dehors de ces plages horaires, il est possible de gérer l'éclairage grâce aux interrupteurs.



### Focus sur les matériels informatiques et de télécommunication

Le parc informatique de Solucom est consommateur d'électricité. La consommation totale du parc est estimée<sup>(1)</sup> à **0,316GWh par an**, en considérant une utilisation moyenne aux heures ouvrées et des données moyennes de consommation. En prenant en compte certaines utilisations en dehors des locaux de Solucom<sup>(2)</sup>, la consommation du parc informatique représente environ **25% de la consommation totale d'électricité de Solucom**.

La répartition de la consommation est estimée comme suit :



Les ordinateurs portables disposent tous du label EPEAT<sup>(3)</sup> soit au niveau *Silver* (66% du parc), soit au niveau *Gold* (34% du parc). Cela garantit, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur fabrication, la recyclabilité du produit et le respect de la norme *Energy Star* pour la consommation d'énergie lors de leur utilisation. La labellisation est désormais l'un des critères de sélection lors du processus d'achat.

### 3) Consommation d'eau

La principale source de consommation d'eau de Solucom est l'eau sanitaire. Les consommations d'eau étudiées ici concernent donc le réseau d'eau courante, utilisée pour les besoins sanitaires et de nettoyage, et pour les équipements de climatisation. La consommation annuelle totale d'eau de Solucom<sup>(4)</sup> s'élève à environ 12 581 m<sup>3</sup>, soit **7,34 m<sup>3</sup> par collaborateur (réduction de 23% par rapport à 2012/13)<sup>(5)</sup>**.

(m <sup>3</sup> /collaborateur)	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation d'eau	7,34	7,09	9,40	9,52

Les bureaux de Solucom sont implantés en dehors des zones de stress hydrique (zones soumises à un approvisionnement en eau inférieur à 1 700m<sup>3</sup> par habitant par an tous usages confondus)<sup>(6)</sup>, et il n'y a donc pas lieu d'étudier ici la pression exercée par Solucom sur les ressources locales en eau.

#### 2.2.4. Changement climatique : rejets de gaz à effet de serre<sup>(7)</sup>

##### 1) Synthèse

Le périmètre de cette analyse est restreint aux 4 postes d'émissions suivants :

- consommation énergétique du bâtiment
- fuites de gaz frigorigènes de la climatisation<sup>(8)</sup>
- achat de papiers
- déplacements professionnels et déplacements domicile-travail.

Sur ces postes, les émissions de gaz à effet de serre de Solucom pour l'exercice 2015/16 s'élèvent à environ 1 899 tCO<sub>2</sub>éq, soit 1,1 tCO<sub>2</sub>éq par collaborateur.

(1) La méthodologie reste inchangée : l'estimation a été effectuée sur la base du nombre d'équipements exploités par Solucom, de l'utilisation moyenne constatée et de la performance moyenne de ces matériels en France (source IDATE). Les hypothèses d'utilisations sont les suivantes : les ordinateurs portables, les écrans et téléphones mobiles auraient une utilisation moyenne de 1 760 heures annuelles et les serveurs de 8 760 heures. L'hypothèse retenue pour les photocopieurs et imprimantes est de 10 000 impressions annuelles par appareil.

(2) Estimées à 30% pour les ordinateurs portables et les téléphones portables.

(3) Le label *Electronic Product Environmental Assessment Tool* (EPEAT) exige, entre autres, une utilisation limitée de substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, une consommation énergétique économe et des emballages à moindre impact ([www.epeat.net/](http://www.epeat.net/)).

(4) Les consommations d'eau des sites de Lyon, Marseille, Nantes et Londres ont été extrapolées à partir de celle du site parisien (ratio m<sup>3</sup>/collaborateur).

(5) L'augmentation de ce ratio par rapport à l'exercice précédent est directement liée à une augmentation des consommations d'eau de la Tour Franklin sur laquelle nous n'avons pas de visibilité.

(6) Pour plus d'informations sur les zones de stress hydrique : [www.un.org/french/waterforlifedecade/scarcity.html](http://www.un.org/french/waterforlifedecade/scarcity.html)

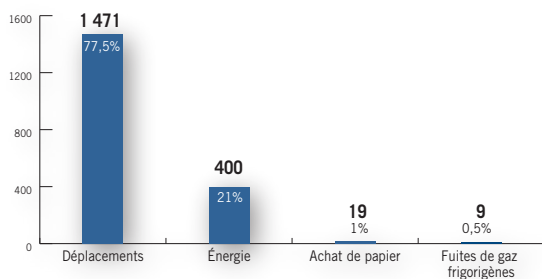
(7) La méthodologie utilisée est celle préconisée par l'article 75 du Grenelle 2. Les postes d'émissions pris en compte sont ceux exigés par l'article 75 (scopes 1 et 2), ainsi que l'achat de papier et les déplacements. Ces derniers ont été identifiés comme poste d'émissions important au regard de l'activité de Solucom.

(8) Les systèmes de climatisation à gaz du site de Lyon, Aubagne et Casablanca n'ont pas été rechargés durant l'exercice 2015/16. Pour le site de Paris, 2 nouveaux systèmes de climatisation d'appoint utilisant le gaz R410A d'une puissance totale 64,2 kW (groupes autonomes froid à condensation par eau) ont été installés dans les salles de serveurs suite aux travaux du 18<sup>ème</sup> étage. Les anciens systèmes de climatisation R 407c ont été retirés.

(teq CO <sub>2</sub> / collaborateur)	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Emissions de gaz à effet de serre	1,1	0,9	0,9	1,2

La répartition des émissions est la suivante :

#### Emissions GES (teq CO<sub>2</sub>) sur périmètre défini



#### Focus sur les déplacements<sup>(1)</sup>

Les déplacements des collaborateurs de Solucom sont la première source d'émissions de gaz à effet de serre (77,5%) de la société. Pour mieux comprendre ces émissions, Solucom a étudié le volume et les moyens de transport des différents déplacements, en distinguant les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des collaborateurs.

#### Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels<sup>(2)</sup> totalisent environ 8 millions de km par an, tous moyens de transport confondus, soit environ **4 716 km annuels par collaborateur**. Ceci s'explique par la forte mobilité des collaborateurs de Solucom, caractéristique classique du secteur du conseil.

(km/an/collaborateur)	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Déplacements professionnels	4 716	4 752	4 655	5 712

*NB : La méthodologie employée est identique à l'année dernière pour les véhicules de location. Les kilométrages réels récoltés auprès de Hertz (loueur principal de Solucom) sont également pris en compte pour l'estimation des déplacements professionnels réalisés en véhicules de location.*

#### Répartition des déplacements professionnels 2015/16 par mode de transport :

(km/an)	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Avion	37%	18%	22%	22%
Train	44%	51%	53%	54%
Transports en commun	9%	17%	19%	14%
Véhicules légers	10%	14%	6%	10%
<i>Dont véhicules personnels</i>	<i>9,4%</i>	<i>11%</i>	<i>4%</i>	<i>8%</i>
<i>Dont véhicules de location</i>	<i>0,2%</i>	<i>1%</i>	<i>0,3%</i>	<i>0,2%</i>
<i>Dont taxis</i>	<i>1,4%</i>	<i>2%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,8%</i>

On note, sur l'exercice 2015/16, une forte augmentation des déplacements professionnels en avion (+19 points par rapport à l'exercice précédent). Solucom a connu au cours de l'exercice un important développement à l'international. Le partenariat avec le cabinet Why innovation! à Singapour, noué en janvier 2015 ainsi que celui avec ShiftIN à Dubai, noué en septembre 2015, ont impliqué une augmentation des voyages vers ces destinations. Pour mémoire, le développement international est l'un des trois objectifs fixés par Solucom dans son plan stratégique Up2020, révélé en juillet 2015. Ainsi, les déplacements hors Europe représentent 39% des déplacements en avion en 2015, contre 29% en 2014.

Afin de réduire l'impact environnemental des déplacements dans un contexte d'expansion internationale, Solucom privilégie deux axes de travail :

**1. Limiter les déplacements en favorisant l'utilisation de systèmes d'audio et visio-conférence :** les salles de réunion de Solucom sont équipées de systèmes de conférences à distance. Ce moyen de communication est notamment privilégié pour les échanges en interne, entre les différents sites du cabinet.

**2. Choisir les modes de transport moins polluants pour les courtes distances :** les collaborateurs de Solucom sont fortement incités à effectuer leurs déplacements en transports en commun conformément à la politique de déplacement en vigueur. Quelques exemples de mesures mises en place :

- les trajets en avion sont autorisés uniquement si le trajet en train est supérieur à 3h ;
- les abonnements de service public de location de vélo (Vélib, VéloV, Bicloo, etc.) sont pris en charge à 50% par Solucom ;
- la location de véhicule est prévue uniquement en cas d'absence de transports collectifs.

(1) Le périmètre de l'analyse exclut Hudson & Yorke dont les informations ne sont pas disponibles (représentant 1,4% de l'effectif de Solucom).

(2) Les données de déplacements en train, en avion et en véhicules de location de courte durée sont principalement fournies par l'agence de voyage Egencia, la SNCF et le loueur Hertz. La méthodologie employée a été modifiée à la marge : le calcul des trajets en avion et en train intègre à la fois les données issues du rapport Emissions Carbone de Solucom (Egencia), les trajets effectués dans le cadre de l'utilisation des points BlueBiz et désormais les données estimées du kilométrage des trajets passés en note de frais, sur la base du kilométrage d'Egencia. Les données de déplacements en transports en commun, taxis et en véhicules personnels ont quant à elles été collectées auprès du service de comptabilité. Les montants (€) collectés ont été convertis en distance parcourue (km).

### Déplacements domicile-travail

Les déplacements domicile-travail<sup>(1)</sup> totalisent environ 9,6 millions de km par an, tous moyens de transport confondus, soit environ 26 km par collaborateur par jour travaillé. Le ratio est légèrement supérieur à celui de l'année dernière<sup>(2)</sup>.

Quant aux modes de déplacement, les collaborateurs de Solucom sont incités à utiliser les transports en commun pour venir sur leur lieu de travail. La répartition s'établit comme suit :

#### Part des déplacements domicile-travail par mode de transport :

(% km <sup>2</sup> )	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Transports en commun	86%	86%	85%	81%
Véhicules individuels (auto & moto)	14%	14%	15%	19%

### 2.2.5. Protection de la biodiversité

Solucom ne possède pas de sites situés dans des aires protégées ou des zones riches en biodiversité. Ses activités n'engendrent pas d'impacts directs et significatifs sur la biodiversité. Solucom exerce un impact indirect limité à travers la consommation de papier dans ses activités. Pour minimiser cet impact, le cabinet utilise principalement du papier dont les fibres sont issues de forêts gérées durablement (**certifiées FSC ou PEFC**) ou **100% recyclées**. Depuis 2012, cette exigence est intégrée dans les cahiers des charges pour les prestations d'impression, ainsi que dans l'achat des papiers d'impression.

#### Récapitulatif des indicateurs de performance environnementale de Solucom sur les 4 derniers exercices :

Indicateurs thématiques	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	Unité	Variation sur 4 ans
Déchets de bureau	28,7	27,8	29,5	31,0	kg/effectif	-7%
Consommation d'énergie finale	250,9	300,0	322,8	332,1	kWh/m <sup>2</sup>	-24%
Consommation d'eau	7,34	7,09	9,40	9,52	m <sup>3</sup> /effectif	-23%
Consommation de papier	8,7	9,6	10,1	12,7	kg/effectif	-31%
Emissions de gaz à effet de serre (sur le périmètre retenu)	1,1	0,9	0,9	1,2	tCO <sub>2</sub> eq/effectif	-8%
Distance totale parcourue pour les déplacements professionnels	4 716	4 752	4 655	5 712	km/effectif	-17%
Part de l'avion dans les déplacements professionnels	37%	18%	22%	22%	% sur total km parcourus	+15 points
Part des déplacements domicile-travail réalisés en transports en commun	86%	86%	85%	81%	% sur total km parcourus	+5 points

(1) Afin de connaître la distance parcourue par les collaborateurs utilisant leur véhicule, l'analyse est basée sur les codes postaux déclarés par les bénéficiaires de parking automobile ou 2 roues. La distance parcourue par les collaborateurs empruntant les transports en commun est calculée suivant le titre de transport déclaré (par zone).

(2) La méthode de calcul des distances moyennes a été modifiée pour les transports en commun franciliens. La création des pass dézonés a obligé à revoir les bases d'estimation et ne nous permet plus une mesure aussi précise que les années précédentes.

## Annexe au reporting environnemental

### Table de concordance des données avec l'article 225 (Grenelle 2)

Le tableau ci-dessous présente la concordance entre les informations présentées dans ce rapport et le décret d'application 2012-557 du 24/04/12 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale. Certaines informations (sur fond gris ci-dessous) ont été jugées non pertinentes compte tenu de l'activité du cabinet. (Cf. détails colonne « Traitement Solucom »).

Décret 2012-557, article 1- 2°	Traitement Solucom	
<b>a) Politique générale</b>	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière environnement	§ 2.2.1 1)
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	§ 2.2.1 2)
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Les activités de Solucom sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures (rejets dans l'eau, l'air, le sol, nuisances sonores, utilisation des sols, etc.)
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	Solucom n'a pas constaté de provisions et garanties pour risques en matière environnementale
<b>b) Pollution &amp; gestion de déchets</b>	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Les activités de Solucom sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures (rejets dans l'eau, l'air, le sol, nuisances sonores, utilisation des sols, etc.)
	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	§ 2.2.2
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Les activités de Solucom sont peu matérielles et ne représentent pas de nuisances sonores majeures
<b>c) Utilisation durable des ressources</b>	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	§ 2.2.3 3)
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	§ 2.2.3 1)
	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	§ 2.2.3 2)
	L'utilisation des sols	Les activités de Solucom sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures pour le sol. De plus, les locaux de Solucom sont situés dans les zones déjà urbanisées
<b>d) Changement climatique</b>	Les rejets de gaz à effet de serre	§ 2.2.4
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	Les activités de Solucom sont peu matérielles et seraient directement peu impactées par les conséquences du changement climatique
<b>e) Protection de la biodiversité</b>	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	§ 2.2.5

## 2.3. Informations relatives aux engagements sociétaux

En matière de responsabilité sociétale, la démarche de Solucom vise à promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination. Cet engagement se décline principalement sur trois domaines d'actions : éducation, accès à l'enseignement supérieur, insertion professionnelle et emploi.

Dans cet objectif, la démarche de responsabilité sociétale de Solucom s'appuie notamment sur les initiatives suivantes : le soutien de projets humanitaires ou citoyens (Fondation d'entreprise Solucom, Institut Villebon) ; la sensibilisation des collaborateurs du cabinet aux enjeux du développement durable et leur association aux actions de mécénat du cabinet (Powerday) ; l'intégration progressive de critères sociaux et environnementaux dans les activités de Solucom.

### 2.3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité sur la société

Ayant, compte tenu de son activité, un impact territorial et économique relativement modéré, Solucom a fait le choix de se mobiliser prioritairement sur des initiatives liées à son empreinte sociale et civile.

Ces initiatives sont structurées autour des enjeux et domaines d'actions suivants : emploi et insertion professionnelle, accès à l'enseignement supérieur, promotion de la diversité et de l'égalité des chances.

Pour plus de détails, se reporter aux paragraphes 2.3.2. et 3. (Responsabilité économique).

### 2.3.2. Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de l'entreprise

#### 1) Actions menées sur le terrain de l'emploi et de l'insertion professionnelle

Employeur responsable, Solucom porte une attention particulière à son empreinte sociale.

Pour mémoire, au 31/03/16, l'effectif total de Solucom (hors nouvelles acquisitions réalisées au cours de l'exercice) s'établissait à 1 716 collaborateurs (dont 1 collaborateur Solucom Belgique), pour majorité composé de jeunes cadres (64% des collaborateurs ont moins de 30 ans) et situés à 98% sur le territoire français.

Entreprise de croissance, Solucom crée chaque année des emplois nets, et a toujours, depuis sa fondation en 1990, privilégié le maintien dans l'emploi de ses collaborateurs. Plus de 400 recrutements ont été réalisés en 2015/16, dont 94% au titre d'emplois permanents (CDI). Le cabinet accueille par ailleurs tous les ans plus d'une centaine de stagiaires (stages

courts, césures, fin d'études, apprentissage ou alternance) intégrés dans une logique de pré-embauche.

En 2015/16, plus de 5 400 candidats sont entrés dans un processus de recrutement avec Solucom SA et rencontrés lors d'un premier entretien. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de sourcing en place (relations écoles, campagnes de cooptation, événementiels ou encore candidatures spontanées).

#### Charte recrutement Solucom à destination des candidats

Solucom a formalisé, en 2012/13, une Charte recrutement, déployée en interne auprès de tous les acteurs du recrutement et publiée en externe. Elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des processus de recrutement du cabinet et vise à promouvoir les principes de transparence et de respect au cœur de la politique ressources humaines de Solucom. Cette charte, consultable dans son intégralité sur le site Internet de la société s'articule autour de 9 engagements-clés en matière de recrutement (transparence, égalité des chances, suivi personnalisé des candidats, professionnalisme des méthodes de recrutement, confidentialité de l'information, etc.).

#### 2) Actions de partenariat et mécénat en faveur de l'égalité des chances

##### Fondation d'entreprise Solucom

Créée en 2009 et prorogée en 2014 pour une durée de 5 ans, la Fondation d'entreprise Solucom a pour vocation d'intervenir en France ou à l'étranger, dans le domaine humanitaire, en soutenant ou en développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance défavorisée, essentiellement dans des situations de pauvreté ou de dénuement extrême.

La Fondation a choisi d'axer ses interventions vers les projets inscrits dans une logique de développement pérenne.

Depuis la création de la Fondation, plus de 70 projets à forte teneur socio-éducative, principalement en Afrique et en Asie, ont été soutenus et financés. Chaque projet suivi par Solucom est parrainé par un collaborateur du cabinet. Au 31/03/16, plus de 30 parrains prennent part à la Fondation Solucom en maintenant le lien avec les associations.

Sur 2015/16, 14 projets ont été financés dont 2 projets en urgence dans la bande de Gaza et à Madagascar. En mars 2016 à l'issue d'un nouvel appel à projets, 9 nouveaux projets ont été retenus par le Conseil d'administration de la Fondation.

*La Charte de la Fondation, ainsi que l'ensemble des rapports d'activité des exercices précédents sont consultables sur le site Internet de la Fondation : [www.fondation-solucom.fr](http://www.fondation-solucom.fr)*

### Institut Villebon - *Georges Charpak*

Depuis 2012, Solucom est mécène de l'Institut de formation Villebon - *Georges Charpak*, un projet à enjeu sociétal porté conjointement par la Fondation ParisTech, l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités) et le monde socio-économique.

Nouvelle filière pilote d'innovation pédagogique, l'Institut Villebon a l'ambition d'offrir à tous l'accès aux plus hautes marches de l'enseignement supérieur et aux études scientifiques longues, en garantissant la diversité sociale, culturelle et intellectuelle des étudiants. Labellisée IDEFI en 2012 (« Initiative d'Excellence en Formations Innovantes »), la pédagogie déployée par l'Institut se base notamment sur l'expérimentation, l'interdisciplinarité et le travail collectif, en mode projet.

L'Institut a ouvert ses portes en septembre 2013 et compte aujourd'hui 3 promotions d'une quarantaine d'étudiants chacun. Des étudiants à potentiel, mais avec des fragilités scolaires, et issus notamment de milieux défavorisés (70% d'élèves boursiers) ou en situation de handicap.

Dans le cadre de ce partenariat, Solucom veille à susciter l'engagement volontaire de ses collaborateurs et à encourager leur investissement sur différents pans du projet : insertion professionnelle avec l'organisation d'ateliers coaching carrière ; formation via des conférences métiers ou visites d'entreprise ; sélection et parrainage des étudiants. Plus d'une trentaine d'étudiants de l'Institut Villebon sont aujourd'hui parrainés par des collaborateurs de Solucom, afin de les accompagner et les conseiller dans la construction de leur projet professionnel.

Un engagement que Solucom a décidé de renouveler pour les 3 prochaines années.

Plus d'informations : [www.villebon-charpak.fr](http://www.villebon-charpak.fr)

### **Powerday**

Solucom et Kurt Salmon organisent une journée de solidarité mondiale, baptisée le *Powerday*, pour tous les collaborateurs issus des 2 cabinets. Cette journée aura lieu le vendredi 26 août 2016 sur tous leurs sites, en France et à l'international.

Sur le principe du bénévolat, les collaborateurs pourront apporter leur soutien auprès de l'association de leur choix, dans le cadre d'action terrain ou de mécénat de compétences. Les associations soutenues par le *Powerday* interviennent dans des domaines variés : handicap et santé, environnement, insertion sociale et professionnelle, éducation, culture,...

Les associations de la Fondation Solucom pourront également être soutenues dans le cadre du *Powerday*.

### Action pour aider les startups

En fin d'exercice 2015/16, Solucom a lancé une nouvelle initiative « Shake'up » qui vise à construire un écosystème créateur de valeur pour le cabinet, ses clients et des start-up.

Solucom héberge ainsi, depuis mars 2016, 2 start-up et les accompagne pour cibler leurs clients parmi les grands comptes du marché. Pour Solucom, ces partenariats visent à renforcer la culture d'innovation du cabinet.

### 3) Relations avec les établissements d'enseignement supérieur

Dans le cadre de sa stratégie ressources humaines, Solucom mène une politique relations écoles en forte proximité avec l'enseignement supérieur. Pour rappel, les plans de recrutement du cabinet sont composés en moyenne de plus de 70% de jeunes diplômés. Des relations de long terme sont ainsi nouées depuis plusieurs années avec plus d'une trentaine d'écoles et universités françaises, tant en Ile-de-France qu'en régions.

Cette politique active de partenariats vise à accompagner les étudiants dans leur développement personnel et professionnel. Personnel par la transmission de savoir-être et savoir-faire inhérents au métier du conseil (gestion de projet, gestion de la relation client), et professionnel par la conduite de diverses opérations de coaching carrière, et l'intégration récurrente de stagiaires au sein des équipes du cabinet (plus d'une centaine chaque année). A titre d'illustration, quelques exemples d'actions menées sur les campus : sponsoring et coaching associatif (Juniors entreprises, BDE, associations forums), animation d'ateliers CV / lettres de motivation, simulations d'entretiens, retours d'expérience et échanges informels avec d'anciens étudiants aujourd'hui chez Solucom, etc.

Sur le plan pédagogique, le cabinet entretient également de fortes relations avec les services carrières et le corps professoral de ses écoles-cibles. A ce titre, Solucom participe activement aux grands événements rythmant la vie de ces établissements, et ce à plusieurs niveaux : participation à des jurys de sélection ; parrainages de promotions ; animation de conférences, tables rondes et modules de cours.

Afin d'accompagner la mutation des écoles et des universités partenaires du cabinet et renforcer le dispositif en place, Solucom a engagé depuis 2012/13 une réflexion visant à développer une plus fréquente intégration des cursus alternance et apprentissage au sein des effectifs du cabinet, sur l'ensemble des métiers. A ce titre, en 2015/16, Solucom est passé de 15 à 27 recrutements de jeunes en contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.

#### 4) Sensibilisation à la sécurité informatique

A travers la *Hack Academy*, Solucom participe à la nouvelle campagne de communication lancée à l'initiative du CIGREF<sup>(1)</sup> en collaboration avec de grands comptes pour sensibiliser l'opinion publique aux bons réflexes à adopter sur Internet. L'objectif de la *Hack Academy* est d'utiliser les codes de la télé-réalité pour sensibiliser le public sur la cybersécurité. Le site [hack-academy.fr](http://hack-academy.fr) présente 4 vidéos qui mettent en scène des jeunes candidats révélant leurs talents de pirate informatique devant un jury de professionnels de la *Hack Academy* dont l'objectif est de découvrir les hackers de demain. Les candidats s'attaquent aux principales attaques auxquelles les internautes peuvent être confrontés. Ils abordent avec humour le *phishing*, le piratage de mot de passe ou encore le « cheval de Troie ».

Ce projet, défini en étroite concertation avec l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) et le Préfet Cyber, a été présenté aux médias en septembre 2015 à l'occasion du mois européen de la cybersécurité. Il est, par ailleurs, nominé dans la catégorie « Responsabilité sociétale des entreprises » des Webby Awards 2016.

##### 2.3.3. Sous-traitance et fournisseurs

###### Prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux

La mise en place d'une politique d'achats responsables structurée constitue un axe de travail pour le cabinet sur les prochains exercices.

A ce jour, des critères développement durable - environnementaux, sociaux et/ou sociétaux - sont intégrés dans certains processus d'achats spécifiques, mais non déployés et formalisés à l'échelle du cabinet. A titre d'illustration :

- Prestations d'imprimerie et achat de papier d'impression (à 100% recyclé ou éco-labellisé) (cf. 2.2.5).
- Equipements informatiques : l'ensemble des ordinateurs portables du cabinet est labellisé EPEAT (niveau *gold* ou *silver*). Ce label exige, entre autres, une utilisation limitée en substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, une consommation énergétique économe et des emballages à moindre impact (cf. 2.2.3).
- Recours au secteur protégé et adapté pour certaines prestations, notamment dans le cadre de l'organisation d'événements internes et externes (traiteurs, imprimerie) (cf. 2.1.7). Depuis août 2014, Solucom a par ailleurs confié le recyclage de ses appareils informatiques arrivés en fin de vie à une entreprise adaptée. Cette démarche sera systématisée chaque année.

De plus, dans le cadre du nouveau concept d'aménagement des locaux (projet AIR), Solucom a :

- mis en place des poubelles de tri (organique / carton / papier) et supprimé les poubelles individuelles ;
- installé des machines de recyclage Canibal (recyclage des canettes, gobelets et bouteilles en plastique) ;
- installé un éclairage 100% LED et 80% à détection de présence, ainsi que des robinets équipés de détection de présence dans les sanitaires ;
- posé un faux plancher avec rampe d'accès pour les personnes à mobilité réduite ;
- acheté 90% de mobilier fabriqué en France.

En outre, en tant que signataire du Pacte Mondial des Nations-Unies depuis 2012 (cf. 2.3.4), Solucom s'engage à satisfaire les standards éthiques internationaux et dans une démarche d'amélioration continue, à poursuivre les efforts entrepris en matière de progrès social et développement économique.

Enfin, il est à rappeler que les partenaires et fournisseurs de Solucom sont, pour une très large majorité, situés dans l'Hexagone, et soumis de fait au droit français et aux obligations afférentes en matière de respect de droits de l'Homme, droit du travail, etc.

##### Sous-traitance

Dans le cadre de son activité de conseil auprès des grandes entreprises, Solucom peut être amené à sous-traiter occasionnellement une partie de ses prestations à d'autres cabinets spécialisés ; notamment dans le cas où une expertise spécifique, hors de son périmètre d'activité cœur, est nécessaire dans le cadre d'un projet.

Par contre, Solucom n'utilise pas de personnel mis à sa disposition dans le cadre de contrats de sous-traitance.

##### 2.3.4. Loyauté des pratiques

###### Actions engagées pour prévenir la corruption

Solucom s'engage à respecter et à faire respecter par ses collaborateurs la prévention directe ou indirecte de la corruption, les règles relatives à la concurrence ou encore la confidentialité des informations auxquelles chaque collaborateur a accès dans le cadre de ses missions et de ses activités au sein du cabinet.

Dans cet objectif et en accord avec ses fondamentaux, Solucom est signataire, depuis fin 2012, du Pacte Mondial des Nations-Unies (*UN Global Compact*). Cette adhésion vient officialiser la volonté du cabinet d'inscrire durablement l'ensemble de ses actions dans le cadre d'une démarche responsable et transparente. A ce titre, Solucom soutient et

(1) Le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF) a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance pour les entreprises.

s'engage à promouvoir les 10 principes du Pacte (droits de l'Homme et du travail, protection de l'environnement, lutte contre la corruption) auprès de sa sphère d'influence (clients, collaborateurs, actionnaires, clients et fournisseurs, société civile).

Le cabinet a publié en 2015/16 son 3<sup>ème</sup> rapport de « Communication sur le progrès » (COP), afin de faire état vis-à-vis de ses parties prenantes des initiatives lancées et axes de travail au regard desdits principes du pacte.

#### **Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs**

Solucom n'est pas concerné par ce sujet compte tenu de son activité de services aux entreprises.

A noter toutefois sa participation à la sensibilisation à la cybersécurité (cf. 2.3.2.).

### **3. Autres informations relatives à la responsabilité d'entreprise de Solucom : responsabilité économique**

Solucom souhaite se comporter comme un acteur économique responsable à l'égard de son environnement. A ce titre, le cabinet s'engage à garantir à l'ensemble de ses partenaires - financiers, économiques, civils et sociaux - le respect de principes de bonne gouvernance, transparence et déontologie.

#### **Gouvernance**

Solucom a adopté la forme Directoire et Conseil de surveillance dans une optique de séparation claire des fonctions de direction et de contrôle de la société.

Solucom se conforme sans réserve au Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

Le Conseil de surveillance est composé de 6 membres, dont 4 membres indépendants. Solucom étant une société à capital contrôlé, cette composition du Conseil de surveillance permet notamment de veiller au respect des intérêts des actionnaires minoritaires.

*Pour plus de détails, se reporter au « Rapport du président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur le contrôle interne et la gestion des risques » au chapitre 3 du présent document.*

#### **Transparence**

Au-delà du respect de ses obligations réglementaires en matière de communication financière, Solucom s'astreint à

une grande transparence et à une communication fréquente et régulière, quels que soient le contexte économique et les performances de l'entreprise.

Cette ligne de conduite se matérialise par exemple dans le choix fait par Solucom de maintenir la publication de son information financière trimestrielle, et ce malgré la suppression de l'obligation intervenue le 31/12/14, date de publication des mesures de transposition de la directive transparence révisée (2013/50/UE) figurant dans la loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière (dite loi « DDADUE »). Conformément aux recommandations de l'AMF (DOC-2015-03), le cabinet choisit de pérenniser cette pratique et d'adopter une ligne de conduite claire et stable dans le temps.

Le cabinet est, en outre, attentif à déployer ses efforts de communication aussi bien à destination des analystes et investisseurs institutionnels, qu'à destination des actionnaires individuels : systématisation de 6 rendez-vous annuels francophones et 2 rendez-vous annuels anglophones avec les investisseurs, création d'un club actionnaires pour renforcer les relations avec l'actionnariat individuel, participation régulière à des salons.

#### **Déontologie des affaires**

L'éthique revêt une importance majeure pour Solucom. Le cabinet s'engage à respecter les normes éthiques les plus strictes et à mener ses activités avec la plus grande intégrité.

Aussi Solucom a lancé en 2014/15 un chantier déontologie des affaires, destiné à formaliser les principes et pratiques éthiques du cabinet dans le cadre de la conduite de son activité de conseil. A l'issue de ce travail d'identification et d'analyse des risques majeurs sur les différents sujets sous-jacents (corruption, pratiques anti-concurrentielles, sécurité de l'information, etc.), le cabinet formalisera et déploiera une charte Solucom avec l'objectif de sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs. Le respect desdits engagements à l'échelle du cabinet sera mis sous la responsabilité d'une instance de contrôle, également en charge de conseiller les collaborateurs et d'inscrire le chantier dans une démarche d'amélioration continue.

Cette charte a vocation à servir de guide à la conduite professionnelle pour l'ensemble des collaborateurs du cabinet, quels que soient leurs métiers ou niveaux de responsabilité.

*Pour plus de détails sur le dispositif mis en place par Solucom en matière de qualité des prestations et de déontologie, se reporter à la rubrique « Qualité » du chapitre 1 du Document de référence publié annuellement par Solucom.*



## 4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier de Solucom

### 4.1. Périmètre de consolidation

- Les informations sociales et sociétales sont par défaut, et sauf mention contraire explicite, fournies sur le périmètre total du cabinet, hors nouvelles acquisitions réalisées en cours d'exercice ; ces dernières n'étant pas intégrées dans les process de reporting extra-financier du cabinet. En d'autres termes, le reporting social et sociétal 2015/16 de Solucom ne couvre pas les sociétés Arthus Technologies et Kurt Salmon, respectivement acquises les 07/07/15 et 07/01/16.

Le périmètre étudié, Solucom, couvre donc les sociétés Solucom SA, SLM Consulting (filiale marocaine), Hudson & Yorke (filiale anglaise), Audisoft-Oxéa jusqu'au 30/09/15, date à laquelle la société a été intégrée dans Solucom SA, et enfin Solucom Belgique, créée en octobre 2015 (1 collaborateur).

Il est à noter que Solucom SA a racheté le fonds de commerce Hapsis le 01/04/15.

- Les données environnementales font, quant à elles, l'objet d'une méthodologie spécifique détaillée dans le rapport environnemental (cf. 2.2). Le périmètre couvert correspond au périmètre total du cabinet hors acquisitions réalisées en cours d'exercice. Il n'est plus restreint au périmètre France (intégration cette année de la filiale marocaine SLM Consulting et de la filiale anglaise Hudson & Yorke). En cas d'indisponibilité des données, les bureaux de Paris rassemblant plus de 92% des effectifs, les données récoltées pour le siège ont été utilisées comme base d'extrapolation pour estimer la valeur de certains indicateurs environnementaux sur l'ensemble du périmètre.
- Les données économiques, quant à elles, sont exclusivement qualitatives.

### 4.2. Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2015/16, clos le 31/03/16. Dans certains cas explicitement mentionnés, les informations se réfèrent à l'année civile 2015.

### 4.3. Sources et méthodes de collecte des données extra-financières

Les données extra-financières de Solucom sont collectées et consolidées au siège social du cabinet. Les process de collecte et de consolidation sont placés sous la responsabilité des directions de la communication et du développement RH, sous la supervision de la direction financière.

## Collecte et consolidation des données

### • Données sociales

Compte tenu de l'activité de conseil de Solucom, le volet social du développement durable est un sujet majeur et une priorité pour le cabinet.

La direction du développement RH a en charge la définition et la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines de Solucom. Elle s'appuie d'une part sur des équipes ressources humaines décentralisées au sein des *practices*, et d'autre part, sur le service recrutement qui prend en charge l'ensemble des actions de recrutement.

Le reporting social et le pilotage des indicateurs associés sont sous la responsabilité d'un référent unique dédié au sein de la direction du développement RH de Solucom, en charge de consolider les données à l'échelle du cabinet.

### • Données environnementales

Sur le volet environnemental, Solucom travaille depuis 2013 avec le cabinet I Care & Consult. Le 1<sup>er</sup> bilan carbone de Solucom SA a été réalisé sur l'exercice fiscal 2012/13, selon la méthode Bilan carbone® développée par l'ADEME. Une procédure de reporting environnemental, en conformité avec les exigences des articles 75 et 225 du Grenelle 2, a par ailleurs été mise en place en 2012/13.

Le traitement et l'analyse des données environnementales sont supervisés par le cabinet I Care & Consult. La collecte des données est, quant à elle, pilotée par un référent au sein de Solucom, en charge de récolter et consolider l'ensemble des informations auprès des contributeurs identifiés au sein des services concernés (DSI, Paie, etc.).

### • Données sociétales

Le reporting sociétal est principalement qualitatif. Il est supervisé par la direction du développement RH de Solucom, en lien avec les contributeurs identifiés au sein des différents services.

## Exclusions

Solucom publie dans ce rapport des données qualitatives et quantitatives sur l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et sociétales requises par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Toutefois, et ce conformément à la règle du « *comply or explain* » prévue par la loi, les informations jugées non pertinentes, et donc non applicables au cabinet compte tenu de son activité exclusive de prestations intellectuelles, ne

sont pas abordées dans ce rapport. Ces exclusions concernent essentiellement les informations environnementales (cf. annexe « *Table de concordance : conformément au décret 2012-557 du 24/04/12 Grenelle 2* ») et sociétales, sur les thèmes relatifs à la santé et la sécurité des consommateurs, ainsi que les actions engagées en faveur des droits de l'Homme.

#### 4.4. Méthodes de contrôle

##### Contrôle interne

Une première validation des données est réalisée par les responsables de leur collecte.

Des contrôles de cohérence sur les données sont ensuite réalisés par les directions concernées lors de la consolidation. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, les écarts jugés significatifs faisant l'objet d'analyses systématiques.

##### Contrôle externe

Dans le cadre des nouvelles obligations réglementaires prévues par la loi Grenelle 2, son décret d'application, et par l'arrêté du 13 mai 2013, Solucom a confié au cabinet Finexfi, désigné organisme tiers indépendant, la mission de vérification de ses informations sociales, environnementales et sociétales au titre de l'exercice 2015/16. Cette mission a donné lieu à l'établissement d'un rapport présenté ci-après.

#### 5. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales

Voir page suivante.

# Rapport de vérification

## sur les informations sociales, environnementales et sociétales

Aux Actionnaires,

A la suite de la demande qui nous a été faite par la société Solucom, et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le N° 3-1081 (portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31/03/16 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la direction

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (les « Référentiels ») par la société et disponibles sur demande au siège de la société Solucom, et dont un résumé figure dans la note méthodologique disponible sur le site Internet du Cabinet.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession, ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24/04/12 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée).

### Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes professionnelles applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce
- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce
- en cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24/04/12.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

### Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nos travaux ont été effectués entre le 15/04/16 et le 23/05/16 pour une durée d'environ six jours / hommes.

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes applicables en France, à la norme ISAE 3000 et à l'arrêté du 13/05/13 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE des directions en charge du processus de collecte des informations et le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- D'apprécier le caractère approprié du référentiel au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur neutralité, leur caractère compréhensible et leur fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- De vérifier la mise en place dans le cabinet d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons identifié les informations consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales, sociétale et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du cabinet, de ses orientations en matière RSE et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes au niveau de l'entité consolidante :

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc...) ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données ;
- nous avons mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives et nous avons vérifié leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nos travaux ont couvert plus de 50% de la valeur consolidée des indicateurs chiffrés relatifs au volet social et plus de 50% de la valeur consolidée des indicateurs chiffrés relatifs au volet environnemental.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'informations et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

#### Commentaires sur les informations

Les données qualitatives sociales sont principalement issues d'une base de données unique groupe qui fait l'objet d'un contrôle interne fort.

#### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au référentiel.

Lyon, le 31 mai 2016

FINEXFI  
Isabelle Lhoste  
Associée

# Rapport du Directoire

## Facteurs de risques

Solucom a procédé à une revue de ses risques et considère qu'il n'y a pas de risques significatifs autres que ceux présentés ci-après.

### 1. Risque de marché

#### Risque de liquidité

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

Au 31/03/16, le cabinet dispose d'une trésorerie brute, nette des découverts, de 39,5 millions d'euros. La politique de la société est de placer sa trésorerie excédentaire exclusivement sur des supports monétaires sans risque, comptabilisés en équivalents de trésorerie dans les comptes consolidés du cabinet. Le cabinet Solucom ne pratique ni l'affacturage, ni l'escompte.

Le cabinet dispose également d'un emprunt obligataire émis en octobre 2012 au travers du fonds Micado France 2018 d'un montant de 3,0 millions d'euros, remboursable *in fine*.

Le cabinet a nouvellement souscrit un emprunt bancaire, en date du 07/01/16, auprès de ses partenaires bancaires pour un montant total de 120,0 millions d'euros se décomposant de la manière suivante :

- 95,0 millions d'euros correspondant à un prêt acquisition/ refinancement débloqué lors de l'acquisition de Kurt Salmon ;
  - 40% de cet emprunt sera remboursé *in fine* en janvier 2022 ;
- 15,0 millions d'euros correspondant à une ligne de crédit non encore utilisée et destinée à financer de futures opérations de croissance externe ;
- 10,0 millions d'euros correspondant à une ligne de crédit non encore utilisée, destinée au financement du besoin en fonds de roulement si besoin.

Au 31/03/16, les passifs financiers sont composés de :

- 98,0 millions d'euros d'emprunts bancaires et dettes financières diverses hors découverts, correspondants à l'emprunt obligataire Micado pour 3,0 millions d'euros et à l'emprunt bancaire souscrit le 07/01/16 pour 95,0 millions d'euros, net des frais d'émission comptabilisés en déduction de la valeur de l'emprunt dans les comptes consolidés du cabinet ;
- 1,6 million d'euros de dettes de crédit-bail.

Au 31/03/16, le cabinet est en position d'endettement<sup>(1)</sup> net à hauteur de 58,8 millions d'euros.

La marge brute d'autofinancement du cabinet (17,3 millions d'euros au 31/03/16) permet chaque année de couvrir largement les besoins de financement de Solucom hors acquisition (en particulier évolution du besoin en fonds de roulement et investissements courants) ainsi que, le cas échéant, le remboursement des échéances des emprunts bancaires et obligataires.

En outre, avec une trésorerie disponible et mobilisable de 74,0 millions d'euros au 31/03/16, le cabinet dispose de marges de manœuvre financières importantes.

La trésorerie disponible et mobilisable au 31/03/16 se décompose ainsi :

- 39,5 millions d'euros de trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement, nettes des découverts) ;
- 25,0 millions d'euros de trésorerie mobilisable sous la forme d'ouvertures de crédit (aujourd'hui toutes non utilisées) ;
- 9,5 millions d'euros de facilités de caisse potentielles.

(1) Trésorerie brute diminuée des passifs financiers.

### Décomposition de l'endettement financier du cabinet

Numéro	Caractéristiques des emprunts contractés	Nature du taux	Montant au 31/03/16	Echéances	Couvertures
1	Emprunt obligataire 6 ans de 3,0 millions d'euros, remboursable <i>in fine</i> avec détachement semestriel des coupons	Fixe (5,50%)	3 millions d'euros	02/10/18	n/a
2	Prêt acquisition/ refinancement 95,0 millions d'euros remboursables semestriellement sur 5 ans (TA de 57,0 millions d'euros) ou <i>in fine</i> en janvier 2022 (TB de 38,0 millions d'euros)	Variable (base EURIBOR-Telerate avec une périodicité de 3 mois à laquelle s'ajoute une marge comprise entre 1% et 2,15% en fonction des tranches et du ratio de levier)	95 millions d'euros	Tranche A 20/01/21 Tranche B 20/01/22	Garantie de Taux de 0,05% sur une durée de 3 ans couvrant un notionnel de 80% de l'encours du prêt
	Crédit croissance externe 15,0 millions d'euros remboursables selon un échéancier jusqu'en 2021		Non débloqué	n/a	
	Crédit financement BFR renouvelable 10,0 millions d'euros remboursables selon un échéancier jusqu'en 2021		Non débloqué	n/a	

L'emprunt numéro 2 est subordonné au respect d'un ratio de levier calculé semestriellement faisant l'objet d'une attestation annuelle de la part des Commissaires aux comptes de Solucom. Ce ratio est entendu comme étant le rapport entre les dettes financières nettes et l'EBITDA consolidé.

#### Risque de taux

Le risque de taux est géré par la direction financière du cabinet en relation avec les principales contreparties bancaires. La politique du cabinet est a priori de se couvrir contre une hausse de ses flux futurs de remboursement en utilisant pour cela des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang.

Au 31/03/16, le cabinet a souscrit un contrat de garantie de taux auprès de BNP Paribas concernant l'emprunt bancaire contracté le 07/01/16. Ce contrat (CAP) garantit un taux de 0,05% sur une durée de 3 ans, couvrant un notionnel égal à 80% de l'encours du prêt.

Le cabinet n'a souscrit aucune couverture concernant les deux lignes de crédit de 10 et 15 millions d'euros de l'emprunt numéro 2. En cas de tirage de ces lignes de crédit, le cabinet Solucom étudierait alors d'un point de vue économique la pertinence de mettre en place une couverture de taux.

Le tableau suivant fait apparaître l'échéancier des actifs et des passifs financiers du cabinet :

<b>Au 31/03/16</b> (en milliers d'euros)	<b>Taux</b>	<b>Total</b>	<b>A moins d'un an</b>	<b>A plus d'un an et à moins de cinq ans</b>	<b>A plus de cinq ans</b>
Actifs financiers <sup>(1)</sup>	Fixe	39 786	39 786	0	0
	Variable	0	0	0	0
Passifs financiers <sup>(2)</sup>	Fixe	5 034	1 139	3 895	0
	Variable	93 592	4 193	51 535	37 864
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>Fixe</b>	<b>34 752</b>	<b>38 647</b>	<b>(3 895)</b>	<b>0</b>
	<b>Variable</b>	<b>(93 592)</b>	<b>(4 193)</b>	<b>(51 535)</b>	<b>(37 864)</b>
Dérivés de gestion <sup>(3)</sup>	Fixe	0	0	0	0
	Variable	0	0	0	0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>Fixe</b>	<b>34 752</b>	<b>38 647</b>	<b>(3 895)</b>	<b>0</b>
	<b>Variable</b>	<b>(93 592)</b>	<b>(4 193)</b>	<b>(51 535)</b>	<b>(37 864)</b>

(1) Trésorerie et équivalents de trésorerie.

(2) Emprunt obligataire à taux fixe (n°1), emprunt bancaire à taux variable (n°2).

(3) L'instrument de couverture (CAP à 0,05%) n'a pas été exercé au 31/03/16.

La sensibilité du cabinet à une évolution de +/-1% des taux d'intérêt court terme peut en conséquence être estimée à +/-345 milliers d'euros.

Ce chiffre est calculé à partir de la position nette à moins d'un an, en considérant que l'échéance de l'ensemble des actifs et passifs financiers constituant cette position nette est d'un an.

L'endettement et la trésorerie du cabinet sont supervisés par la direction financière de Solucom et font l'objet d'un reporting mensuel. La direction financière s'appuie pour la trésorerie de Solucom sur un logiciel de gestion de trésorerie, directement connecté aux systèmes de télétransmission de ses partenaires bancaires.

### Risque de change

Solucom facture essentiellement ses prestations à des clients situés en France ou dans la zone euro.

La part de chiffre d'affaires réalisée par l'ensemble de ses filiales étrangères hors zone euro (SLM Consulting et KS Maroc, Hudson & Yorke, Arthus Technologies et KS Switzerland, K2S Management) a représenté 6% du chiffre d'affaires au 31/03/16.

Au cours de l'exercice 2015/16, le cabinet a souscrit des couvertures de change pour couvrir le risque lié à certaines ventes réalisées en dollars et en dollars singapouriens (voir note 3.15 de l'annexe aux comptes consolidés).

Suite au rapprochement avec Kurt Salmon intervenu en janvier 2016, la part de l'activité hors de la zone euro est appelée à connaître une forte croissance. Le cabinet prévoit de mettre en place une politique de couverture de change permettant d'anticiper et de couvrir les risques de change.

### Risque sur actions

Les seules actions détenues par le cabinet sont les actions Solucom autodétenues dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Au 31/03/16, Solucom possédait au total 66 617 actions Solucom, représentant une valeur de marché de 4 450 milliers d'euros calculée sur la base du cours de clôture au 31/03/16 de 66,80 euros.

Le prix de revient moyen de l'ensemble des actions propres sur l'exercice 2015/16 est de 40,43 euros.

Pour mémoire, dans les comptes consolidés IFRS du cabinet, les actions Solucom autodétenues sont portées en déduction des capitaux propres et une variation de leur valeur est sans incidence sur le résultat consolidé.

Hors ce qui précède, la politique de placement des disponibilités du cabinet consiste à n'utiliser que des supports monétaires sans risque.

En termes de sensibilité, une hausse du cours de 10% des actions Solucom représenterait 445 milliers d'euros d'augmentation des capitaux propres contre, en cas de baisse du cours de 10%, une diminution des capitaux propres de 445 milliers d'euros.

## 2. Risques juridiques

### Risque de recours en responsabilité civile

Le cabinet est soumis à un risque de mise en cause de sa responsabilité civile au titre des préjudices causés à un tiers dans le cadre de ses relations professionnelles.

Pour assurer la qualité de l'exécution des missions, le cabinet dispose d'un ensemble de méthodes et outils, et les responsables de missions bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer les compétences les plus avancées dans leurs domaines d'interventions. Ces responsables de missions s'assurent du respect le plus strict du cahier des charges validé par le client et du pilotage de la mission, en lien direct avec les interlocuteurs opérationnels du client.

Il n'est toutefois pas possible d'exclure que des défauts puissent apparaître au cours de prestations réalisées par Solucom. En outre, Solucom n'est pas non plus en mesure de garantir le respect systématique de tous les engagements contractuels souscrits auprès de ses clients, fournisseurs et partenaires. Ces éventuels défauts ou non-respect d'engagements contractuels pourraient entraîner des dommages dont Solucom pourrait être tenu pour responsable.

A ce titre, le cabinet est couvert par un contrat d'assurance responsabilité civile professionnelle (voir point 5 « Assurances et couverture des risques »).

#### **Risque de litiges sociaux**

Compte-tenu de son activité, Solucom est exposé à un risque de réclamations de la part de ses salariés, qui peuvent aboutir à des litiges prud'homaux. Afin de se prémunir contre ce risque, le cabinet veille d'une part à définir des procédures internes en matière de droit du travail, en s'appuyant sur des conseils externes spécialisés, et d'autre part à harmoniser les pratiques en matière de ressources humaines à l'ensemble des sociétés du groupe.

Chacun des litiges connus fait l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes et les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

Le montant total des provisions pour litiges est présenté à la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### **Risque lié au respect de la réglementation**

En tant qu'acteur du secteur du conseil en management et système d'information, le cabinet Solucom est soumis à des lois et réglementations multiples et en constante évolution, ce qui l'expose à un risque de non-respect de la réglementation en vigueur.

Solucom a mis en place des procédures visant à s'assurer autant que possible que le cabinet se conforme à l'ensemble des dispositions prévues par la réglementation en vigueur et respecte l'ensemble de ses obligations, en particulier dans le domaine du droit du travail.

### **3. Risques industriels et environnementaux**

Le cabinet Solucom a une activité exclusive de prestations intellectuelles, dont l'impact sur l'environnement est faible. C'est en particulier le cas pour l'utilisation faite des immobilisations du cabinet qui génère un impact faible sur l'environnement.

Pour plus de détails sur la responsabilité environnementale de Solucom, se reporter au « Rapport de responsabilité d'entreprise » ci-joint.

### **4. Risques opérationnels**

Les risques exposés ci-après revêtent un caractère pertinent ou significatif pour l'activité de Solucom.

#### **Risque lié au contexte économique actuel**

L'existence de cycles économiques, de plus en plus rapprochés, et possiblement de forte amplitude, peut faire peser des incertitudes sur l'activité de Solucom. Cela peut se traduire par des restrictions budgétaires chez ses clients, des arrêts de projets et, de manière plus générale, par une contraction du volume de la demande simultanément à une hausse du niveau de la concurrence.

Dans de tels cas de figure, Solucom a historiquement toujours su prendre des mesures pour minimiser l'impact de ces difficultés. En 2012/13, compte-tenu du contexte de marché, Solucom avait mis l'accent sur le renforcement de ses moyens commerciaux afin de palier à la baisse de la demande de ses clients, et avait concentré son effort commercial sur les secteurs d'activité et les clients conservant le meilleur potentiel. Tout en poursuivant dans ce sens en 2013/14, Solucom a également repensé l'organisation interne de ses équipes afin de gagner en agilité commerciale. Solucom a notamment mis en place un système d'ajustement périodique de son dispositif commercial afin de s'adapter en permanence à l'évolution de la demande chez ses clients et prospects. Ces dispositions ont été jusqu'à présent efficaces puisque le cabinet a réalisé en 2014/15 une croissance de son chiffre d'affaires de 11% à périmètre comparable dans un marché atone, et de 15% en 2015/16 dans un marché en légère croissance (+2%). Pour autant, Solucom ne peut garantir que le cabinet sera dans le futur parfaitement en mesure de maîtriser tous les effets de la crise économique.

#### **Risque de crédit clients**

La clientèle de Solucom étant très majoritairement constituée de grands comptes, le risque de défaut de règlement ou de défaillance client est limité.



Le risque de défaut de règlement ou de défaillance client devient toutefois plus significatif lorsque le cabinet réalise des prestations à destination de PME ou d'entreprises étrangères hors Union européenne (moins de 10% du chiffre d'affaires du cabinet). Il revient dans de tels cas à la direction de l'entité concernée au sein du cabinet, de prendre toutes les dispositions permettant d'obtenir une garantie raisonnable de règlement des prestations réalisées, en liaison, le cas échéant, avec la direction financière.

Par ailleurs, en 2013/14, le cabinet Solucom a poursuivi le renforcement de son dispositif de suivi du poste clients et des moyens mis en œuvre pour assurer le recouvrement des créances clients. Ce dispositif repose sur la production de plusieurs indicateurs de suivi du poste clients et une identification de l'ensemble des créances clients à risque présentés mensuellement en comité de pilotage. Par ailleurs, trimestriellement, les créances échues impayées sont revues par la direction financière et la direction générale.

Ainsi, au 31/03/16, les créances clients dépréciées représentent 2,1% des créances clients brutes (voir note 14 des comptes consolidés 2015/16).

### Risque de dépendance client

Au 31/03/16, les cinq premiers et les dix premiers clients du cabinet (Solucom et Kurt Salmon) représentaient respectivement 35% et 56% de son chiffre d'affaires, ce qui représente une concentration assez significative du chiffre d'affaires du cabinet sur ses principaux clients.

Il est à noter que le portefeuille clients du cabinet est diversifié sectoriellement, ce qui minimise le risque lié à la dépendance du cabinet vis-à-vis de ses principaux clients. En effet, au 31/03/16, le cabinet (Solucom et Kurt Salmon) réalisait 35% de son chiffre d'affaires auprès du secteur industrie - *utilities*, 34% auprès du secteur banque et assurance, et 24% auprès du secteur services et distribution.

Malgré cette diversité sectorielle, il convient toutefois de considérer que la perte par Solucom ou Kurt Salmon de l'un de leurs principaux clients pourrait provoquer une baisse significative de chiffre d'affaires.

### Risque lié à la saisonnalité de l'activité

Les seuls effets de saisonnalité résultent de la concentration de la prise de congés durant certains mois de l'année. Il s'agit des mois de juillet et août, ainsi que du mois de mai. L'impact de ces mois de forte prise de congés concerne donc le premier semestre de l'exercice de Solucom (avril/septembre).

Ce phénomène ne représente pas un risque majeur puisque son effet est prévisible (impact comparable d'une année sur l'autre).

### Risque sur la facturation de projet au forfait

Les prestations forfaitaires sont chaque année de l'ordre de 40% du chiffre d'affaires du cabinet hors Kurt Salmon (43% en 2015/16).

Solucom a mis en place un suivi rigoureux des projets, les outils de gestion utilisés au sein du cabinet venant à l'appui de ce suivi.

Chaque projet forfaitaire est découpé en lots indépendants. Un chef de projet est systématiquement désigné pour chaque lot. Ce chef de projet a la responsabilité de la conduite des prestations à réaliser et du pilotage des intervenants sur le lot.

Chaque mois, il analyse les charges imputées par chacun des intervenants sur le lot et établit une nouvelle prévision du reste à faire, ces éléments permettant de dégager un taux d'avancement, le chiffre d'affaires reconnu sur le mois et, le cas échéant, des jours de dépassement des charges budgétées sur le lot.

Cette analyse, qui remonte automatiquement au management dans les premiers jours du mois, permet d'identifier les dérives au plus vite et de déclencher, en conséquence, les actions correctrices nécessaires.

Sur les dernières années, le niveau de dépassement (hors Kurt Salmon) moyen n'a jamais excédé 2% du total des jours de présence des équipes productives hors congés. Le niveau de dépassement moyen a même été négatif en 2015/16 pour atteindre -0,68%.

### Risque lié à la sous-traitance

Solucom n'intervient qu'exceptionnellement en position de sous-traitant. Dans leur très grande majorité, les projets du cabinet sont menés en direct pour ses clients grands comptes ce qui garantit la capacité de Solucom à fidéliser sa clientèle.

Solucom est amené ponctuellement à s'adjoindre les services de certaines sociétés qui possèdent des compétences complémentaires aux siennes pour apporter une réponse plus complète aux besoins de ses clients sur certains projets. Lorsque Solucom prend la responsabilité de la prestation réalisée par ces sociétés vis-à-vis du client final, un contrat de sous-traitance est, en règle générale, formalisé.

### Risque lié à la concurrence

Solucom intervient sur un marché fortement concurrentiel sur lequel de nombreux acteurs locaux et internationaux sont présents. Certains de ces acteurs occupent des positions fortes aux côtés de Solucom, ce qui rend la concurrence particulièrement soutenue, tant sur la qualité des prestations rendues que sur les prix.

### Risque qualité

Pour assurer la qualité de l'exécution des missions, le cabinet dispose d'un ensemble de méthodes, et les responsables de missions bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer les compétences les plus avancées dans leurs domaines d'interventions. Ces responsables de missions s'assurent du respect le plus strict du cahier des charges validé par le client et du pilotage de la mission, en lien direct avec les opérationnels côté client.

Le cabinet Solucom a mis en place un pilotage des risques qualité permettant de suivre mensuellement les incidents suspectés ou avérés et leur résolution via l'exécution de plans d'action spécifiques.

Pour autant, il peut s'avérer que la difficulté d'exécution de la prestation ait été sous-estimée et/ou que certains éléments n'aient pas été clairement définis dans le cahier des charges. Ces problèmes, s'ils n'étaient pas identifiés à temps, outre les dépassements de budget importants sur certaines missions et les dommages dont le cabinet Solucom pourrait être tenu responsable, pourraient nuire à la réputation du cabinet.

### Risque lié aux contrats clients et fournisseurs

Lors de la signature de contrats, le cabinet s'expose à de possibles différends engendrés par le non-respect d'un engagement de confidentialité ou d'un engagement contractuel. Le cabinet a mis en place un processus de check-list (clients et fournisseurs) de revue des clauses contractuelles afin de s'assurer que l'ensemble des clauses des contrats correspondent aux standards du cabinet. De plus, le cabinet mène régulièrement des campagnes de sensibilisation des collaborateurs sur le respect de la confidentialité. Le cabinet est également couvert par une assurance responsabilité civile professionnelle (cf. infra pour plus de détail) et a recours à un avocat en cas de suspicion de litige.

### Risque lié au système d'information

Avec la croissance, le système d'information représente un actif de plus en plus important pour Solucom. Il permet de gérer l'activité commerciale et opérationnelle, de produire les états financiers, de communiquer en interne et en externe, et, enfin, de consolider et d'organiser la gestion des bases de connaissances diffusées auprès de l'ensemble des collaborateurs du cabinet.

Un plan de continuité informatique a été mis en œuvre afin d'être en mesure de redémarrer, dans des délais maîtrisés, chacun des services essentiels du système, quel que soit l'incident rencontré. Ce plan est revu annuellement. En 2015,

l'équipe SI a ajouté à ce plan un scénario de perte totale du siège du cabinet. Des tests sont effectués périodiquement dans les conditions réelles d'un sinistre.

### Risque lié à la cyber-sécurité

La protection des données confiées par les clients est l'objectif prioritaire de Solucom en matière de cyber-sécurité. L'atteinte à la confidentialité de ces données est susceptible de générer un impact fort pour les clients concernés et pour le cabinet, engagé contractuellement à assurer la protection des informations qui lui sont confiées. A ce titre, un incident majeur de sécurité sur les données d'un client peut constituer pour Solucom un risque financier conséquent et peut entraîner la perte de ce client.

Plusieurs objectifs complémentaires sont poursuivis dans la protection des systèmes d'information, en particulier la protection du savoir-faire de Solucom, la préservation de l'image du cabinet, la conformité légale et réglementaire et la préservation des informations financières et stratégiques.

Conscient que les menaces sont grandissantes, Solucom a réalisé, en 2015, un audit complet du niveau de sécurité de son système d'information. A l'issue de cet audit, une nouvelle organisation de la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information a été mise en place avec la nomination d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information, la création d'une cellule opérationnelle de sécurité bénéficiant de l'expertise de la *practice risk management* et sécurité et l'instauration d'un comité de pilotage impliquant la direction du cabinet. Cette nouvelle organisation s'appuie en outre sur :

- les capacités des équipes de réponses à incidents de Solucom pour le traitement des alertes de cyber-sécurité ;
- des campagnes régulières d'audits de sécurité sur les systèmes d'information réalisées par les équipes de la *practice risk management* et sécurité qui s'assurent de la conformité aux réglementations liées au SI (gestion des données à caractère personnel par exemple), ainsi qu'aux engagements contractuels avec les clients ; il est à noter que ces équipes font l'objet d'une qualification PASSI (qualification d'auditeur de sécurité SI décernée par l'Agence Nationale des Systèmes d'Information) et d'une certification ISO 27001 sur le périmètre des audits de sécurité et de la réponse à incidents.

Dans le cadre du rapprochement avec Kurt Salmon, une nouvelle politique de sécurité, ainsi qu'une charte d'usage des SI sont en cours d'élaboration afin de prendre en compte l'ensemble des risques et des spécificités du périmètre élargi du cabinet.

En dépit de l'ensemble de ces mesures, et compte tenu de la grande variété et de la rapidité d'évolution de ces menaces, Solucom ne peut exclure être la victime d'incidents en matière de cyber-sécurité.

### Risque lié aux ressources humaines

La réussite du développement de Solucom passe impérativement par le recrutement et la fidélisation de collaborateurs à fort potentiel. Le modèle de recrutement de Solucom repose sur l'embauche de jeunes diplômés, issus des meilleures grandes écoles et universités.

Le recrutement est un défi important pour Solucom, compte tenu de la forte compétition qui existe structurellement sur l'embauche des profils recherchés par le cabinet.

Afin de maîtriser ce facteur-clé de succès essentiel, Solucom consent chaque année un investissement important en matière de recrutement. Ainsi, Solucom a dépassé son plan d'embauche de plus de 250 collaborateurs visé pour l'exercice 2015/16.

Au-delà du recrutement, la maîtrise du turn-over représente un second défi pour Solucom, dans la mesure où les cadres ayant une expérience en cabinet de conseil constituent des profils fortement recherchés sur le marché. Solucom considère que son taux de turn-over normatif se situe entre 12% et 15%.

La maîtrise du turn-over est de la responsabilité conjointe du management et des responsables des ressources humaines du cabinet. Le cabinet a mis en place de nombreuses initiatives visant à réduire le turn-over, Solucom s'est notamment attaché à définir un dispositif offrant à l'ensemble de ses collaborateurs des perspectives d'évolution et permettant de développer dans la durée le potentiel de chacun. Un dispositif de suivi du turn-over a également été mis en place afin d'identifier les risques de départ et à prendre, en conséquence, les mesures adéquates afin de les minimiser.

En outre, Solucom intègre autant que faire se peut des clauses de non-sollicitation dans les contrats qui régissent ses relations avec ses clients, fournisseurs et partenaires et veille dans la mesure du possible à ce que ces clauses soient correctement appliquées.

Le turn-over de Solucom (dont Hudson & Yorke et Arthus Technologies) est ainsi passé de 10,3% en 2014/15 à 10,4% en 2015/16, toujours nettement en deçà de la fourchette normative. Le cabinet ne communique pas pour l'instant d'indicateur consolidé, les chiffres n'étant pas exactement comparables entre Solucom et Kurt Salmon en raison de règles de gestion différentes. A titre informatif, veuillez noter que le turn-over de Kurt Salmon s'est élevé à 17,8% en 2015/16.

Le rapprochement avec le cabinet Kurt Salmon est identifié par Solucom comme pouvant générer un risque ayant un impact négatif sur la rotation des effectifs. Ce phénomène pourrait être notamment soutenu par un marché de l'emploi en pleine reprise ; le cabinet sera très attentif à l'impact de ces facteurs sur l'exercice 2016/17.

Afin de se prémunir contre des cas graves de souffrance au travail (burn-out, stress excessif, harcèlement grave, etc), Solucom a mis en place un chantier intitulé « Bien vivre à Solucom » correspondant à une cellule d'accompagnement de ses salariés. D'autres actions sont mises en place en interne, telles que l'identification et suivi des collaborateurs à risques et la formation du management à la prévention et au traitement des risques psycho-sociaux.

### Risques liés aux acquisitions

La stratégie de croissance externe de Solucom conduit régulièrement à l'intégration de nouvelles sociétés. L'intégration de nouvelles sociétés peut se révéler plus longue ou plus difficile que prévue, notamment sur le plan humain, sur le plan commercial ou encore en matière de systèmes d'information et de procédures internes.

Pour chaque acquisition, Solucom recherche systématiquement à s'assurer de l'adhésion du management de la société acquise au projet industriel commun. Ces réflexions en amont permettent ensuite de faciliter le processus d'intégration et de limiter le risque de départ des personnes-clés.

De plus, lors du processus d'intégration d'une nouvelle société, Solucom veille à :

- déployer rapidement les outils de gestion du cabinet au sein de la nouvelle entité afin de disposer dans les meilleurs délais d'une vision fine de l'activité opérationnelle ;
- instaurer des synergies de revenus, notamment en travaillant à déployer les savoir-faire de la société acquise auprès des clients existants du cabinet ;
- homogénéiser les processus opérationnels, pour une meilleure efficacité, et rechercher les mutualisations possibles, pour diminuer les coûts ;
- intégrer et associer au quotidien les équipes des sociétés acquises aux valeurs et ambitions Solucom ;
- assurer aux dirigeants ou collaborateurs-clés de ces entités un rôle reconnu au sein du cabinet Solucom (ex : directeur associé, responsable de *business line*,...).

### Risques liés aux acquisitions stratégiques

Au regard de l'acquisition des activités de Kurt Salmon en Europe, Solucom a identifié un nouveau risque lié aux acquisitions stratégiques.

En complément des actions déjà menées pour toute acquisition, des dispositions particulières sont mises en œuvre, visant à mettre sous contrôle ce nouveau risque. Dans le cadre de l'acquisition de Kurt Salmon, ces dispositions ont conduit à :

- un important travail avec les dirigeants de la cible en amont de l'acquisition ;
- une association étroite du Conseil de surveillance au processus de décision préalable à l'opération ;
- la structuration d'un programme de rapprochement, lancé immédiatement après l'acquisition, mettant particulièrement l'accent sur la conduite du changement et la maîtrise des risques liés à un tel rapprochement (perte de personnes-clés, accélération du turn-over dans les équipes de la cible, dégradation des performances au sein de la cible ou de Solucom).

Le programme de rapprochement est géré par une équipe dédiée, pilotée par un directeur associé de Solucom affecté à temps complet sur ce projet. L'essentiel du programme de rapprochement a vocation à être terminé en moins de 9 mois. Toutefois, certains volets du programme (migration sur un ERP commun, convergence des pratiques en matière RH) s'étendront sur une période plus longue. Ce programme est structuré en 5 domaines et une vingtaine de « *streams* ». Les équipes du nouvel ensemble sont étroitement associées à la réalisation de ces travaux au travers d'un réseau social d'entreprises, d'un intranet, de « chats », d'ateliers et de réunions d'information.

Toutefois, Solucom ne peut garantir une parfaite mise sous contrôle des risques inhérents à un rapprochement de cette nature dans le domaine du conseil.

#### Risque de dépréciation des écarts d'acquisition

Au 31/03/16, des tests de dépréciation ont été pratiqués sur les écarts d'acquisition des sociétés Hudson & Yorke et Solucom SA.

Ces tests de dépréciation ont permis de confirmer la valeur de ces écarts d'acquisition sur la base des hypothèses nominales retenues.

Des tests de sensibilité ont en outre été conduits, les résultats de ces tests sont présentés à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces tests n'ont conduit à aucune dépréciation de ces écarts d'acquisition dans les comptes au 31/03/16.

L'acquisition d'Arthus Technologies, de Management Consulting Groupe France et de ses filiales étant très récente, il n'a pas été pratiqué de nouvelle évaluation complète de la valeur économique de ces sociétés à l'occasion de la clôture. Arthus Technologies ayant une performance inférieure aux attentes, au 31/03/16, un contrôle a été fait pour vérifier que le retard dans le plan de marche ne remet pas en cause la valeur de la société prise en compte dans les comptes consolidés et sociaux de Solucom. Ce contrôle est concluant.

Solucom ne peut toutefois exclure dans le futur que des difficultés commerciales ou opérationnelles conduisent à des dépréciations, des écarts d'acquisition figurant au bilan du cabinet.

#### Dépendance à l'égard de logiciels ou produits licenciés par des tiers

Le cabinet Solucom n'a pas de dépendance matérielle à l'égard de brevets ou de licences.

### 5. Assurances et couverture des risques

#### Politique générale de couverture

La politique d'assurance du cabinet est associée à une démarche forte de prévention et de protection des risques au regard de son activité.

L'activité de Solucom est une activité de pure prestation intellectuelle, prestations de conseil et d'expertise technique à destination des grands comptes. Ainsi, l'ensemble des sociétés du cabinet est assuré auprès de compagnies d'assurance de premier rang au moyen de couvertures adaptées à cette nature d'activité :

- perte d'exploitation et dommages aux biens ;
- dommages causés aux clients ou aux tiers dans le cadre de la réalisation des prestations ;
- dommages liés aux risques du travail, et notamment aux accidents survenus lors de déplacements des consultants dans le cadre de leur activité.

#### Primes et couvertures

Solucom dispose des couvertures suivantes :

- assurance locaux et matériels ;
- assurance transports et rapatriement des collaborateurs ;
- responsabilité civile exploitation et professionnelle ;
- responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux.

Il n'existe pas de risques significatifs non assurés ou assurés en interne.

Les limites annuelles de garantie des couvertures sont les suivantes :

<b>Nature de l'assurance</b>	<b>Capital garanti</b>
Responsabilité civile exploitation	
• dommages corporels	30,0 millions d'euros par sinistre
• dommages matériels/immatériels consécutifs	30,0 millions d'euros par sinistre
Responsabilité civile professionnelle	
• dommages matériels/immatériels consécutifs ou non	40,0 millions d'euros par an
Responsabilité civile des dirigeants et des mandataires sociaux	50 millions d'euros par an
Multirisques locaux et matériels	
• contenu des locaux	2,9 millions d'euros par an
• matériel informatique	1,2 millions d'euros par an

Les montants des primes par catégorie de risques payés par le cabinet pour l'exercice 2015/16 sont les suivants :

<b>Nature de l'assurance</b>	<b>Primes (en milliers d'euros)</b>
Responsabilité civile	286
Responsabilité civile des mandataires sociaux	29
Assurances multirisques, locaux et matériels	71
Assurance transports	57
Assurance rapatriement	11
Assurance décès	8

Résultats et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices :

(en milliers d'euros)	31/03/12	31/03/13	31/03/14	31/03/15	31/03/16
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	497	497	497	497	497
Nombre d'actions ordinaires	4 966 882	4 966 882	4 966 882	4 966 882	4 966 882
<b>Opérations et résultat</b>					
Chiffre d'affaires (H.T.)	66 045	115 552	130 227	152 910	192 103
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	11 051	13 149	17 108	19 196	24 683
Impôts sur les bénéfices	417	362	3 740	3 954	4 637
Participation des salariés	591	1 596	1 830	1 993	2 514
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	8 906	10 708	10 841	12 069	13 518
Résultat distribué	1 066	1 555	1 620	1 908	2 009
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortissements et provisions	2,02	2,25	2,32	2,67	3,53
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	1,79	2,16	2,18	2,43	2,72
Dividende attribué	0,22	0,32	0,33	0,39	0,41
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés	407	953	1 093	1 266	1 535
Montant de la masse salariale	21 293	52 289	58 641	70 422	87 272
Montant des sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale œuvres sociales)	10 495	25 898	28 481	34 159	42 829

**Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et d'utilisation :**

Selon Assemblée générale mixte du 22/07/15

<b>N° de la résolution</b>	<b>Objet</b>	<b>Durée de l'autorisation</b>	<b>Plafond maximum du pair</b>	<b>Utilisation</b>
9 <sup>ème</sup>	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	Valeurs mobilières : 248 344,10 euros  Titres de créances : 40 000 000 euros	Néant
10 <sup>ème</sup>	Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offre au public (droit de priorité au profit des actionnaires pendant cinq jours) d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société	26 mois	Valeurs mobilières par offre au public : 99 337,64 euros  Titres de créances : 15 000 000 euros	Néant
11 <sup>ème</sup>	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu des 9 <sup>ème</sup> et 10 <sup>ème</sup> résolutions (avec ou sans droit préférentiel de souscription), augmentation du nombre d'actions ordinaires et de titres financiers à émettre dans les conditions prévues à l'article L.225-135-1 du Code de commerce, dans les trente jours de la clôture de la souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale	26 mois	15% de l'émission initiale sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, et, dans la limite du plafond global visé à la 13 <sup>ème</sup> résolution	Néant
12 <sup>ème</sup>	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de titres financiers donnant accès au capital de sociétés tierces, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables (en dehors d'une OPE)	26 mois	10% du capital social de la société à la date du 22/07/15  Titres de créances : 15 000 000 euros  dans la limite du plafond spécifique prévu à la 10 <sup>ème</sup> résolution et du plafond global visé à la 13 <sup>ème</sup> résolution	Néant
13 <sup>ème</sup>	Plafond commun et global des émissions au titre des 9 <sup>ème</sup> à 12 <sup>ème</sup> résolutions	-	Valeurs mobilières : 248 344,10 euros  Titres de créance : 40 000 000 euros	Néant

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
14 <sup>ème</sup>	Incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission, ou d'apport par création et attribution gratuite d'actions ordinaires ou par majoration du nominal ou du pair des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés	26 mois	400 000 euros  Ce plafond est indépendant et autonome de celui visé à la 13 <sup>ème</sup> résolution et à la 18 <sup>ème</sup> résolution	Néant
15 <sup>ème</sup>	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des salariés adhérents à un PEE	26 mois	5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la délégation  Ce plafond est indépendant, autonome et distinct de ceux fixés aux 9 <sup>ème</sup> à 13 <sup>ème</sup> résolutions, mais s'impute sur le plafond commun fixé à la 18 <sup>ème</sup> résolution	Néant
16 <sup>ème</sup>	Attribution gratuite d'actions à créer ou existantes au profit des salariés ou certaines catégories et/ou des mandataires sociaux, de la société et/ou de ses filiales	38 mois	a) 1% du capital social de la société au jour de la mise en œuvre par le Directoire pour les mandataires sociaux de la société  b) 6% du capital social de la société au jour de la mise en œuvre par le Directoire pour le personnel salarié de la société ou pour le personnel salarié et les mandataires sociaux des sociétés de son cabinet  Ces plafonds sont indépendants, autonomes et distincts de ceux fixés aux 9 <sup>ème</sup> à 13 <sup>ème</sup> résolutions, mais s'imputent sur le plafond commun fixé à la 18 <sup>ème</sup> résolution	OneFirm Share Plan du 28/01/16 : attribution initiale de 89 792 actions correspondant à :  a) 0,01% du capital social pour les mandataires sociaux  b) 1,79% pour le personnel salarié de la société et des sociétés de son cabinet  Pour les précédentes utilisations au titre de délégations selon AG antérieures, se reporter aux documents de référence précédents et au paragraphe 4.2 du rapport général.



N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
17 <sup>ème</sup>	Emission de titres financiers donnant accès au capital, au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et de ses filiales, ayant au minimum le titre de directeur, avec suppression du droit préférentiel de souscription	18 mois	6% du capital social au jour de la mise en œuvre par le Directoire  Ce plafond est indépendant, autonome et distinct de ceux fixés aux 9 <sup>ème</sup> à 13 <sup>ème</sup> résolutions, mais s'impute sur le plafond commun fixé à la 18 <sup>ème</sup> résolution	Néant
18 <sup>ème</sup>	Plafond commun et global des autorisations prévues aux 15 <sup>ème</sup> à 17 <sup>ème</sup> résolutions	-	8% du capital social de la société à la date de l'attribution ou de l'émission	Néant



# 2

# Informations financières

---

	page
<b>Comptes consolidés au 31/03/16</b>	<b>76</b>
<b>Comptes sociaux au 31/03/16</b>	<b>108</b>

# Comptes consolidés

## au 31/03/16

### Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/16	31/03/15
<b>Chiffre d'affaires</b>	1	<b>233 020</b>	<b>163 147</b>
Achats consommés	2	9 665	4 257
Charges de personnel	3 & 4	162 614	118 210
Charges externes	5	25 533	15 703
Impôts et taxes		4 396	2 846
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions		971	1 070
Autres produits et charges courants		60	(80)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>29 783</b>	<b>21 141</b>
Autres produits et charges opérationnels	6	(6 682)	(713)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>23 100</b>	<b>20 428</b>
Produits financiers	7	19	74
Coût de l'endettement financier brut	7	757	238
<b>Coût de l'endettement financier net</b>		<b>738</b>	<b>165</b>
Autres produits et charges financiers	7	(581)	(55)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>21 781</b>	<b>20 209</b>
Charge d'impôt	8	8 423	7 613
<b>Résultat net</b>		<b>13 358</b>	<b>12 596</b>
Intérêts minoritaires		-	-
<b>Résultat net - part du groupe</b>		<b>13 358</b>	<b>12 596</b>
Résultat net - part du groupe par action (euros) <sup>(1) (2)</sup>	9	2,73	2,57
Résultat net dilué - part du groupe par action (euros) <sup>(2)</sup>	9	2,73	2,57

(1) Nombre d'actions pondéré sur la période.

(2) Conformément à IAS 33, un retraitement rétrospectif a été réalisé pour le calcul du résultat net par action au 31/03/15, sur la base du nombre d'actions au 31/03/16.

Nota : les montants au 31/03/15 ont été retraités conformément à l'application de l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » (voir § 3.1).

## Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/16	31/03/15
Ecarts d'acquisition	10	130 397	47 998
Immobilisations incorporelles	11	659	998
Immobilisations corporelles	11 & 12	7 584	1 896
Actifs financiers - part à plus d'un an	13	1 030	935
Autres actifs non courants	13	7 373	3 075
<b>Actif non courant</b>		<b>147 043</b>	<b>54 903</b>
Clients et comptes rattachés	14	100 976	53 808
Autres créances	14	23 969	8 416
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	39 786	26 162
<b>Actif courant</b>		<b>164 732</b>	<b>88 386</b>
<b>Total actif</b>		<b>311 774</b>	<b>143 289</b>
Capital	15	497	497
Primes d'émission, de fusion, d'apport		11 218	11 218
Réserves et résultats consolidés		73 589	60 944
Réserves de conversion groupe		(325)	115
<b>Capitaux propres - part du groupe</b>		<b>84 979</b>	<b>72 773</b>
Intérêts minoritaires		-	-
<b>Total capitaux propres</b>		<b>84 979</b>	<b>72 773</b>
Provisions long terme	16	12 309	6 892
Passifs financiers - part à plus d'un an	17	93 294	3 213
Autres passifs non courants	18	368	1 871
<b>Passif non courant</b>		<b>105 972</b>	<b>11 976</b>
Provisions court terme	16	9 139	1 696
Passifs financiers - part à moins d'un an	17	5 332	377
Fournisseurs et comptes rattachés	18	13 442	7 032
Dettes fiscales et sociales	18	77 360	41 123
Autres passifs courants	18	15 551	8 311
<b>Passif courant</b>		<b>120 824</b>	<b>58 539</b>
<b>Total passif</b>		<b>311 774</b>	<b>143 289</b>

Nota : les montants au 31/03/15 ont été retraités conformément à l'application de l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » (voir § 3.1).

## Variation de trésorerie consolidée

(en milliers d'euros)	31/03/16	31/03/15
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>13 358</b>	<b>12 596</b>
Elimination des éléments non monétaires		
Dotations nettes aux amortissements et provisions	6 247	2 034
Moins-values / plus-values de cession, nettes d'impôt	49	(6)
Autres charges et produits calculés	(2 338)	(106)
<b>Marge brute d'autofinancement <sup>(1)</sup></b>	<b>17 316</b>	<b>14 517</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(1 850)	39
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>15 466</b>	<b>14 556</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(7 645)	(983)
Cessions d'immobilisations	2	40
Variation des immobilisations financières	(218)	(741)
Incidence des variations de périmètre <sup>(2)</sup>	(88 520)	(5 201)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(96 380)</b>	<b>(6 886)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société-mère	(1 915)	(1 620)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	-	-
Autres flux liés aux opérations de financement	96 192	80
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>94 277</b>	<b>(1 540)</b>
<b>Variation nette de trésorerie</b>	<b>13 363</b>	<b>6 129</b>
Incidence des variations de taux de change	(96)	10
Trésorerie à l'ouverture	26 150	20 012
Trésorerie à la clôture	39 417	26 150

(1) La marge brute d'autofinancement est calculée après coût de l'endettement financier net et après impôts courants.

Le montant des impôts payés s'est élevé à 7 268 milliers d'euros au 31/03/16 et à 8 645 milliers d'euros au 31/03/15.

Le montant des intérêts versés s'est élevé à 255 milliers d'euros au 31/03/16 et à 202 milliers d'euros au 31/03/15.

(2) La ligne « Incidence des variations de périmètre » correspond à l'acquisition du fonds de commerce Hapsis, à l'acquisition des sociétés Arthus Technologies et Management Consulting Group France (holding française du périmètre Kurt Salmon) et au complément de prix d'acquisition de la société Trend Consultants.

Nota : les montants au 31/03/15 ont été retraités conformément à l'application de l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » (voir § 3.1).

## Variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Ecarts de conversion	Capitaux propres
<b>Capitaux propres consolidés au 31/03/14</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>41 220</b>	<b>10 946</b>	<b>(1)</b>	<b>63 880</b>
Retraitement rétrospectif IFRIC 21	-	-	(139)	-	-	(139)
<b>Capitaux propres consolidés retraités au 31/03/14</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>41 080</b>	<b>10 946</b>	<b>(1)</b>	<b>63 740</b>
Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	12 592	1	12 593
Retraitement rétrospectif IFRIC 21	-	-	-	4	-	4
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	-	-	(7)	-	-	(7)
Ecarts actuariels IAS 19	-	-	(1 436)	-	-	(1 436)
<b>Résultat net global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1 443)</b>	<b>12 596</b>	<b>1</b>	<b>11 154</b>
Affectation du résultat	-	-	10 946	(10 946)	-	-
Variation de capital de l'entreprise consolidante	-	-	-	-	-	-
Distributions de l'entreprise consolidante	-	-	(1 620)	-	-	(1 620)
Actions propres	-	-	(960)	-	-	(960)
Retraitement provision pour actions gratuites	-	-	345	-	-	345
Variation des écarts de conversion	-	-	-	-	115	115
<b>Capitaux propres consolidés au 31/03/15</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>48 348</b>	<b>12 596</b>	<b>115</b>	<b>72 773</b>
Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	13 358	(4)	13 354
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	-	-	(58)	-	-	(58)
Ecarts actuariels IAS 19	-	-	377	-	-	377
<b>Résultat net global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>319</b>	<b>13 358</b>	<b>(4)</b>	<b>13 673</b>
Affectation du résultat	-	-	12 596	(12 596)	-	-
Variation de capital de l'entreprise consolidante	-	-	-	-	-	-
Distributions de l'entreprise consolidante	-	-	(1 915)	-	-	(1 915)
Actions propres	-	-	(315)	-	-	(315)
Retraitement provision pour actions gratuites	-	-	1 199	-	-	1 199
Variation des écarts de conversion	-	-	-	-	(436)	(436)
<b>Capitaux propres consolidés au 31/03/16</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>60 231</b>	<b>13 358</b>	<b>(325)</b>	<b>84 979</b>

Le montant du dividende distribué au cours de l'exercice s'élève à 0,39 euro par action, soit au total 1 915 milliers d'euros.

Le montant des dividendes proposé s'élève à 0,41 euro par action, soit 2 009 milliers d'euros estimés.

Les capitaux propres ne présentent aucun élément générant un impôt exigible. Le cumul des impôts différés actifs relatifs aux éléments comptabilisés dans les capitaux propres depuis l'origine s'élève à 924 milliers d'euros. Il est généré par les écarts actuariels liés à l'application de la norme IAS 19 et par la mise à la juste valeur des instruments de couverture.

## Etat du résultat net global

(en milliers d'euros)	Note	31/03/16	31/03/15
<b>Résultat net</b>		<b>13 358</b>	<b>12 596</b>
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	19	(58)	(7)
Ecarts actuariels IAS 19	16	377	(1 436)
<b>Total comptabilisé en capitaux propres</b>		<b>319</b>	<b>(1 443)</b>
<b>Résultat net global - part du groupe</b>		<b>13 677</b>	<b>11 153</b>

Nota : les montants au 31/03/15 ont été retraités conformément à l'application de l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » (voir § 3.1).



# Notes annexes

## aux états financiers consolidés

### Sommaire

<b>1. Présentation générale</b>	<b>81</b>	<b>5. Périmètre de consolidation</b>	<b>92</b>
<b>2. Faits caractéristiques de l'exercice</b>	<b>81</b>	<b>6. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan</b>	<b>93</b>
<b>3. Principes et méthodes comptables</b>	<b>82</b>	Note 1. Chiffre d'affaires	93
3.1. Principes de consolidation	82	Note 2. Achats consommés	93
3.2. Modalités de consolidation	85	Note 3. Charges de personnel	93
3.3. Méthodes de conversion	85	Note 4. Rémunération versée aux dirigeants	93
3.4. Recours à des estimations	86	Note 5. Charges externes	93
3.5. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition	86	Note 6. Produits et charges opérationnels non courants	94
3.6. Immobilisations incorporelles et corporelles	86	Note 7. Résultat financier	94
3.7. Perte de valeur et valeur recouvrable des actifs non courants	87	Note 8. Charge d'impôt	94
3.8. Dépôts et cautionnements	87	Note 9. Résultat par action	95
3.9. Actifs financiers non courants	87	Note 10. Écarts d'acquisition à l'actif du bilan	96
3.10. Créances	87	Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles	97
3.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie	87	Note 12. Crédit-bail	98
3.12. Actions propres	87	Note 13. Autres actifs	99
3.13. Avantages du personnel	87	Note 14. Actif courant	99
3.14. Emprunts et dettes financières	88	Note 15. Capital	100
3.15. Instruments financiers	88	Note 16. Provisions	100
3.16. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel	88	Note 17. Passifs financiers et endettement net	101
3.17. Information sectorielle	88	Note 18. Autres passifs	102
3.18. Reconnaissance du chiffre d'affaires	88	Note 19. Instruments financiers	103
3.19. Frais de recherche et développement	88	Note 20. Engagements hors bilan	104
3.20. Impôts différés	88	Note 21. Transactions avec des parties liées	105
<b>4. Informations financières pro forma</b>	<b>88</b>	Note 22. Événements postérieurs à la clôture	105
4.1. Description de la transaction	89	Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes	106
4.2. Base de présentation	89	Note 24. Facteurs de risques	106
4.3. Informations financières pro forma au 31/03/16	91		

## 1. Présentation générale

Solucom est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est situé Tour Franklin – 100-101 terrasse Boieldieu – 92042 Paris La Défense Cedex. La société est cotée sur Euronext Paris, compartiment B.

Les états financiers consolidés du cabinet Solucom (constitué de la société Solucom et de ses filiales) ont été arrêtés par le Directoire en date du 30/05/16. Ces états financiers ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 20/07/16.

Tous les montants présentés dans l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

## 2. Faits caractéristiques de l'exercice

### Acquisition du fonds de commerce Hapsis

Le 01/04/15, Solucom a acquis le fonds de commerce du cabinet Hapsis.

Créé en 2002 et fort d'une trentaine de collaborateurs, Hapsis est un cabinet de conseil spécialisé dans la gestion des risques et la sécurité numérique. Son portefeuille clients est composé de grands comptes, issus en particulier du domaine bancaire.

Sur l'exercice clos le 31/03/15, le fonds de commerce d'Hapsis a généré un chiffre d'affaires de l'ordre de 4 300 milliers d'euros et une marge opérationnelle positive.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire.

Le fonds de commerce d'Hapsis contribue aux comptes de Solucom à partir du 01/04/15.

### Acquisition d'Arthus Technologies

Le 02/07/15, Solucom a acquis 100% du capital de la société Arthus Technologies, basée en Suisse.

Créée en 2002, Arthus Technologies est spécialisée dans les technologies de l'information et de la communication. Arthus Technologies conseille dans ce domaine ses clients sur des grands projets à dimension internationale, depuis la stratégie de *sourcing* jusqu'au pilotage des transformations.

Sur son exercice clos le 31/12/14, Arthus Technologies a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 4 600 milliers d'euros (4 800 KCHF) et une marge opérationnelle supérieure à 10%. La société compte 17 collaborateurs.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire. Un *goodwill* est constaté dans les comptes consolidés du cabinet.

Arthus Technologies est consolidée à compter du 01/07/15 dans les comptes de Solucom, soit sur 9 mois de l'exercice 2015/16 du cabinet.

La société Arthus Technologies a dégagé un chiffre d'affaires social de 4 792 milliers d'euros (5 135 KCHF) et un résultat d'exploitation de -216 milliers d'euros (-232 KCHF) sur son exercice de quinze mois clos le 31/03/16.

### Acquisition des activités de Kurt Salmon en Europe (hors *retail & consumer goods*)

Le 07/01/16, Solucom a acquis 100% du capital de la société Management Consulting Group France, holding des activités de Kurt Salmon en Europe, hors *retail & consumer goods*.

Le périmètre concerné est constitué de Kurt Salmon France, Switzerland, Belgium, Luxembourg, Maroc, ainsi que des activités *Financial Services* et *CIO Advisory* de Kurt Salmon aux Etats-Unis. Les activités *retail & consumer goods* hors France, notamment Kurt Salmon UK et Germany, ne font pas partie du rapprochement.

Kurt Salmon est spécialisé dans le conseil en management. Kurt Salmon conseille ses clients dans leurs transformations les plus importantes, depuis leur cadrage stratégique jusqu'au pilotage de leur exécution.

A la date de l'acquisition, les derniers comptes arrêtés étaient ceux de 2014. Sur son exercice clos le 31/12/14, le périmètre cible a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 120 000 milliers d'euros et une marge opérationnelle pro forma d'environ 8%. La cible compte 750 collaborateurs.

Cette acquisition a été payée intégralement en numéraire, et essentiellement financée par recours à un emprunt bancaire dont les conditions sont exposées ci-après au paragraphe précisant l'opération de financement. Un *goodwill* est constaté dans les comptes consolidés du cabinet.

Kurt Salmon est consolidé à compter du 01/01/16 dans les comptes de Solucom, soit sur 3 mois de l'exercice 2015/16 du cabinet.

Les données sociales ne permettent pas d'apprécier la rentabilité d'ensemble en raison des flux intragroupe et du périmètre de l'acquisition qui n'a pas porté sur la totalité du périmètre historique.

Le périmètre acquis est dénommé « Kurt Salmon » dans l'ensemble des notes de la présente annexe.

### Paiement du complément de prix de Trend Consultants

Suite à l'acquisition de la société Trend Consultants le 10/01/14, et conformément au protocole d'acquisition, Solucom a procédé au paiement du complément de prix de la société.

### Impact des regroupements d'entreprise

A périmètre constant et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 184 445 milliers d'euros, le ROC à 28 107 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 16 722 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31/03/16, contre un chiffre d'affaires de 155 325 milliers d'euros, un ROC de 20 060 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 12 332 milliers d'euros au 31/03/15.

A périmètre constant et taux de change courants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 184 456 milliers d'euros, le ROC à 28 108 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 16 722 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31/03/16, contre un chiffre d'affaires de 155 325 milliers d'euros, un ROC de 20 060 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 12 332 milliers d'euros au 31/03/15.

A périmètre total, hors Kurt Salmon, le chiffre d'affaires s'est élevé à 200 202 milliers d'euros, le ROC à 28 551 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 16 821 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31/03/16.

A périmètre total, le chiffre d'affaires s'est élevé à 233 020 milliers d'euros, le ROC à 29 783 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 13 358 milliers d'euros.

### Nouvelles implantations à l'international

Le 05/10/15, Solucom a créé la société Solucom Belgique au capital social de 62 milliers d'euros, dont le siège social est situé à Ixelles en Belgique. Cette société a pour objet la réalisation de missions de conseil en management, organisation et systèmes d'information.

La société a débuté son activité en octobre 2015.

### Opération de financement

En date du 07/01/16, Solucom a souscrit un emprunt d'un montant total maximum de 120 000 milliers d'euros auprès d'un groupement de quatre banques (BNP Paribas, Crédit Lyonnais, Société Générale, Bred-Banque Populaire). Le premier tirage, dont l'objet est le financement de l'acquisition de Kurt Salmon, s'est élevé à 95 000 milliers d'euros. Il est constitué d'une tranche de 57 000 milliers d'euros remboursable semestriellement à échéance janvier 2021 et d'une tranche de 38 000 milliers d'euros remboursable *in fine* dans 6 ans. Le taux d'intérêt applicable est égal au taux Euribor de la durée du tirage majoré d'une marge variable allant de 1,00% à 2,15%.

Cet emprunt a également fait l'objet d'un contrat de CAP afin de couvrir le risque lié à une hausse du taux d'intérêt.

Solucom a renoncé à ses lignes de crédit préexistantes. Néanmoins, l'emprunt obligataire *FCP Micado France 2018* a été conservé.

### Transmissions universelles de patrimoine

La transmission universelle de patrimoine de la société Financière BFC, filiale à 100% de Solucom, à la société Solucom a été mise en œuvre par décision de l'associé unique en date du 24/08/15. Elle a été définitivement réalisée à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 25/09/15.

La transmission universelle de patrimoine de la société Audisoft Consultants, filiale à 100% de Solucom, à la société Solucom a été mise en œuvre par décision de l'associé unique en date du 27/08/15. Elle a été définitivement réalisée à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 30/09/15.

Ces deux opérations n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

## 3. Principes et méthodes comptables

### 3.1. Principes de consolidation

#### Référentiel

Depuis le 01/04/05, les comptes consolidés de Solucom sont établis en application du référentiel international comptable IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne et du règlement européen 1606/02 du 19/07/02. Ces normes sont constituées des IFRS, des IAS, ainsi que de leurs interprétations, qui ont été adoptées par l'Union européenne au 31/03/16.

Les principes comptables utilisés pour ces états financiers consolidés sont identiques à ceux appliqués par le cabinet pour ses états financiers consolidés au 31/03/15.

#### Evolutions normatives

En particulier, les normes IFRS de l'IASB et les interprétations de l'IFRIC, telles qu'adoptées par l'Union européenne (consultables sur le site Internet de la Commission européenne [ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission)) pour les exercices ouverts à compter du 01/04/15, ont été appliquées par le cabinet et n'ont pas entraîné de changement significatif sur les modalités d'évaluation et de présentation des comptes.

## Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le cabinet à compter du 01/04/15

Normes, Amendements ou Interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application <sup>(1)</sup> : exercices ouverts à compter du
IFRS 21 « Taxes prélevées par une autorité publique »	14/06/14	17/06/14
Améliorations annuelles (2011-2013) des IFRS	19/12/14	01/01/15
Amendements limités à IAS 19 « Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel »	09/01/15	01/02/15
Améliorations annuelles (2010-2012) des IFRS	09/01/15	01/02/15

(1) Date d'application de l'Union européenne.

Seule l'application d'IFRIC 21 a eu une incidence sur les états financiers du cabinet (voir ci-après).

## Normes comptables ou interprétations que le cabinet appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31/03/16 ; elles ne sont pas appliquées par le cabinet à cette date.

Normes, Amendements ou Interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
IFRS 9 « Instruments financiers – Phase 1 : classement et évaluation »	24/07/14	01/01/18
IFRS 15 « Produits provenant de contrats avec les clients »	28/05/14	01/01/18
Amendements à IAS 28 et IFRS 10	11/09/14	date indéterminée
IFRS 16 « Contrats de location »	13/01/16	01/01/19
Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes »	19/01/16	01/01/17
Amendement à IAS 7 « Etat des flux de trésorerie » - Initiative Informations à fournir	29/01/16	01/01/17

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31/03/16, applicables à partir des exercices ouverts à compter du 01/01/16. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, Amendements ou Interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application <sup>(1)</sup> : exercices ouverts à compter du
Amendements à IFRS 11 – Partenariats « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune »	25/11/15	01/01/16
Amendements à IAS 16 – Immobilisations corporelles et à IAS 38 – Immobilisations incorporelles « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables »	03/12/15	01/01/16
Améliorations annuelles (2012-2014) des IFRS	16/12/15	01/01/16
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers » - Initiative Informations à fournir	19/12/15	01/01/16
Amendements à IAS 27 – Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels	23/12/15	01/01/16

(1) Date d'application de l'Union européenne.

Les impacts des projets de normes ou d'interprétations actuellement en cours d'étude par l'IASB n'ont pas été anticipés au sein de ces comptes consolidés et ne peuvent être raisonnablement estimés à ce jour.

### Application de l'interprétation IFRIC 21

L'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique », d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 17/06/14, traite de la comptabilisation des passifs au titre des taxes dues.

Le texte impose notamment :

- de comptabiliser les taxes à la date de leur fait générateur,
- de ne comptabiliser progressivement un passif que dans le cas où le fait générateur de la taxe est progressif.

L'application de cette interprétation a eu une incidence limitée sur les états financiers. Les impacts sont présentés ci-après :

Les taxes, concernées par ce nouveau texte, et impactant les comptes du cabinet Solucom, sont la contribution sociale de solidarité des sociétés (taxe assise sur le chiffre d'affaires des sociétés françaises), la taxe foncière et la taxe sur les bureaux.

Ces trois taxes sont désormais comptabilisées pour la totalité du montant dû le 1<sup>er</sup> janvier.

L'interprétation étant d'application rétrospective, les états financiers présentés au titre des périodes comparatives ont été retraités.

#### Impacts sur le compte de résultat consolidé au 31/03/16 :

	31/03/16 avant IFRIC 21	Impact IFRIC 21	31/03/16 publié
Chiffre d'affaires	233 020		233 020
Résultat opérationnel courant	29 764	19	29 783
Résultat opérationnel	22 972	128	23 100
Résultat financier	(1 319)		(1 319)
Charge d'impôt	8 381	42	8 423
<b>Résultat net - part du groupe</b>	<b>13 272</b>	<b>86</b>	<b>13 358</b>

#### Impacts sur le compte de résultat consolidé au 31/03/15 :

	31/03/15 publié	Impact IFRIC 21	31/03/15 retraité
Chiffre d'affaires	163 147		163 147
Résultat opérationnel courant	21 135	5	21 141
Résultat opérationnel	20 422	5	20 428
Résultat financier	(219)		(219)
Charge d'impôt	7 611	2	7 613
<b>Résultat net - part du groupe</b>	<b>12 592</b>	<b>4</b>	<b>12 596</b>

#### Impacts sur le bilan consolidé au 31/03/16 :

	31/03/16 avant IFRIC 21	Impact IFRIC 21	31/03/16 publié
Actif non courant	146 861	182	147 043
Actif courant	164 742	(10)	164 732
<b>Total actif</b>	<b>311 602</b>	<b>172</b>	<b>311 774</b>
Capitaux propres	85 029	(50)	84 979
Passif non courant	105 972	0	105 972
Passif courant	120 602	222	120 824
<b>Total passif</b>	<b>311 602</b>	<b>172</b>	<b>311 774</b>

### Impacts sur le bilan consolidé au 31/03/15 :

	31/03/15 publié	Impact IFRIC 21	31/03/15 retraité
Actif non courant	54 927	(25)	54 902
Actif courant	88 390	(3)	88 386
<b>Total actif</b>	<b>143 317</b>	<b>(28)</b>	<b>143 289</b>
Capitaux propres	72 909	(136)	72 773
Passif non courant	12 048	(72)	11 976
Passif courant	58 360	179	58 539
<b>Total passif</b>	<b>143 317</b>	<b>(28)</b>	<b>143 289</b>

### Comparabilité des comptes

Les comptes de l'exercice clos le 31/03/16 sont comparables à ceux de l'exercice clos le 31/03/15, à l'exception des variations de périmètre de consolidation.

### 3.2. Modalités de consolidation

La société Solucom est l'entreprise consolidante.

Les comptes des entreprises placées sous le contrôle exclusif de Solucom sont consolidés par intégration globale.

Solucom n'exerce d'influence notable ou de contrôle conjoint sur aucune entreprise. Solucom ne contrôle, directement ou indirectement, aucune entité *ad hoc*.

Les comptes des sociétés consolidées sont, le cas échéant, retraités afin d'assurer l'homogénéité des règles de comptabilisation et d'évaluation.

Les différentes transmissions universelles de patrimoine mentionnées au point 2 « Faits caractéristiques de l'exercice » n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

Les comptes des sociétés consolidées sont tous arrêtés au 31/03/16. L'ensemble des sociétés du périmètre Kurt Salmon

acquis clôturant cependant leurs comptes annuels au 31 décembre, une situation comptable a été établie pour chacune de ces sociétés au 31/03/16, dans les conditions d'un arrêté annuel.

Les comptes consolidés intègrent l'ensemble des sociétés du cabinet sur douze mois à l'exception :

- Des sociétés « tupées » Financière BFC et Audisoft Consultants (6 mois),
- De la filiale créée, Solucom Belgique (6 mois),
- Des sociétés acquises, Arthus Technologies (9 mois) et les entités Kurt Salmon (3 mois).

### 3.3. Méthodes de conversion

#### Conversion des états financiers exprimés en devises

Les bilans des entreprises étrangères sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion qui en résultent sont inscrites en capitaux propres dans le poste « Ecart de conversion » pour la part du cabinet.

Les cours de clôture et cours moyen retenus sont indiqués ci-dessous (devise / euro) :

	Cours de clôture		Cours moyen	
	31/03/16	31/03/15	31/03/16	31/03/15
Franc suisse (CHF)	0,914829	n/a	0,919005	n/a
Livre Sterling (GBP)	1,263424	1,374948	1,359696	1,374476
Dirham marocain (MAD)	0,091124	0,093399	0,092382	0,090570
Dollar des Etats-Unis (USD)	0,878349	n/a	0,903805	n/a

Source : Banque de France.

Le cours moyen est déterminé en calculant la moyenne des cours de clôture mensuels sur la période.

### Comptabilisation des transactions en devises

Les transactions en devises sont converties en euros sur la base du cours de change à la date de l'opération ou au taux garanti lorsqu'une couverture de change existe.

### 3.4. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui concernent l'évaluation de certains montants qui figurent dans les comptes, notamment pour les sujets suivants :

- Les durées d'amortissement des immobilisations.
- L'évaluation des provisions et des engagements de retraite.
- Les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur.
- La valorisation des instruments financiers à la juste valeur.
- L'estimation de produits à recevoir ou de charges à payer.
- La valorisation des paiements en actions.
- Les estimations de performance retenues pour les compléments de prix d'acquisition des filiales.
- La constatation d'impôt différé.
- La reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait.

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.

### 3.5. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Les unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondent à chacune des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation.

Du fait des opérations de réorganisation juridiques (transmissions universelles de patrimoine) et opérationnelles, réalisées sur les exercices précédents et l'exercice en cours, les écarts d'acquisition attachés initialement à chacune des sociétés absorbées par Solucom SA, sont désormais regroupés et affectés à la structure absorbante dans la mesure où il est matériellement impossible de continuer à les suivre individuellement du fait de l'imbrication des activités des sociétés fusionnées. Il est, en outre, à noter que ces activités sont de nature identique.

A chaque clôture annuelle, ou en cas d'indice de perte de valeur, un test de dépréciation est pratiqué sur chacune des participations détenues faisant l'objet d'un écart d'acquisition.

Le principe de ces tests repose sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie sont

déterminés sur la base de prévisions établies sur un horizon de 5 ans. Une hypothèse de croissance à l'infini est retenue à compter de la sixième année. Les flux de trésorerie issus de ces prévisions font ensuite l'objet d'une actualisation.

Les hypothèses-clés utilisées pour la réalisation des tests sont les suivantes :

- Un taux de croissance à l'infini de 2%, ce taux paraissant raisonnable eu égard à l'observation des performances passées du secteur d'activité concerné (conseil en management et services informatiques).
- Un taux d'actualisation de 10% après impôt déterminé par un évaluateur externe. Ce taux tient compte du taux sans risque à 10 ans, d'une prime de risque de marché, du coefficient bêta observé sur des sociétés cotées comparables, y compris Solucom, et enfin d'une prime de risque spécifique à Solucom.

En outre, une analyse de sensibilité de la valeur aux hypothèses-clés utilisées (taux de croissance à l'infini et taux d'actualisation) permet de vérifier l'impact d'évolutions raisonnablement probables de ces hypothèses.

### 3.6. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'ensemble des immobilisations a été acquis par Solucom, à l'exception des biens financés en crédit-bail.

Les logiciels et les immobilisations corporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les frais financiers ne sont pas immobilisés et restent donc en charge sur l'exercice.

Chacun des composants identifiés d'une immobilisation fait l'objet d'une comptabilisation et d'amortissements séparés.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire, sans déduction d'une valeur résiduelle, appliqué aux durées d'utilisation estimées des actifs. Ces dernières sont revues à chaque arrêté pour les actifs immobilisés significatifs. La durée d'utilité initiale est prolongée ou réduite si les conditions d'utilisation du bien le justifient.

Lorsque le cabinet finance l'acquisition d'une immobilisation corporelle significative par un contrat de type crédit-bail, sa valeur est portée en immobilisation et amortie selon le mode et la durée décrits ci-dessous. L'endettement correspondant figure au passif.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

- Logiciels : 3 ou 5 ans
- Installations et agencements : 6 ou 9 ans
- Véhicules de tourisme : 4 ans
- Matériel informatique : 3 ou 4 ans
- Mobilier de bureau : 9 ans

### 3.7. Perte de valeur et valeur recouvrable des actifs non courants

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances.

Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas des écarts d'acquisition – cf. note 3.5), un test est réalisé au moins une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît.

### 3.8. Dépôts et cautionnements

Les dépôts et cautionnements dont l'échéance est supérieure à 1 an et ne portant pas intérêt font l'objet d'une actualisation telle que prévue par la norme IAS 39 « Instruments Financiers », dès lors que cette actualisation présente un caractère significatif.

### 3.9. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des prêts et créances évalués au coût amorti. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de règlement.

### 3.10. Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

### 3.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie, comptabilisé à l'actif du bilan, est constitué des disponibilités, des dépôts à vue et des équivalents de trésorerie.

Les équivalents de trésorerie sont des valeurs mobilières de placement répondant aux critères de la norme IAS 7 : placements à court terme, aisément convertibles en un montant connu de liquidités et non soumis à des risques significatifs de variation de valeur.

Ces valeurs mobilières de placement sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition, puis évaluées à leur juste valeur, correspondant, pour ces valeurs cotées, au cours de marché à la date d'arrêté des comptes. La variation de juste valeur est inscrite en produits financiers. Les produits ou charges nets de cession sont également constatés en produits financiers.

### 3.12. Actions propres

Solucom détient des actions propres dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale de ses actionnaires.

Conformément au traitement prescrit par l'IAS 32-39, toutes les actions propres sont portées en déduction des capitaux propres consolidés, indépendamment de l'objectif d'acquisition et de détention et de leur classement comptable dans les comptes individuels des entreprises détentrices. Par ailleurs, les résultats réalisés lors de la cession de ces actions, ainsi que les provisions éventuellement constituées pour faire face à la dépréciation de ces titres, sont également neutralisés par les capitaux propres.

### 3.13. Avantages du personnel

Conformément à la norme IAS 19 – « Avantages du personnel », les engagements résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont évalués par des actuaires indépendants suivant des unités de crédit projetées. Le cabinet n'a comme engagement que le versement d'indemnités de fin de carrière à des salariés en France et l'engagement relatif au « pilier 2 » de la protection sociale helvétique.

Il existe également un engagement de retraite et prévoyance en Belgique. Le calcul a abouti à un résultat non significatif, inférieur à 1 millier d'euros.

Les hypothèses retenues pour la France sont les suivantes :

- Application de la convention collective Syntec (n° 3018)
- Taux de rotation du personnel : 15%
- Table de mortalité TGHF 2005 avec décalages d'âges afin de tenir compte de l'allongement de l'espérance de vie pour les générations les plus récentes
- Taux de charges sociales : 45%
- Revalorisation des salaires : 2,00%
- Taux d'actualisation : 1,39%
- Âge de départ : 65 ans
- Départ à l'initiative de l'employé

Les hypothèses retenues pour la Suisse sont les suivantes :

- Table de mortalité BVG2015 GT
- Taux d'actualisation : 0,60%

Conformément à l'amendement de la norme IAS 19 – « Avantages du personnel » du 16/06/11, applicable aux exercices ouverts à compter du 01/01/13, Solucom a comptabilisé au 31/03/16 l'intégralité des écarts actuariels directement dans les capitaux propres.

Certains avantages sont également fournis dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les cotisations relatives à ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.



Solucom n'a pas d'autre engagement à long terme ni d'indemnités de fin de contrat.

### 3.14. Emprunts et dettes financières

Les passifs financiers comprennent les dettes financières liées au retraitement des contrats de crédit-bail mobilier, les emprunts obligataires, les emprunts auprès d'établissements de crédit ainsi que les concours bancaires courants. La part à moins d'un an des passifs financiers est comptabilisée en passifs financiers courants. Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

### 3.15. Instruments financiers

Le cabinet a mis en place des couvertures de change (couvertures de flux de trésorerie) pour couvrir le risque lié à certaines ventes à l'exportation. Le gain ou la perte résultant de l'évaluation des instruments de couverture à leur juste valeur est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global (OCI). Le gain ou perte latent est rapporté au compte de résultat lors de la réalisation de l'élément couvert.

Le cabinet a également acquis un CAP afin de couvrir le risque lié à une hausse du taux d'intérêt de l'emprunt souscrit pour le financement de l'acquisition de Kurt Salmon.

### 3.16. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel

Néant.

### 3.17. Information sectorielle

Le cabinet Solucom ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et système d'information), l'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques, générant des taux de rentabilité similaires, et la quasi-totalité du chiffre d'affaires étant réalisé en France, il n'a pas été défini de secteurs d'activités distincts.

### 3.18. Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients :

#### Prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé

Le chiffre d'affaires de ces prestations est comptabilisé au fur et à mesure que le service est rendu. Le revenu est évalué en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés facturables. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

#### Prestations faisant l'objet d'un forfait

Le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des coûts engagés et des coûts restant à venir. Une provision pour perte à terminaison est constatée par contrat dès qu'une perte est anticipée. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

#### Prestations faisant l'objet d'un abonnement

Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *prorata temporis* sur la durée du contrat. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec *ce prorata temporis*.

### 3.19. Frais de recherche et développement

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par la société. Certaines d'entre elles sont éligibles au crédit d'impôt recherche.

Ces actions ne sont immobilisées que de manière exceptionnelle (voir note 11).

### 3.20. Impôts différés

Les impôts différés sont calculés par société pour les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur valeur fiscale.

Dans le cadre des règles définies par la norme IAS 12, les actifs d'impôts ne sont constatés, société par société, que dans la mesure où les bénéfices futurs estimés sont suffisants pour couvrir ces actifs et où leur échéance n'est pas supérieure à dix ans.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés en capitaux propres.

## 4. Informations financières pro forma

Au cours de son exercice social 2015/16, Solucom a acquis l'intégralité des titres de MCG France, elle-même détenant directement ou indirectement 100% des titres de sociétés exerçant des activités de conseil sous la marque Kurt Salmon en France, Belgique, Luxembourg, Suisse, Maroc et des activités *Financial Services* et *CIO Advisory* de Kurt Salmon aux Etats-Unis.

A ce titre, une information financière devait être fournie, dans le respect des textes en vigueur, relevant à la fois :

- Du champ de la directive prospectus et de la directive transparence, aux niveaux européen et français, tels que rappelés par la recommandation AMF n° 2013-08 relative à l'information pro forma mise à jour le 15/04/16.
- Des normes IFRS (IFRS 3).

Il convient de rappeler qu'au cours de l'exercice, Solucom a également fait l'acquisition :

- Le 01/04/15, du fonds de commerce de la société Hapsis, ayant généré un chiffre d'affaires de 5 021 milliers d'euros sur 12 mois en 2015/16.
- Le 02/07/15, de l'intégralité des titres de la société Arthus Technologies, ayant généré un chiffre d'affaires de 3 736 milliers d'euros sur 12 mois en 2015/16.

L'activité issue de Hapsis est intégrée dans les comptes consolidés de l'exercice pour la totalité de la période de 12 mois (acquisition le 1<sup>er</sup> jour de l'exercice) et ne nécessite donc aucun retraitement ou présentation spécifique.

La transaction Arthus Technologies n'est quant à elle pas significative au sens du règlement prospectus. Son intégration dans les informations pro forma ne serait pas de nature à fournir au lecteur des comptes un éclairage indispensable. En outre, la reconstitution de ses agrégats financiers selon des méthodes homogènes avec celles de Solucom, au titre de la période antérieure à son intégration (un trimestre seulement), s'avère difficile sur la base des données disponibles. En conséquence, elle ne fait pas l'objet de retraitements pour la faire rétroagir au premier jour de l'exercice.

Les informations financières pro forma présentées ci-après sont donc afférentes à la seule acquisition de l'ensemble Kurt Salmon.

#### 4.1. Description de la transaction

Le 07/01/16, Solucom a acquis 100% du capital de la société Management Consulting Group France, holding des activités de Kurt Salmon en Europe, hors *retail & consumer goods*.

Le périmètre concerné est constitué de Kurt Salmon France, Switzerland, Belgium, Luxembourg, Maroc, ainsi que des activités *Financial Services* et *CIO Advisory* de Kurt Salmon aux Etats-Unis. Les activités *retail & consumer goods* hors France, notamment Kurt Salmon UK et Germany, ne font pas partie du rapprochement.

Kurt Salmon est spécialisé dans le conseil en management. Kurt Salmon conseille ses clients dans leurs transformations les plus importantes, depuis leur cadrage stratégique jusqu'au pilotage de leur exécution.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, essentiellement par recours à un emprunt bancaire conclu à des conditions de marché, une partie étant remboursable *in fine*.

#### 4.2. Base de présentation

##### Hypothèses de construction

Les informations financières pro forma consolidées sont établies en milliers d'euros et reflètent le regroupement du cabinet Solucom et des entités du groupe Kurt Salmon acquises le 07/01/16.

Les informations financières pro forma pour l'exercice de 12 mois clos le 31/03/16 sont établies comme si l'acquisition des entités de Kurt Salmon par le groupe Solucom était intervenue le 01/04/15.

Les informations financières pro forma sont présentées exclusivement à titre d'illustration. En raison de leur nature, elles traitent d'une situation hypothétique et, par conséquent, ne représentent pas la situation financière ou les résultats effectifs des entités acquises. Elles ne sont pas non plus indicatives des résultats des activités opérationnelles à venir.

Seuls les ajustements pro forma se rapportant directement à l'acquisition et estimés de manière fiable sont pris en compte. Les informations financières pro forma ne tiennent compte d'aucune économie de coût ou d'autres synergies qui pourraient résulter du rapprochement.

Compte tenu de la date de clôture des entités acquises, à savoir le 31 décembre, les informations financières pro forma ont été préparées à partir des données suivantes :

- Situations comptables non auditées arrêtées au 31/03/15 des entités acquises, hors activité américaine (fonds de commerce préalablement exploité au sein d'une entité juridique exerçant diverses autres activités). Ces situations avaient été établies dans les conditions d'une clôture annuelle pour les besoins de reporting mensuel de l'ancien actionnaire ;
- Comptes sociaux des entités acquises relatifs à l'exercice de 12 mois clos le 31/12/15, hors activité américaine. Ces comptes sociaux ont été audités, à l'exception de ceux des entités n'ayant pas l'obligation de désigner un auditeur légal (i.e. Kurt Salmon Maroc, Kurt Salmon Switzerland) ;
- Résultats de gestion (information non auditée) relatifs à l'activité américaine réalisée en 2015, étant en outre précisé que cette activité ayant fait l'objet d'un *carve out*, elle n'était préalablement pas auditée spécifiquement mais comme l'une des branches d'activité d'une société plus importante ;

- Situations comptables arrêtées au 31/03/16 de l'ensemble des entités acquises, ces situations ayant fait l'objet d'un examen limité par les auditeurs légaux, ou pour les entités n'ayant pas d'auditeur légal (i.e. Kurt Salmon Maroc, Kurt Salmon Switzerland, K2S Management), par les auditeurs de Solucom ;

- Comptes consolidés audités du groupe Solucom au 31/03/16.

### Conversion

Le compte de résultat des entreprises étrangères est converti en euros au cours moyen de la période. Les cours moyens retenus sont indiqués ci-dessous (devise / euro) :

	Cours moyen		
	31/03/15 3 mois	31/12/15 12 mois	31/03/16 3 mois
Franc suisse (CHF)	0,9504	0,9393	0,9094
Dirham marocain (MAD)	0,0928	0,0925	0,0923
Dollar des Etats-Unis (USD)	0,9008	0,9053	0,9038

Source : Banque de France.

Le cours moyen est déterminé en calculant la moyenne des cours de clôture mensuels sur la période.

### Harmonisation avec les principes et méthodes comptables utilisés par Solucom

Il existait certaines divergences entre les principes et méthodes comptables appliqués dans les comptes historiques des entités Kurt Salmon et ceux appliqués par le groupe Solucom. Par conséquent, une harmonisation des principes et méthodes comptables a été pratiquée lorsque les divergences présentaient un caractère significatif.

Les harmonisations pratiquées ont porté sur les points suivants :

- Modalités de calcul de la provision pour départ à la retraite (notamment hypothèses de turn-over) :  
La variation de la provision pour départ à la retraite entre le 01/01/16 et le 31/03/16, calculée conformément aux méthodes et hypothèses décrites au paragraphe 3.13 de la présente annexe et ayant impacté le résultat consolidé du groupe Solucom au 31/03/16, a été proratisée sur 12 mois.
- Harmonisation des méthodes liées au provisionnement des litiges :  
Les provisions pour litiges ont été évaluées en fonction de l'estimation faite par un conseil juridique du risque le plus probable, conformément à la note 16 de la présente annexe. L'écart d'estimation par rapport à l'estimation réalisée historiquement par les entités Kurt Salmon a été rattaché à la période au cours de laquelle le litige avait été provisionné à l'origine.

- Harmonisation des méthodes liées au provisionnement des pertes à terminaison :  
Les provisions pour pertes à terminaison constatées à la date d'entrée dans le périmètre de consolidation, conformément au paragraphe 3.18 de la présente annexe, ont été rattachées à la période au cours de laquelle la perte était anticipée.

### Ajustements ou retraitements destinés à simuler l'intégration au groupe Solucom dès le 1<sup>er</sup> jour de l'exercice

- Frais attachés au financement :  
Les frais d'émission et les intérêts liés au financement de l'acquisition des entités acquises ont été intégrés comme si ce financement avait été mis en place à compter du 01/04/15. Les montants pris en compte ont été évalués sur la base de la charge supportée au titre du 1<sup>er</sup> trimestre 2016 proratisée. Ces frais ont été substitués aux frais comptabilisés historiquement par les entités Kurt Salmon.
- Neutralisation des redevances « groupe MCG » :  
Les redevances facturées aux entités Kurt Salmon par leur ancienne société-mère ont été annulées et remplacées par le coût estimé des prestations à rendre par le groupe Solucom (assurances,...).
- Neutralisation du coût de direction du sous-groupe, devenu inutile, et des coûts de sortie de l'ancien dirigeant.

### Retraitements usuels de consolidation

Les retraitements usuels de consolidation ayant un impact significatif ont été réalisés conformément aux principes et méthodes comptables décrits dans la présente annexe :

- Indemnités de départ à la retraite sur les entités françaises.
- Provision pour attribution d'actions gratuites classée en frais de personnel.
- Reclassement de la CVAE en impôts sur le résultat.

La charge d'impôt des 12 mois afférente au résultat pro forma (hors CVAE provisionnée dans les comptes historiques des entités Kurt Salmon) a été estimée par application au résultat

brut pro forma, du taux d'impôt retenu pour la constatation des impôts différés dans les comptes consolidés du groupe Solucom au 31/03/16.

### Impacts liés à l'affectation du prix d'acquisition

Le *Purchase Price Allocation* (PPA) n'ayant pas été réalisé à la date d'établissement du présent document, ses éventuelles conséquences (par exemple, amortissement de certains éléments incorporels éventuellement identifiés comme amortissables dans le cadre de l'évaluation définitive du *goodwill*) ne sont pas prises en compte.

### 4.3. Informations financières pro forma au 31/03/16

	31/03/16		Informations historiques non ajustées		Ajustements pro forma	Informations financières
	publié	dont Solucom	dont Kurt Salmon	Kurt Salmon	Kurt Salmon	pro forma
(en milliers d'euros)	12 mois	12 mois	3 mois	12 mois		12 mois
Chiffre d'affaires	233 020	200 202	33 014	125 956	0	326 158
Résultat opérationnel courant	29 783	27 812	1 971	1 274	5 459 (1)	34 545
Résultat opérationnel	23 100	23 485	(385)	(2 372)	5 459 (1)	26 572
Résultat net - part du groupe	13 358	14 089	(731)	(1 626)	1 849 (2)	14 312

(1) Détail des ajustements sur le résultat opérationnel courant :

Neutralisation des redevances « Groupe MCG »	1 790
Coût groupe Solucom	(375)
Rémunération et coût de départ de l'ancienne direction	3 352
Harmonisation méthode indemnité de départ à la retraite	(235)
Impact réestimation provision pour litiges	(213)
Reclassement CVAE vers impôt sur les sociétés	1 140

#### Total

5 459

(2) Détail des ajustements sur le résultat net - part du groupe

Ajustements sur le résultat opérationnel courant	5 459
Frais attachés au financement	(1 546)
Reclassement CVAE vers impôt sur les sociétés	(1 140)
Impact impôt sur les sociétés des ajustements	(925)

#### Total

1 849

## 5. Périmètre de consolidation

Les mouvements de périmètre intervenus au cours de l'exercice (fusions, créations et acquisitions) sont mentionnés au point 2 « Faits caractéristiques de l'exercice ».

Les comptes consolidés comprennent les comptes des sociétés suivantes :

Sociétés	Siège	Siret	Forme juridique	% d'intérêt	Nationalité	Nombre de mois consolidés
Solucom SA	Tour Franklin 100/101, Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	37755024900041	SA	Société-mère	France	12
SLM Consulting	Résidence RIBH, angle Bir Anzarane et Caid Achar Casablanca	266961	SARL	100%	Maroc	12
Financière BFC	Tour Franklin 100/101, Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	49108698900036	SAS	100%	France	6
Audisoft Consultants	Tour Franklin 100/101, Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	41782318400045	SAS	100%	France	6
Hudson & Yorke	Warnford Court 29 Throgmorton Street Londres, EC2N 2AT	5896422	Limited company	100%	Royaume- Uni	12
Arthus Technologies	105, rue de Lyon 1203 Genève	CHE-109.688.302	SARL	100%	Suisse	9
Solucom Belgique	Avenue Louise 523 1050 Ixelles	0639.931.071	SA	100%	Belgique	6
Management Consulting Group France	159, avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	49154119900023	SAS	100%	France	3
Kurt Salmon Associés France	159, avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	44985762200053	SA	100%	France	3
Kurt Salmon France	159, avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	43322484700064	SAS	100%	France	3
K2S Management	650 Fifth Avenue New York, NY10019	5905389	Incorpo- rated company	100%	Etats-Unis	3
Kurt Salmon Luxembourg	41 zone d'activité Am Bann L-3372 Leudelange	B114630	SA	100%	Luxem- bourg	3
Kurt Salmon Belgium	Square Stéphanie Avenue Louise 65 1050 Bruxelles	0879.426.546	SA/NV	100%	Belgique	3
Kurt Salmon Maroc	Immeuble Racine d'Anfa 157, boulevard d'Anfa 20100 Casablanca	219375	SARL	100%	Maroc	3
Kurt Salmon Switzerland	105, rue de Lyon 1203 Genève	CH-170.4.000.727-1	SARL	100%	Suisse	3

Toutes les sociétés ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

## 6. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan

### Note 1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du cabinet est essentiellement réalisé en France.

### Note 2. Achats consommés

Les achats consommés sont exclusivement constitués d'achats de prestations de sous-traitance.

### Note 3. Charges de personnel

Charges de personnel	31/03/16	31/03/15
Salaires et traitements	111 119	80 367
Charges sociales	51 494	37 843
<b>Total</b>	<b>162 614</b>	<b>118 210</b>

Effectif moyen en ETP	31/03/16	31/03/15
Ingénieurs et cadres	1 744	1 344
Employés	43	36
<b>Total</b>	<b>1 787</b>	<b>1 379</b>

### Note 4. Rémunération versée aux dirigeants

Rémunération versée aux dirigeants <sup>(1)</sup>	31/03/16	31/03/15
Rémunération des membres du Directoire	438	433
Rémunération des membres du Conseil de surveillance	166	98
<b>Total</b>	<b>605</b>	<b>531</b>

(1) Hors participation légale.

### Note 5. Charges externes

	31/03/16	31/03/15
Loyers et charges locatives	7 228	4 881
Honoraires	5 092	3 399
Déplacements, missions	6 776	3 644
Autres charges externes	6 437	3 780
<b>Total</b>	<b>25 533</b>	<b>15 703</b>

Les autres charges externes sont essentiellement composées de matières et fournitures non stockées, de charges d'entretien et de réparation, de frais postaux et de télécommunication, et de dépenses de publicité et de formation.

**Note 6. Produits et charges opérationnels non courants**

	<b>31/03/16</b>	<b>31/03/15</b>
Divers	-	-
<b>Autres produits opérationnels</b>	-	-
Frais d'acquisition de titres et de fonds de commerce	(3 198)	(663)
Divers	(3 484)	(50)
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(6 682)</b>	<b>(713)</b>
<b>Total net</b>	<b>(6 682)</b>	<b>(713)</b>

Les autres charges opérationnelles diverses sont composées de frais liés au réaménagement des locaux de la Tour Franklin (Solucom) à hauteur de 694 milliers d'euros, de frais liés à la libération des locaux de Neuilly (Kurt Salmon) afin de regrouper l'ensemble des effectifs à La Défense, à hauteur de 2 356 milliers d'euros, de la dépréciation du système

d'information à hauteur de 329 milliers d'euros et de dépenses de mécénat en faveur de la Fondation d'entreprise Solucom à hauteur de 100 milliers d'euros. Elles étaient composées, au 31/03/15, de dépenses de mécénat en faveur de la Fondation d'entreprise Solucom à hauteur de 50 milliers d'euros.

**Note 7. Résultat financier**

	<b>31/03/16</b>	<b>31/03/15</b>
Produits nets sur cession des équivalents de trésorerie	17	67
Intérêts des emprunts	(757)	(238)
Variation de la juste valeur des équivalents de trésorerie	2	7
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>(738)</b>	<b>(165)</b>
Autres produits et charges financiers	(581)	(55)
<b>Résultat financier</b>	<b>(1 320)</b>	<b>(219)</b>

Les intérêts des emprunts comprennent essentiellement les intérêts sur l'emprunt lié à l'acquisition de Kurt Salmon à hauteur de 453 milliers d'euros et les coupons obligataires de l'emprunt Micado à hauteur de 180 milliers d'euros.

**Note 8. Charge d'impôt****Effet net des impôts sur le résultat**

	<b>31/03/16</b>	<b>31/03/15</b>
Impôts courants	8 779	7 595
Impôts différés	(356)	18
<b>Total</b>	<b>8 423</b>	<b>7 613</b>

Conformément à l'avis du CNC du 14/01/10, Solucom a opté pour la comptabilisation de la CVAE en impôt sur le résultat à compter de 2010. Le montant de la CVAE comptabilisé dans la ligne « charge d'impôt » s'élève à 2 500 milliers d'euros.

**Sources d'impôts différés**

	Bilan consolidé		Compte de résultat	
	31/03/16	31/03/15	31/03/16	31/03/15
Décalages temporaires sur provisions	9 335	1 644	(885)	139
Ecritures de consolidation	5 603	2 239	524	(120)
<b>Total actifs d'impôt différé</b>	<b>14 938</b>	<b>3 884</b>	<b>(361)</b>	<b>19</b>
Décalages temporaires sur provisions	6	2	(5)	0
Ecritures de consolidation	0	0	0	0
<b>Total passifs d'impôt différé</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>(0)</b>
<b>Charge d'impôt différé</b>			<b>(356)</b>	<b>18</b>

Au 31/03/16, le montant des impôts différés à plus d'un an s'élève à 6 798 milliers d'euros. Tous les impôts différés générés par les opérations de l'exercice ont fait l'objet d'une comptabilisation.

**Rationalisation de la charge d'impôt**

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

	31/03/16	31/03/15
Résultat net consolidé	13 358	12 596
Charge (produit) d'impôt	8 423	7 613
IAS 12 : CVAE et autres	(2 464)	(2 068)
Crédits d'impôt	(2 896)	(2 565)
Résultat avant impôt	16 421	15 576
Taux d'impôt théorique	33,33%	33,33%
<b>Charge (produit) théorique d'impôt</b>	<b>5 473</b>	<b>5 191</b>
<b>Rapprochement :</b>		
Différences permanentes	290	362
Opérations imposées à un autre taux	313	158
Crédit d'impôt	(118)	(167)
IAS 12 : CVAE et autres	2 464	2 068
<b>Charge (produit) réel d'impôt</b>	<b>8 423</b>	<b>7 613</b>

**Note 9. Résultat par action**

	31/03/16	31/03/15
<b>Résultat par action</b>		
Résultat des entreprises net - part du groupe	13 358	12 596
Nombre moyen pondéré de titres en circulation <sup>(1)</sup>	4 900 265	4 900 265
<b>Résultat net part du groupe par action non dilué</b>	<b>2,73</b>	<b>2,57</b>
Nombre de titres émis au 31 mars <sup>(1)</sup>	4 900 265	4 900 265
<b>Résultat net part du groupe dilué par action</b>	<b>2,73</b>	<b>2,57</b>

(1) Hors titres d'autocontrôle.

Conformément à IAS 33, un retraitement rétrospectif a été réalisé pour le calcul des résultats nets par action au 31/03/15, sur la base du nombre d'actions au 31/03/16.



**Note 10. Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan**

	Valeur nette au 31/03/15	Variation de périmètre	Diminution de l'exercice	Ecart conv.	Valeur nette au 31/03/16
Solucom SA	40 789	2 398	-	-	43 187
FDC Industrie PEA	70	-	-	-	70
Audisoft Oxéa	2 398	(2 398)	-	-	-
Hudson & Yorke	4 741	-	(1 786)	(241)	2 714
FDC Hapsis	-	1 943	-	-	1 943
Arthus Technologies	-	2 911	-	(113)	2 798
Kurt Salmon	-	79 864	-	(180)	79 685
<b>Total</b>	<b>47 998</b>	<b>84 719</b>	<b>(1 786)</b>	<b>(533)</b>	<b>130 397</b>

Suite à un décalage dans le plan de marche de la société Hudson & Yorke, il est désormais certain que les compléments de prix prévus dans le cadre de l'acquisition de cette société ne seront pas versés.

Les comptes consolidés de Solucom ont été ajustés en conséquence.

**Calcul du goodwill des entrées de périmètre**

Les *goodwills* des entrées de périmètre se décomposent de la manière suivante :

	FDC Hapsis	Arthus Technologies	Kurt Salmon	Total
<b>Coût d'acquisition</b>				
Prix d'acquisition	1 860	3 331	4 980	10 171
Complément de prix	-	-	-	-
<b>Total I</b>	<b>1 860</b>	<b>3 331</b>	<b>4 980</b>	<b>10 171</b>

	FDC Hapsis	Arthus Technologies	Kurt Salmon	Total
<b>Actifs acquis à la date d'acquisition</b>				
Immobilisations nettes	10	126	808	944
Actifs non courants	44	125	3 888	4 056
Actifs courants	537	1 702	58 783	61 022
<b>Sous-total B</b>	<b>590</b>	<b>1 953</b>	<b>63 479</b>	<b>66 022</b>
<b>Passifs acquis à la date d'acquisition</b>				
Passifs non courants	127	605	4 708	5 440
Provisions court terme	-	-	6 054	6 054
Passifs courants	547	929	127 602	129 077
<b>Sous-total C</b>	<b>673</b>	<b>1 533</b>	<b>138 364</b>	<b>140 570</b>
<b>Total II - Actifs net acquis (B-C)</b>	<b>(83)</b>	<b>420</b>	<b>(74 885)</b>	<b>(74 548)</b>

	FDC Hapsis	Arthus Technologies	Kurt Salmon	Total
<b>Goodwill (I-II)</b>	<b>1 943</b>	<b>2 911</b>	<b>79 864</b>	<b>84 719</b>

Le *Purchase Price Allocation* (PPA) n'ayant pas été réalisé à la date d'établissement du présent document, ses éventuelles conséquences (par exemple, amortissement de certains éléments incorporels éventuellement identifiés comme amortissables dans le cadre de l'évaluation définitive du *goodwill*) ne sont pas prises en compte.

### Tests de dépréciation

Les acquisitions d'Arthus Technologies et de Kurt Salmon étant récentes (respectivement 9 mois et 3 mois), il n'a pas été procédé à un test de dépréciation des écarts d'acquisition attachés à ces sociétés.

Arthus Technologies ayant une performance inférieure aux attentes au 31/03/16, un contrôle a été fait pour vérifier que le retard dans le plan de marche ne remettait pas en cause la valeur de la société prise en compte dans les comptes consolidés. Ce contrôle est concluant. Compte tenu de ce retard, aucun complément de prix n'a été provisionné pour Arthus Technologies.

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés Solucom SA et Hudson & Yorke ont permis de confirmer la valeur de ces écarts d'acquisition sur la base des hypothèses nominales retenues.

Les tests de sensibilité ont été en outre conduits. Le résultat de ces tests est présenté ci-dessous :

	Solucom SA	Hudson & Yorke
Ecart entre la valeur d'utilité et la valeur comptable	> 80 000	> 2 600
Dépréciation théorique si baisse d'1 point de la croissance à l'infini (a)	-	-
Dépréciation théorique si hausse d'1 point du taux d'actualisation (b)	-	-
Dépréciation théorique si combinaison (a) et (b)	-	-

Sur la base de ces tests de sensibilité, le management n'estime pas raisonnablement probable une modification des hypothèses-clés utilisées entraînant la nécessité de constater une dépréciation.

En conséquence, les tests de dépréciation et de sensibilité réalisés confirment qu'il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des écarts d'acquisition testés.

### Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles

Valeur brute	31/03/15	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/16
Logiciels	3 199	5 589	507	-	-	9 295
Immob. incorporelles en cours	151	-	144	(275)	-	20
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>3 350</b>	<b>5 589</b>	<b>651</b>	<b>(275)</b>	<b>-</b>	<b>9 315</b>
Autres immob. corporelles	5 594	3 366	5 538	(752)	(11)	13 735
Autres immob. en crédit-bail	3 307	350	1 412	(88)	(7)	4 974
Immob. corporelles en cours	-	-	3 464	(3 210)	-	254
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>8 901</b>	<b>3 716</b>	<b>10 414</b>	<b>(4 050)</b>	<b>(18)</b>	<b>18 963</b>

Amortissements	31/03/15	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/16
Logiciels	2 266	5 587	403	-	-	8 256
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>2 266</b>	<b>5 587</b>	<b>403</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 256</b>
Autres immob. corporelles	4 251	2 788	744	(712)	(7)	7 064
Autres immob. en crédit-bail	2 717	108	533	(42)	(3)	3 313
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>6 968</b>	<b>2 895</b>	<b>1 277</b>	<b>(754)</b>	<b>(9)</b>	<b>10 377</b>

Dépréciations	31/03/15	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/16
Logiciels	86	-	329	(15)	-	400
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>86</b>	<b>-</b>	<b>329</b>	<b>(15)</b>	<b>-</b>	<b>400</b>
Autres immob. corporelles	36	-	975	(9)	-	1 003
Autres immob. en crédit-bail	-	-	-	-	-	-
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>975</b>	<b>(9)</b>	<b>-</b>	<b>1 003</b>
<b>Total net immob. incorporelles</b>	<b>998</b>	<b>2</b>	<b>(81)</b>	<b>(260)</b>	<b>-</b>	<b>659</b>
<b>Total net immob. corporelles</b>	<b>1 896</b>	<b>820</b>	<b>8 163</b>	<b>(3 287)</b>	<b>(9)</b>	<b>7 584</b>

Aucune immobilisation incorporelle ne fait l'objet d'une restriction de propriété.

Aucune immobilisation corporelle ne fait l'objet d'une restriction de propriété à l'exception des biens financés par un contrat de crédit-bail.

Le poste logiciels comprend d'une part l'acquisition de logiciels du marché et d'autre part l'activation des frais de développement engagés pour l'élaboration du système de gestion utilisé par la société (Activesys), pour un montant de 275 milliers d'euros.

La variation du poste « Dettes sur immobilisations » s'est élevée à 145 milliers d'euros au 31/03/16, contre (311) milliers d'euros au 31/03/15.

## Note 12. Crédit-bail

### Valeur nette comptable par catégorie d'actifs

Catégorie d'actifs	31/03/16	31/03/15
Matériel de transport	270	-
Matériels de bureau & informatique	1 391	590
<b>Total</b>	<b>1 661</b>	<b>590</b>

### Impact sur le compte de résultat

Compte de résultat	31/03/16	31/03/15
Amortissements comptabilisés	(533)	(400)
Charges financières	(17)	(14)
Montant des redevances de l'exercice retraitées	549	417
<b>Total</b>	<b>(1)</b>	<b>3</b>

## Redevances

Redevances	31/03/16	31/03/15
Valeur d'origine des biens	4 974	3 307
Redevances versées :		
- au cours des exercices antérieurs	2 798	2 361
- au cours de l'exercice	549	417
<b>Total</b>	<b>3 347</b>	<b>2 778</b>
<b>Redevances restant à payer :</b>		
- à moins d'un an	625	330
- à plus d'un an et à moins de cinq ans	926	271
- à plus de cinq ans	-	-
<b>Total des redevances</b>	<b>1 551</b>	<b>601</b>
<i>dont charges financières futures</i>	36	10
Valeur résiduelle en fin de contrat	71	9

## Note 13. Autres actifs

Les actifs financiers sont composés uniquement des dépôts et cautionnements.

Les autres actifs non courants sont composés essentiellement d'impôts différés actifs à hauteur de 6 798 milliers d'euros (2 433 milliers d'euros au 31/03/15).

## Note 14. Actif courant

Clients et comptes rattachés	31/03/15	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/16
Valeur brute	53 905	43 719	5 680	(193)	103 112
Dépréciation	(98)	(2 016)	(27)	5	(2 135)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>53 808</b>	<b>41 703</b>	<b>5 653</b>	<b>(188)</b>	<b>100 976</b>

Le cabinet analyse ses créances clients au cas par cas, et constate les dépréciations sur une base individuelle, en tenant compte de la situation du client et des retards de paiement. Aucune dépréciation n'est constatée sur une base globale.

Autres créances	31/03/15	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/16
Avances et acomptes versés	601	46	(399)	-	248
Créances fiscales	5 638	9 819	886	(29)	16 314
Débiteurs divers	764	1 907	1 797	(2)	4 466
Charges constatées d'avance	1 476	1 396	88	(4)	2 955
<b>Valeur brute</b>	<b>8 480</b>	<b>13 168</b>	<b>2 372</b>	<b>(36)</b>	<b>23 984</b>
Dépréciation autres créances	(64)	-	49	-	(15)
<b>Dépréciation</b>	<b>(64)</b>	<b>-</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>(15)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>8 416</b>	<b>13 168</b>	<b>2 421</b>	<b>(36)</b>	<b>23 969</b>

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31/03/15	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/16
Sicav monétaires - Equivalents de trésorerie	11 246	-	4 392	-	15 637
Disponibilités	14 917	7 709	1 619	(96)	24 149
<b>Valeur brute</b>	<b>26 162</b>	<b>7 709</b>	<b>6 011</b>	<b>(96)</b>	<b>39 786</b>
Dépréciation	-	-	-	-	-
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>26 162</b>	<b>7 709</b>	<b>6 011</b>	<b>(96)</b>	<b>39 786</b>

La valeur au coût historique des Sicav monétaires est de 15 631 milliers d'euros au 31/03/16 (11 242 milliers d'euros au 31/03/15).

### Note 15. Capital

Au 31/03/16, le capital de la société-mère Solucom est constitué de 4 966 882 actions, entièrement libérées, de 0,10 euro chacune.

Le nombre d'actions propres détenues au 31/03/16 s'élève à 66 617 actions.

Par ailleurs, sur autorisation de l'Assemblée générale, le Directoire de Solucom a décidé, lors de sa séance du 01/07/15, de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au bénéfice de cadres dirigeants du cabinet. L'attribution définitive de ces actions gratuites est conditionnée d'une part à une condition d'investissement personnel du bénéficiaire en actions Solucom, et d'autre part à un critère de performance pour certains plans, portant sur l'atteinte d'un objectif de résultat opérationnel courant consolidé du cabinet Solucom. Concernant le *OneFirm Share Plan* (plan

d'attribution d'actions gratuites, attribuées aux *partners* du nouvel ensemble en janvier 2016) et les plans dirigeants, l'attribution définitive des actions gratuites est conditionnée par l'atteinte d'un critère de performance basé sur le résultat opérationnel courant consolidé.

En outre, le Directoire de Solucom a décidé, lors de cette même séance, de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au bénéfice des membres du personnel salarié de Solucom ou du cabinet ou de certaines catégories d'entre eux, dans le cadre du dispositif d'épargne salariale mis en place chez Solucom.

La constatation des avantages respectifs correspondant à ces plans, ainsi qu'aux plans attribués antérieurement, a fait l'objet d'une dotation spécifique et d'un impact en capitaux propres dans les comptes au 31/03/16.

### Note 16. Provisions

Les provisions sont constituées essentiellement d'indemnités de départ à la retraite ayant fait l'objet d'une évaluation de la part d'un actuaire indépendant, de litiges prud'homaux évalués en fonction d'une estimation faite par un conseil juridique du risque le plus probable et, le cas échéant, de provisions pour risques clients.

	31/03/15	Variation de périmètre	Augmentation	Reprise		Ecart conv.	31/03/16
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions pour IFC	6 892	5 368	914	(251)	(590)	(23)	12 309
<b>Total provisions long terme</b>	<b>6 892</b>	<b>5 368</b>	<b>914</b>	<b>(251)</b>	<b>(590)</b>	<b>(23)</b>	<b>12 309</b>
Provisions pour risques	1 696	6 059	2 784	(1 134)	(276)	-	9 129
Provisions pour charges	-	-	9	-	-	-	9
<b>Total provisions court terme</b>	<b>1 696</b>	<b>6 059</b>	<b>2 794</b>	<b>(1 134)</b>	<b>(276)</b>	<b>-</b>	<b>9 139</b>
<b>Total provisions</b>	<b>8 588</b>	<b>11 426</b>	<b>3 707</b>	<b>(1 385)</b>	<b>(866)</b>	<b>(23)</b>	<b>21 448</b>

Les variations de provisions de l'exercice impactent le résultat opérationnel courant pour 28 milliers d'euros et le résultat opérationnel non courant pour (2 075) milliers d'euros.

La comptabilisation des écarts actuariels relatifs à la provision pour IFC s'effectue directement dans les capitaux propres. Un gain actuariel de 590 milliers d'euros est généré pour l'exercice clos le 31/03/16, essentiellement en raison de changements d'hypothèses (taux d'actualisation, taux de turnover,...).

L'impact sur les capitaux propres s'élevait à (1 436) milliers d'euros, net d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/15. Il est positif, à hauteur de 377 milliers d'euros, net d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/16.

La charge nette comptabilisée, d'un montant de 663 milliers d'euros, se répartit comme suit :

- Coût des services rendus : 808 milliers d'euros.
- Charge d'intérêts de l'année : 106 milliers d'euros.
- Prestations servies : (251) milliers d'euros.

## Note 17. Passifs financiers et endettement net

	31/03/15	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/16
<b>Dettes à plus de cinq ans</b>	-	-	<b>37 864</b>	-	<b>37 864</b>
Emprunt obligataire	-	-	-	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	37 864	-	37 864
<b>Dettes de un à cinq ans</b>	<b>3 213</b>	<b>72</b>	<b>52 147</b>	<b>(3)</b>	<b>55 430</b>
Emprunt obligataire	2 949	-	14	-	2 964
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	51 535	-	51 535
Dettes financières (crédit-bail)	264	72	598	(3)	931
<b>Total passif financier non courant</b>	<b>3 213</b>	<b>72</b>	<b>90 011</b>	<b>(3)</b>	<b>93 294</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit <sup>(1)</sup>	(40)	52 000	(48 085)	-	3 876
Emprunts et dettes financières diverses	-	6 498	(6 148)	(282)	68
Dettes financières (crédit-bail)	322	71	234	(1)	625
Concours bancaires courants	8	21	335	-	364
Intérêts courus non échus	87	599	(287)	-	399
<b>Total passif financier courant (moins d'un an)</b>	<b>377</b>	<b>59 189</b>	<b>(53 951)</b>	-	<b>5 332</b>
<b>Total passif financier hors concours bancaires courants</b>	<b>3 582</b>	<b>59 240</b>	<b>35 726</b>	<b>(3)</b>	<b>98 262</b>
<b>Total passif financier</b>	<b>3 590</b>	<b>59 261</b>	<b>36 061</b>	<b>(3)</b>	<b>98 626</b>

(1) A l'ouverture, frais d'émission sur ligne de crédit de 16 000 milliers d'euros à l'origine. Solucom a renoncé à cette ligne de crédit le 07/01/16.

### Ventilation des passifs financiers par taux

Taux	31/03/15		31/03/16	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Passif financier non courant	3 213	-	3 895	89 399
Passif financier courant	417	(40)	1 139	4 193
<b>Total passifs financiers</b>	<b>3 630</b>	<b>(40)</b>	<b>5 034</b>	<b>93 592</b>

Les nantissements accordés en garantie de ces emprunts sont décrits ci-après en note 20.

Les emprunts n'ont fait l'objet d'aucun défaut de remboursement au cours de l'exercice.

Caractéristiques de l'emprunt *FCP Micado France 2018* :

- Nominal : 3 000 milliers d'euros.
- Taux : 5,5%.
- Échéance : 02/10/18.
- Date d'émission : 30/10/12.

Caractéristiques de l'emprunt *prêt acquisition/refinancement* :

- Nominal : 95 000 milliers d'euros.
- Taux : variable (Euribor + marge).
- Échéance : 20/01/22.
- Date d'émission : 07/01/16.

**Evolution de la trésorerie / (endettement) net**

	31/03/15	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/16
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>					
Equivalents de trésorerie à la valeur historique	11 242	-	4 390	-	15 632
Disponibilités	14 917	7 709	1 619	(96)	24 149
Concours bancaires courants	(8)	(21)	(335)	-	(364)
<b>Total trésorerie nette des découverts</b>	<b>26 150</b>	<b>7 688</b>	<b>5 675</b>	<b>(96)</b>	<b>39 417</b>
Mise à la juste valeur des équivalents de trésorerie	4	-	2	-	6
<b>Trésorerie consolidée</b>	<b>26 154</b>	<b>7 688</b>	<b>5 677</b>	<b>(96)</b>	<b>39 423</b>
<b>Passif financier hors concours bancaires courants</b>	<b>3 582</b>	<b>59 240</b>	<b>35 726</b>	<b>(3)</b>	<b>98 262</b>
<b>Trésorerie / (endettement) financier net</b>	<b>22 572</b>	<b>(51 552)</b>	<b>(30 050)</b>	<b>(94)</b>	<b>(58 840)</b>

**Note 18. Autres passifs**

	31/03/15	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/16
<b>Autres passifs non courants</b>					
Dettes fiscales et sociales	84	-	75	-	159
<i>dont dettes fiscales</i>	84	-	75	-	159
Autres dettes	1 787	-	(1 578)	-	209
<b>Total</b>	<b>1 871</b>	<b>-</b>	<b>(1 503)</b>	<b>-</b>	<b>368</b>
<b>Passifs courants</b>					
Fournisseurs et comptes rattachés	7 032	4 680	1 765	(35)	13 442
Dettes fiscales et sociales	41 123	39 808	(3 452)	(119)	77 360
<i>dont dettes fiscales</i>	14 252	7 263	1 394	(37)	22 872
<i>dont dettes sociales</i>	26 871	32 545	(4 846)	(81)	54 489
Autres passifs courants	8 311	10 447	(3 108)	(98)	15 551
<i>dont fournisseurs d'immobilisations</i>	274	1 870	(1 934)	-	209
<i>dont autres dettes</i>	4 874	2 762	(364)	(93)	7 180
<i>dont produits constatés d'avance</i>	3 163	5 814	(810)	(6)	8 162
<b>Total</b>	<b>56 466</b>	<b>54 935</b>	<b>(4 795)</b>	<b>(253)</b>	<b>106 353</b>
<b>Total autres passifs</b>	<b>58 337</b>	<b>54 935</b>	<b>(6 297)</b>	<b>(253)</b>	<b>106 721</b>

## Note 19. Instruments financiers

Solucom détient les instruments financiers suivants :

- des placements en SICAV de trésorerie, exclusivement indexées sur l'EONIA et ne recelant aucun risque identifié ;
- des comptes à terme de moins de 6 mois ne présentant aucune pénalité de sortie anticipée ;
- des actions propres ;
- des contrats de change à terme ;
- un contrat de couverture de taux d'intérêt (CAP).

### Classement comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers

	Catégorie d'instrument					Juste valeur			Juste valeur
	Dérivés qualifiés de couvertures	Actifs financiers évalués à la juste valeur	Prêts et créances	Passifs financiers au coût amorti	Valeur nette au bilan	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
						Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec paramètres observables	Modèle interne avec paramètres non observables	
<b>Au 31/03/16</b>									
Titres de participation disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts et créances financières	-	-	1 189	-	1 189	-	1 189	-	1 189
Instruments dérivés actifs	113	-	-	-	113	-	113	-	113
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equivalents de trésorerie	-	15 637	-	-	15 637	15 637	-	-	15 637
Disponibilités	-	24 149	-	-	24 149	24 149	-	-	24 149
<b>Total actif</b>	<b>113</b>	<b>39 786</b>	<b>1 189</b>	<b>-</b>	<b>41 089</b>	<b>39 786</b>	<b>1 302</b>	<b>-</b>	<b>41 089</b>
Emprunts obligataires	-	-	-	3 046	3 046	-	3 046	-	3 046
Emprunts bancaires	-	-	-	93 592	93 592	-	93 592	-	93 592
Dette financière (y inclus crédit-bail)	-	-	-	1 625	1 625	-	1 625	-	1 625
Concours bancaires courants	-	-	-	364	364	364	-	-	364
Instruments dérivés passifs	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total passif</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>98 626</b>	<b>98 626</b>	<b>364</b>	<b>98 262</b>	<b>-</b>	<b>98 626</b>



	Catégorie d'instrument					Juste valeur			
	Dérivés qualifiés de couvertures	Actifs financiers évalués à la juste valeur	Prêts et créances	Passifs financiers au coût amorti	Valeur nette au bilan	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Juste valeur
						Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec paramètres observables	Modèle interne avec paramètres non observables	
<b>Au 31/03/15</b>									
Titres de participation disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts et créances financières	-	-	933	-	933	-	933	-	933
Instruments dérivés actifs	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equivalents de trésorerie	-	11 246	-	-	11 246	11 246	-	-	11 246
Disponibilités	-	14 917	-	-	14 917	14 917	-	-	14 917
<b>Total actif</b>	-	<b>26 162</b>	<b>933</b>	-	<b>27 095</b>	<b>26 162</b>	<b>933</b>	-	<b>27 095</b>
Emprunts obligataires	-	-	-	3 031	3 031	-	3 031	-	3 031
Emprunts bancaires	-	-	-	(35)	(35)	-	(35)	-	(35)
Dette financière (y inclus crédit-bail)	-	-	-	586	586	-	586	-	586
Concours bancaires courants	-	-	-	8	8	8	-	-	8
Instruments dérivés passifs	57	-	-	-	57	-	57	-	57
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total passif</b>	<b>57</b>	-	-	<b>3 590</b>	<b>3 647</b>	<b>8</b>	<b>3 639</b>	-	<b>3 647</b>

## Note 20. Engagements hors bilan

	Montant total au 31/03/16	A 1 an au plus	A plus d'un an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Avals et cautions	1 876	1 816	-	60
Nantissements	90 645	-	15 000	75 645
Engagements de location simple	16 555	3 494	10 047	3 014
<b>Total</b>	<b>109 076</b>	<b>5 311</b>	<b>25 047</b>	<b>78 719</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Avals et cautions	1 119	1 119	-	-
Lignes de crédit accordées non utilisées	25 183	-	10 000	15 183
Garanties de passif <sup>(1)</sup>	21 009	1 800	16 074	3 135
Instruments financiers	406	406	-	-
<b>Total</b>	<b>47 717</b>	<b>3 325</b>	<b>26 074</b>	<b>18 318</b>

(1) Dont garantie bancaire de 1 535 milliers d'euros, compte séquestre de 442 milliers d'euros et police d'assurance (transaction Kurt Salmon) de 15 000 milliers d'euros.

Les nantissements de 90 645 milliers d'euros concernent les titres MCG France, les créances intra-groupes détenues sur MCG France et ses filiales, ainsi que les montants à recevoir en cas de mise en jeu de la garantie de passif afférente à cette acquisition. Ces actifs sont donnés en garantie au profit de banques, en couverture de l'emprunt de 95 000 milliers d'euros et des lignes de crédit confirmées de 25 000 milliers d'euros à l'origine, octroyées par ces dernières. Ces engagements sont à échéance 2022.

Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés intervenues au cours des exercices 2013/14, 2014/15 et 2015/16.

	Montant total au 31/03/15	A 1 an au plus	A plus d'un an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Avals et cautions	27	27	-	-
Nantissements	18 400	-	18 400	-
Engagements de location simple	11 627	3 473	8 154	-
<b>Total</b>	<b>30 053</b>	<b>3 499</b>	<b>26 554</b>	<b>-</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Avals et cautions	74	74	-	-
Lignes de crédit accordées non utilisées	9 600	-	9 600	-
Garanties de passif <sup>(1)</sup>	7 087	1 500	2 175	3 412
Instruments financiers	418	418	-	-
<b>Total</b>	<b>17 179</b>	<b>1 992</b>	<b>11 775</b>	<b>3 412</b>

(1) Dont garantie bancaire de 1 965 milliers d'euros et compte séquestre de 481 milliers d'euros.

## Note 21. Transactions avec des parties liées

Solucom n'a réalisé aucune transaction significative avec des tiers susceptibles d'être considérés comme « parties liées » au sens de la norme IAS 24.9.

## Note 22. Evènements postérieurs à la clôture

### Distribution de dividendes

Les dividendes dont la distribution sera proposée à l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de la société Solucom clos le 31/03/16 s'élèvent à 2 009 milliers d'euros, soit 0,41 euro par action.

### Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes

	Mazars / SLG Expertise <sup>(1)</sup>					Deloitte & Associés			
	Montant Mazars 15/16	Montant SLG 14/15	Montant SLG 14/15	% 15/16	% 14/15	Montant 15/16	Montant 14/15	% 15/16	% 14/15
<b>Audit</b>									
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés									
> <i>Emetteur</i>	87	76	4	68%	100%	113	104	79%	103%
> <i>Filiales intégrées globalement</i> <sup>(2)</sup>	41	-	-	32%	0%	30	-3	21%	-3%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes									
> <i>Emetteur</i>	-	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
> <i>Filiales intégrées globalement</i>	-	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>128</b>	<b>76</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>143</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement									
> <i>Juridique, fiscal, social</i>	-	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
> <i>Autres</i>	-	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>76</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>143</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(1) Mazars a été nommé Commissaire aux comptes du cabinet Solucom par décision de l'Assemblée générale du 11/07/14 en remplacement du cabinet SLG Expertise.

(2) Deloitte & Associés a été nommé Commissaire aux comptes d'Alturia Consulting à compter de l'exercice 2013/14, mais Alturia Consulting a été tупée dans Solucom SA le 30/06/14.

Au titre de l'exercice clos le 31/03/16, les comptes de la société Hudson & Yorke n'ont pas fait l'objet d'un audit légal, en vertu de l'exemption prévue par l'article 479a du *Companies Act 2006* afférent aux filiales de groupes.

### Note 24. Facteurs de risques

Les facteurs de risques sont présentés dans le document « Rapport du Directoire – Facteurs de risques ».

# Rapport des Commissaires aux comptes

## sur les comptes consolidés - Exercice clos le 31/03/16

2

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 31/03/16, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Solucom, 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.

### 1. 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.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification des appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme indiqué dans le paragraphe 3.4 « Recours à des estimations » de la note 3 « Principes et méthodes comptables » 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* ainsi que pour la reconnaissance d'impôts différés actif sur les déficits fiscaux reportables.

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.

- Votre société présente à l'actif de son bilan des écarts d'acquisition nets de 130 397 milliers d'euros, tels que décrits dans la note 10 « Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan » de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des *goodwill* avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 3.5 « Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition » de la note 3 « Principes et méthodes comptables » de l'annexe.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests 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.

### 3. 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 la sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**  
Dominique Laurent

**Mazars**  
Paul-Armel Junne

## Comptes sociaux

### au 31/03/16

#### Compte de résultat de la société Solucom

(en milliers d'euros)	31/03/16	31/03/15
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>192 103</b>	<b>152 910</b>
Subventions d'exploitation	4	9
Reprises sur provisions, dépréciations et transfert de charges	1 185	959
Autres produits d'exploitation	788	1 020
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>194 079</b>	<b>154 898</b>
Achats consommés	7 995	8 858
Charges de personnel	130 102	104 580
Autres charges d'exploitation	25 372	16 856
Impôts et taxes	5 464	4 118
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	3 643	1 989
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>172 575</b>	<b>136 401</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>21 503</b>	<b>18 497</b>
Produits financiers	1 560	355
Charges financières	1 141	629
<b>Résultat financier</b>	<b>419</b>	<b>(273)</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>21 922</b>	<b>18 224</b>
Résultat exceptionnel	(1 254)	(208)
<b>Résultat d'entreprise</b>	<b>20 668</b>	<b>18 016</b>
Participation	2 514	1 993
Impôts sur les résultats	4 637	3 954
<b>Résultat net</b>	<b>13 518</b>	<b>12 069</b>

## Bilan de la société Solucom

### Actif

(en milliers d'euros)	Brut	Amort./ Dépréciation	31/03/16 Net	31/03/15 Net
Immobilisations incorporelles	67 544	22 810	44 734	41 109
Immobilisations corporelles	10 481	4 870	5 611	1 285
Immobilisations financières	96 967	59	96 908	10 637
<b>Actif immobilisé</b>	<b>174 992</b>	<b>27 739</b>	<b>147 253</b>	<b>53 032</b>
Clients et comptes rattachés	59 654	31	59 623	51 293
Autres créances et comptes de régularisation	18 341	15	18 326	9 672
Valeurs mobilières de placement	15 632	0	15 632	11 242
Disponibilités	13 018	0	13 018	12 963
<b>Actif circulant</b>	<b>106 644</b>	<b>45</b>	<b>106 599</b>	<b>85 169</b>
<b>Total actif</b>	<b>281 636</b>	<b>27 784</b>	<b>253 852</b>	<b>138 201</b>

### Passif

(en milliers d'euros)	31/03/16	31/03/15
Capital	497	497
Primes d'émission, de fusion, d'apport	11 365	11 218
Réserves, report à nouveau	62 398	52 244
Résultat	13 518	12 069
<b>Capitaux propres</b>	<b>87 777</b>	<b>76 028</b>
<b>Provisions</b>	<b>4 894</b>	<b>2 632</b>
Emprunts obligataires	3 082	3 082
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	95 649	7
Fournisseurs et comptes rattachés	8 870	6 769
Autres dettes et comptes de régularisation	53 580	49 683
<b>Dettes</b>	<b>161 181</b>	<b>59 541</b>
<b>Total passif</b>	<b>253 852</b>	<b>138 201</b>

## Notes annexes

### aux comptes sociaux de la société Solucom

#### Sommaire

<b>1. Présentation générale</b>	<b>111</b>	<b>4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan</b>	<b>113</b>
<b>2. Faits caractéristiques de l'exercice</b>	<b>111</b>	Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires	113
<b>3. Règles et méthodes comptables</b>	<b>112</b>	Note 2. Effectif moyen	113
3.1. Référentiel comptable	112	Note 3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance	114
3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles	112	Note 4. Charges et produits exceptionnels	114
3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement	112	Note 5. Ventilation de l'impôt	114
3.4. Créances	112	Note 6. Fonds commerciaux	115
3.5. Prime de remboursement des obligations	112	Note 7. Immobilisations	115
3.6. Opérations en devises	113	Note 8. Amortissements	116
3.7. Indemnités de départ à la retraite	113	Note 9. Actions propres	116
3.8. Provisions réglementées	113	Note 10. Etat des échéances des créances et des dettes	117
3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice	113	Note 11. Eléments concernant les entreprises liées	118
3.10. Changement de méthode	113	Note 12. Produits à recevoir	118
		Note 13. Charges à payer	118
		Note 14. Produits et charges constatés d'avance	119
		Note 15. Différences d'évaluation sur VMP	119
		Note 16. Composition du capital social	119
		Note 17. Variation des capitaux propres	119
		Note 18. Provisions et dépréciations	120
		Note 19. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	121
		Note 20. Crédit-bail	121
		Note 21. Engagements hors-bilan	122
		Note 22. Liste des filiales et participations	122
		Note 23. Transactions entre parties liées	123
		Note 24. Evénements postérieurs à la clôture	123

## 1. Présentation générale

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/04/15 au 31/03/16.

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire en date du 30/05/16.

Les comptes sont présentés en milliers d'euros.

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

## 2. Faits caractéristiques de l'exercice

### Acquisition du fonds de commerce Hapsis

Le 01/04/15, Solucom a acquis le fonds de commerce du cabinet Hapsis.

Créé en 2002 et fort d'une trentaine de collaborateurs, Hapsis est un cabinet de conseil spécialisé dans la gestion des risques et la sécurité numérique. Son portefeuille clients est composé de grands comptes, issus en particulier du domaine bancaire.

Sur l'exercice clos le 31/03/15, le fonds de commerce d'Hapsis a généré un chiffre d'affaires de l'ordre de 4 300 milliers d'euros et une marge opérationnelle positive.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire.

### Acquisition d'Arthus Technologies

Le 02/07/15, Solucom a acquis 100% du capital de la société Arthus Technologies, basée en Suisse.

Créé en 2002, Arthus Technologies est spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication. Arthus Technologies conseille dans ce domaine ses clients sur des grands projets à dimension internationale, depuis la stratégie de *sourcing* jusqu'au pilotage des transformations.

Sur son exercice clos le 31/12/14, Arthus Technologies a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 4 600 milliers d'euros (4 800 KCHF) et une marge opérationnelle supérieure à 10%. La société compte 17 collaborateurs.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire.

### Acquisition des activités de Kurt Salmon en Europe (hors *retail & consumer goods*)

Le 07/01/16, Solucom a acquis 100% du capital de la société Management Consulting Group France, holding des activités de Kurt Salmon en Europe, hors *retail & consumer goods*.

Le périmètre concerné est constitué de Kurt Salmon France, Switzerland, Belgium, Luxembourg, Maroc, ainsi que des activités *Financial Services* et *CIO Advisory* de Kurt Salmon aux Etats-Unis. Les activités *retail & consumer goods* hors France, notamment Kurt Salmon UK et Germany, ne font pas partie du rapprochement.

Kurt Salmon est spécialisé dans le conseil en management. Kurt Salmon conseille ses clients dans leurs transformations les plus importantes, depuis leur cadrage stratégique jusqu'au pilotage de leur exécution.

A la date de l'acquisition, les derniers comptes arrêtés étaient ceux de 2014. Sur son exercice clos le 31/12/14, le périmètre cible a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 120 000 milliers d'euros et une marge opérationnelle pro forma d'environ 8%. La cible compte 750 collaborateurs.

Cette acquisition a été payée intégralement en numéraire, et essentiellement financée par recours à un emprunt bancaire dont les conditions sont exposées ci-après au paragraphe présentant l'opération de financement.

### Paiement du complément de prix de Trend Consultants

Suite à l'acquisition de la société Trend Consultants le 10/01/14, et conformément au protocole d'acquisition, Solucom a procédé au paiement du complément de prix de la société.

### Nouvelles implantations à l'international

Le 05/10/15, Solucom a créé la société Solucom Belgique au capital social de 62 milliers d'euros, dont le siège social est situé à Ixelles en Belgique. Cette société a pour objet la réalisation de missions de conseil en management, organisation et systèmes d'information.

La société a débuté son activité en octobre 2015.

### Opération de financement

En date du 07/01/16, Solucom a souscrit un emprunt d'un montant total maximum de 120 000 milliers d'euros auprès d'un groupement de quatre banques (BNP Paribas, Crédit Lyonnais, Société Générale, Bred-Banque Populaire). Le premier tirage, dont l'objet est le financement de l'acquisition de Kurt Salmon, s'est élevé à 95 000 milliers d'euros. Il est constitué d'une tranche de 57 000 milliers d'euros remboursables semestriellement à échéance janvier 2021 et d'une tranche de 38 000 milliers d'euros remboursables *in fine* dans 6 ans. Le taux d'intérêt applicable est égal au taux Euribor de la durée du tirage majoré d'une marge variable allant de 1,00% à 2,15%.

Cet emprunt a également fait l'objet d'un contrat de CAP afin de couvrir le risque lié à une hausse du taux d'intérêt.



Solucom a renoncé à ses lignes de crédit préexistantes. Néanmoins, l'emprunt obligataire *FCP Micado France 2018* a été conservé.

#### Transmissions universelles de patrimoine

La transmission universelle de patrimoine de la société Financière BFC, filiale à 100% de Solucom, à la société Solucom a été mise en œuvre par décision de l'associé unique en date du 24/08/15. Elle a été définitivement réalisée à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 25/09/15.

La transmission universelle de patrimoine de la société Audisoft Consultants, filiale à 100% de Solucom, à la société Solucom a été mise en œuvre par décision de l'associé unique en date du 27/08/15. Elle a été définitivement réalisée à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 30/09/15.

### 3. Règles et méthodes comptables

#### 3.1. Référentiel comptable

Les comptes au 31/03/16 sont établis conformément aux prescriptions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC), ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'ANC.

#### 3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations).

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) ou à leur coût de production.

Les durées d'amortissement retenues pour les acquisitions sont les suivantes :

- Logiciels : 3 ou 5 ans
- Agencements et aménagements des constructions : 6 ou 9 ans
- Matériel informatique : 3 ans
- Mobilier de bureau : 9 ans

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire.

#### Fonds commerciaux

La valorisation du fonds commercial fait l'objet d'un suivi. En cas de dépréciation durable, il est procédé à la constitution d'une provision pour dépréciation.

Ce poste comprend également des *mali* de fusion, qui représentent l'écart négatif entre l'actif net reçu des filiales ayant fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine et la valeur comptable des participations.

Du fait des réorganisations juridiques et opérationnelles des différentes *practices* depuis plusieurs années, les *mali* de fusion et fonds commerciaux ne peuvent être suivis que globalement et ont été regroupés sur une seule ligne.

#### 3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement

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

#### Titres de participation

Les titres de participation figurent au bilan à leur valeur historique. Le cas échéant, à la clôture de l'exercice, ils sont dépréciés à concurrence de la valeur d'utilité. Celle-ci est appréciée selon différents critères tels que la quote-part des capitaux propres de la société concernée, sa rentabilité, ses *cash flows* et perspectives d'avenir.

Les éventuels frais d'acquisition des titres ne sont pas immobilisés.

#### Actions propres

Les actions propres sont classées en titres immobilisés et répondent à trois objectifs différents :

- La première catégorie, dite « croissance externe » a pour objectif la remise de titres en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- La seconde catégorie, dite « liquidité » a pour objectif le fonctionnement du contrat de liquidité ;
- La troisième catégorie, dite « AGA », a pour objectif l'attribution gratuite d'actions.

#### 3.4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

#### 3.5. Prime de remboursement des obligations

Néant.

### 3.6. Opérations en devises

Les transactions en devises sont converties en euros sur la base du cours de change à la date de l'opération, ou au cours garanti lorsqu'une couverture de change existe.

### 3.7. Indemnités de départ à la retraite

Les engagements résultant de régimes à prestations définies sont évalués par des actuaires indépendants suivant la méthode des unités de crédit projetées.

Ces indemnités ne font pas l'objet d'une comptabilisation mais d'une mention en engagements hors bilan.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- Application de la convention collective des bureaux d'études (Syntec, n°3018)
- Taux de rotation du personnel : 15%
- Table de mortalité TGHF 2005
- Revalorisation des salaires : 2%
- Taux de charges sociales : 45%
- Taux d'actualisation : 1,39%
- Âge de départ : 65 ans
- Départ à l'initiative de l'employé.

### 3.8. Provisions réglementées

Néant.

### 3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice

Le chiffre d'affaires et le dégagement du résultat sont déterminés d'après la méthode de l'avancement.

Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

Une provision complémentaire pour risque peut être comptabilisée s'il y a lieu, en cas de perte à terminaison.

### 3.10. Changement de méthode

Il n'y a pas de changement de méthode d'évaluation au cours de l'exercice.

## 4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan

### Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires

La société Solucom ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et système d'information), et l'ensemble de ces prestations étant

soumis aux mêmes risques et générant des taux de rentabilité similaires, il n'a pas été défini de secteurs d'activités distincts.

Le chiffre d'affaires de la société est essentiellement réalisé en France.

### Note 2. Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition
Cadres	1 499	0
Employés, techniciens et agents de maîtrise	36	1
<b>Total</b>	<b>1 535</b>	<b>1</b>

L'effectif moyen est calculé sur la base d'un effectif en équivalent temps plein.

Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) est comptabilisé au rythme de l'engagement des charges de rémunération correspondantes. Compte tenu des conditions de fiabilité et de probabilité nécessaires à l'obtention du CICE, ce dernier n'a pas été pris en compte pour les éléments de rémunération différés à long terme.

Le CICE est comptabilisé en diminution des charges de personnel.

L'impact de la prise en compte du CICE sur le compte de résultat est une diminution des charges de personnel de 1 183 milliers d'euros :

- CICE sur les rémunérations versées d'avril à décembre 2015 : 826 milliers d'euros.
- CICE sur les rémunérations versées au cours du premier trimestre de l'année 2016 : 356 milliers d'euros.

Le CICE a été utilisé, conformément aux objectifs du législateur, pour accentuer l'effort commercial de la société (ingénieurs d'affaires et dépenses d'avant-vente) afin de

lui permettre de continuer à se développer et à recruter de nouveaux collaborateurs en dépit du contexte économique défavorable.

### Note 3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance

	Rémunérations allouées <sup>(1)</sup>
Directoire	438
Conseil de surveillance	166
<b>Total</b>	<b>605</b>

(1) Hors participation légale.

Les membres des organes susvisés ne bénéficient d'aucun engagement en matière de pensions et d'indemnités assimilées au titre de ces fonctions.

Aucune avance ou crédit n'a été consenti par les sociétés du cabinet aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

### Note 4. Charges et produits exceptionnels

Charges exceptionnelles	Valeur
Mali sur rachat d'actions propres	296
Autres charges exceptionnelles	2 495
<b>Total</b>	<b>2 791</b>
Produits exceptionnels	Valeur
Boni sur rachat d'actions propres	293
Autres produits exceptionnels	1 244
<b>Total</b>	<b>1 537</b>

Les autres charges et produits exceptionnels sont essentiellement constitués des opérations de *leaseback* du matériel informatique et des coûts liés au réaménagement des locaux de la Tour Franklin.

### Note 5. Ventilation de l'impôt

	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Courant après participation	19 409	(6 705)	12 704
Exceptionnel			
- dont CT	(1 254)	351	(903)
- dont LT	0	0	0
Crédits d'impôts		1 717	1 717
<b>Résultat net</b>			<b>13 518</b>

Les crédits d'impôts sont notamment constitués du crédit d'impôt recherche 2015 pour 1 281 milliers d'euros.

## Note 6. Fonds commerciaux

Eléments reçus en apport / fusion	Valeur brute	Valeur nette
Fonds commercial	61 958	42 216
<b>Total</b>	<b>61 958</b>	<b>42 216</b>
<b>Eléments acquis</b>		
Fonds commercial	1 860	1 860

Les fonds commerciaux, suivis globalement, font l'objet d'un test de dépréciation qui repose sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Le test de dépréciation réalisé

confirme qu'il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des fonds commerciaux testés.

## Note 7. Immobilisations

	Valeur brute en début d'exercice	Augmentations		Diminutions	Valeur brute en fin d'exercice
		Fusions / apports	Acquisitions		
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Fonds commercial	50 304	11 654	1 860	-	63 818
Licences et logiciels	3 114	85	507	-	3 706
Immobilisations incorporelles en cours	151	-	144	275	20
<b>Total</b>	<b>53 570</b>	<b>11 739</b>	<b>2 511</b>	<b>275</b>	<b>67 544</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Installations générales et agencements	2 833	44	4 554	597	6 833
Matériel de transport	9	-	-	-	9
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 379	252	907	155	3 384
Immobilisations corporelles en cours	-	-	3 464	3 210	254
<b>Total</b>	<b>5 221</b>	<b>296</b>	<b>8 925</b>	<b>3 962</b>	<b>10 481</b>
<b>Immobilisations financières</b>					
Autres participations	7 354	(598)	9 832	1 758	14 831
Créances rattachées à des participations	31	-	78 346	-	78 377
Autres titres immobilisés	2 380	2	5 567	5 253	2 696
Prêts et autres immobilisations financières	918	38	150	43	1 063
<b>Total</b>	<b>10 683</b>	<b>(558)</b>	<b>93 895</b>	<b>7 054</b>	<b>96 967</b>
<b>Total immobilisations</b>	<b>69 474</b>	<b>11 477</b>	<b>105 331</b>	<b>11 291</b>	<b>174 992</b>

Les valeurs brutes des fonds commerciaux sont détaillées dans la note 6.

Le poste logiciels comprend d'une part l'acquisition de logiciels du marché et d'autre part l'activation des frais de développement engagés pour l'élaboration du système de

gestion utilisé par la société (Activesys) pour un montant de 275 milliers d'euros.

Les diminutions d'immobilisations en cours correspondent notamment à la mise en service des biens correspondants.

## Note 8. Amortissements

	Valeur en début d'exercice	Augmentations		Diminutions reprises	Valeur en fin d'exercice
		Fusions / apports	Dotations		
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Fonds commercial	3 174	-	-	-	3 174
Licences et logiciels	2 181	85	401	-	2 667
<b>Total</b>	<b>5 355</b>	<b>85</b>	<b>401</b>	<b>-</b>	<b>5 841</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Installations générales et agencements	1 924	19	451	560	1 833
Matériel de transport	9	-	-	-	9
Matériel de bureau et informatique, mobilier	1 997	246	214	152	2 306
<b>Total</b>	<b>3 931</b>	<b>265</b>	<b>665</b>	<b>712</b>	<b>4 148</b>
<b>Total amortissements</b>	<b>9 286</b>	<b>350</b>	<b>1 066</b>	<b>712</b>	<b>9 990</b>

L'ensemble des immobilisations est amorti selon le mode linéaire.

## Note 9. Actions propres

	Nombre de titres				A la fin de l'exercice
	Au début de l'exercice	Achetés pendant l'exercice	Vendus pendant l'exercice	Transférés pendant l'exercice <sup>(1)</sup>	
Actions propres	75 336	96 411	92 279	12 851	66 617

(1) Dont attribution gratuite d'actions pour 12 851.

La valeur brute des actions propres détenues au 31/03/16 s'élève à 2 694 milliers d'euros, répartie comme suit selon les objectifs :

- Croissance externe pour 2 136 milliers d'euros.
- Liquidité pour 558 milliers d'euros.
- AGA pour 0 millier d'euros.

La valeur nette des actions propres au 31/03/16 s'élève à 2 694 milliers d'euros.

## Note 10. Etat des échéances des créances et des dettes

<b>Créances</b>	<b>Valeur brute</b>	<b>A 1 an au plus</b>	<b>A plus d'un an</b>
<b>De l'actif immobilisé</b>			
Autres immobilisations financières	79 440	106	79 334
<b>De l'actif circulant</b>			
Clients et créances rattachées	59 654	59 654	-
Créances sociales	313	313	-
Créances fiscales	5 650	5 178	472
Cabinet et associés	7 578	1 762	5 816
Débiteurs divers	2 119	2 119	-
Charges constatées d'avance	2 106	2 106	-
<b>Total</b>	<b>156 860</b>	<b>71 238</b>	<b>85 622</b>

<b>Dettes</b>	<b>Valeur brute</b>	<b>A plus d'un an</b>		
		<b>A 1 an au plus</b>	<b>et 5 ans au plus</b>	<b>A plus de 5 ans</b>
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	3 082	82	3 000	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à 1 an maximum à l'origine <sup>(1)</sup>	332	332	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'1 an à l'origine <sup>(1)</sup>	95 317	4 592	52 725	38 000
Emprunts et dettes financières divers <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	8 870	8 870	-	-
Dettes sociales	28 219	28 219	-	-
Dettes fiscales	16 799	16 626	173	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	209	209	-	-
Cabinet et associés	-	-	-	-
Autres dettes	4 680	4 680	-	-
Produits constatés d'avance	3 672	3 672	-	-
<b>Total</b>	<b>161 181</b>	<b>67 283</b>	<b>55 898</b>	<b>38 000</b>

(1) Dont emprunts souscrits en cours d'exercice : 95 000 milliers d'euros.

Dont emprunts remboursés en cours d'exercice : 0 millier d'euros.

Les emprunts sont garantis par des sûretés réelles (voir note relative aux engagements financiers).

### Note 11. Eléments concernant les entreprises liées

	<b>Montant concernant les entreprises</b>	
	<b>liées</b>	<b>avec lesquelles la société a un lien de participation</b>
<b>Eléments relevant de plusieurs postes du bilan</b>		
Participations	14 831	-
Créances rattachées à des participations	78 346	-
Créances clients et comptes rattachés	1 182	-
Autres créances	7 578	-
Disponibilités	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	596	-
Autres dettes	7	-
<b>Eléments des produits financiers</b>		
Produits de participations	1 146	-
Produits des autres immobilisations financières	297	-
Autres produits financiers	18	-
<b>Eléments des charges financières</b>		
Charges d'intérêts	-	-
Autres charges financières	-	-

### Note 12. Produits à recevoir

<b>Produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan</b>	<b>31/03/16</b>	<b>31/03/15</b>
Créances clients et comptes rattachés	17 595	16 583
Autres créances	1 047	767
Disponibilités	4	4
<b>Total</b>	<b>18 647</b>	<b>17 354</b>

### Note 13. Charges à payer

<b>Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan</b>	<b>31/03/16</b>	<b>31/03/15</b>
Emprunts obligataires	82	82
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	361	7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 461	3 329
Dettes fiscales et sociales	24 930	21 706
Autres dettes	4 399	3 944
<b>Total</b>	<b>35 234</b>	<b>29 067</b>

**Note 14. Produits et charges constatés d'avance**

Les produits constatés d'avance de 3 673 milliers d'euros concernent uniquement des produits d'exploitation, et les charges constatées d'avance de 2 106 milliers d'euros concernent uniquement des charges d'exploitation.

**Note 15. Différences d'évaluation sur VMP**

Les valeurs mobilières de placement figurant à l'actif du bilan sont exclusivement composées de SICAV. Une plus-value latente de 6 milliers d'euros résulte de la comparaison entre la valeur d'inventaire et le coût d'entrée.

**Note 16. Composition du capital social**

<b>Actions ordinaires</b>	<b>Nombre de titres</b>	<b>Valeur nominale</b> (en euros)	<b>Capital social</b> (en euros)
Au 31/03/15	4 966 882	0,10	496 688,20
Au 31/03/16	4 966 882	0,10	496 688,20

Au 31/03/16, il n'existe aucun plan d'options de souscription d'actions.

**Note 17. Variation des capitaux propres**

	<b>Capital social</b>	<b>Primes</b>	<b>Réserves et report à nouveau</b>	<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>Total</b>
<b>Au 31/03/15</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>52 244</b>	<b>12 069</b>	<b>76 028</b>
Affectation du résultat	-	-	10 162	(10 162)	-
Dividendes	-	-	(8)	(1 908)	(1 915)
Boni de fusion	-	147	-	-	147
Résultat de l'exercice	-	-	-	13 518	13 518
<b>Au 31/03/16</b>	<b>497</b>	<b>11 365</b>	<b>62 398</b>	<b>13 518</b>	<b>87 777</b>



**Note 18. Provisions et dépréciations**

	Valeur en début d'exercice	Augmentations		Diminutions Reprises	Valeur en fin d'exercice
		Fusions / apports	Dotations		
<b>Provisions réglementées</b>	-	-	-	-	-
<b>Provisions <sup>(1)</sup></b>					
Litiges	1 360	211	416	231	1 756
Amendes et pénalités	18	-	-	-	18
Autres provisions <sup>(2)</sup>	1 254	-	2 506	640	3 121
<b>Total</b>	<b>2 632</b>	<b>211</b>	<b>2 922</b>	<b>871</b>	<b>4 894</b>
<b>Dépréciations</b>					
Immobilisations incorporelles	7 105	9 550	329	15	16 969
Immobilisations corporelles	5	28	694	5	721
Titres de participation	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	46	33	-	20	59
Comptes clients	31	37	20	57	31
Autres dépréciations	45	18	4	53	15
<b>Total</b>	<b>7 232</b>	<b>9 665</b>	<b>1 047</b>	<b>150</b>	<b>17 794</b>
<b>Total général</b>	<b>9 864</b>	<b>9 876</b>	<b>3 969</b>	<b>1 021</b>	<b>22 689</b>
Dont dotations et reprises					
- d'exploitation			2 577	890	
- financières			353	33	
- exceptionnelles			1 039	99	

(1) La reprise de provision pour risques et charges a été utilisée pour un montant de 701 milliers d'euros.

(2) Il s'agit essentiellement d'une provision pour attribution gratuite d'actions.

**Note 19. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt**

<b>Accroissements de la dette future d'impôt</b>	<b>Valeur (en base)</b>
Provisions réglementées	-
Autres	353
<b>Total</b>	<b>353</b>
<b>Allègements de la dette future d'impôt</b>	<b>Valeur (en base)</b>
<b>Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation</b>	
Participation des salariés	2 542
Contribution sociale de solidarité	78
<b>Autres</b>	
Frais d'acquisition des filiales	3 201
Provision pour risques et charges	381
Dépréciation des créances	41
Plus-values latentes sur VMP	6
<b>Total</b>	<b>6 248</b>
Déficits reportables	385 580
Moins-values à long terme	-

**Note 20. Crédit-bail**

	Valeur d'origine	Dotations théoriques aux amortissements		Valeur nette théorique	Redevances	
		Exercice	Cumulées		Exercice	Cumulées
Matériel de bureau et informatique	1 991	405	600	1 391	413	615
	Redevances restant à payer			Total	Prix d'achat résiduel	Montant pris en charge dans l'exercice
	A 1 an au plus	A plus d'1 an et moins de 5 ans	A plus de 5 ans			
Matériel de bureau et informatique	555	852	0	1 406	20	415

Les informations présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux contrats de crédit-bail en cours à la clôture de l'exercice.

## Note 21. Engagements hors-bilan

	Valeur totale	A 1 an au plus	A plus d'un an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Aval et cautions	108	108	-	-
Nantissements <sup>(1)</sup>	90 645	-	15 000	75 645
Engagements en matière de retraite	6 530	-	-	6 530
Engagements de crédit-bail	1 426	557	869	-
Engagements de location simple <sup>(2)</sup>	14 529	2 984	8 847	2 698
<b>Total</b>	<b>113 238</b>	<b>3 649</b>	<b>24 716</b>	<b>84 873</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Aval et cautions	1 019	1 019	-	-
Lignes de crédit accordées non utilisées	25 000	-	10 000	15 000
Garanties de passif <sup>(3)</sup>	21 009	1 800	16 074	3 135
Instruments financiers	504	406	99	-
<b>Total</b>	<b>47 533</b>	<b>3 225</b>	<b>26 173</b>	<b>18 135</b>

(1) Les nantissements concernent des engagements donnés au profit de banques en couverture d'emprunt et d'ouverture de lignes de crédit. Ces engagements sont à échéance 2022. Ils concernent les titres MCG France, les créances intra-groupes détenues sur MCG France et ses filiales et les montants à recevoir en cas de mise en jeu de la garantie de passif.

(2) Les engagements de paiement futur sont constitués des engagements contractuels relatifs aux loyers. Pour les baux, la durée prise en compte correspond à celle qui court jusqu'à la dénonciation la plus proche possible des différents baux.

(3) Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés intervenues au cours des exercices 2013/14, 2014/15 et 2015/16. Elles sont constituées de garanties bancaires à hauteur de 1 535 milliers d'euros, d'un compte séquestre à hauteur de 442 milliers d'euros et d'une police d'assurance (transaction Kurt Salmon) à hauteur de 15 000 milliers d'euros.

## Note 22. Liste des filiales et participations

	% détenu	Capital	Autres capitaux propres	Résultat du dernier exercice clos
<b>Filiales</b>				
<b>SLM Consulting</b>	100	46	20	21
Résidence RIBH Angle Bir Anzarane et Caid Achar Casablanca, Maroc				
<b>Hudson &amp; Yorke</b>	100	1	937	10
Warnford Court 29 Throgmorton Street EC2N 2AT, Londres, Royaume-Uni				
<b>Arthus Technologies</b>	100	27	645	(65)
105, rue de Lyon 1203 Genève, Suisse				
<b>Solucom Belgique</b>	100	62	17	17
Square Stéphanie Avenue Louise 523 1050 Ixelles, Belgique				
<b>Management Consulting Group France</b>	100	39 423	(22 594)	(358)
159, avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine, France				
<b>Participations</b>				
Néant				

Renseignements globaux	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Avances <sup>(1)</sup> , prêts et comptes courants	Dividendes versés
<b>Filiales</b>				
Françaises	6 439	6 439	73 886	-
Etrangères	8 392	8 392	474	1 146
<b>Participations</b>				
Néant				

(1) Y compris les avances faites aux filiales dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

### Note 23. Transactions entre parties liées

Nature de la transaction	Montant de la transaction	Désignation de la partie liée	Nature de la relation
Expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe	25	Michel Dancoisne	Président du Conseil de surveillance

### Note 24. Evènements postérieurs à la clôture

#### Distribution de dividendes

Les dividendes dont la distribution sera proposée à l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de la société Solucom clos le 31/03/16 s'élèvent à 2 009 milliers d'euros, soit 0,41 euro par action.

# Rapport des Commissaires aux comptes

## sur les comptes annuels - Exercice clos le 31/03/16

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 31/03/16, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Solucom, 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.

### 1. 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.

### 2. 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 :

- Le paragraphe 3.2 des « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels expose les règles et méthodes d'évaluation des fonds commerciaux. Dans le cadre de nos appréciations des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes d'évaluation visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

- Les titres de participation figurant à l'actif du bilan de votre société sont évalués selon les modalités présentées dans la note 3.3 des « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels. Nous avons procédé à l'appréciation des éléments pris en considération pour les estimations de la valeur d'inventaire 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.

### 3. Vérifications et informations spécifiques

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

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

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**  
Dominique Laurent

**Mazars**  
Paul-Armel Junne

# Rapport spécial des Commissaires aux comptes

## sur les conventions et engagements réglementés

2

Aux Actionnaires,

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

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

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article L.225-88-1 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

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

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-86 du Code de commerce.

#### Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

##### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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

##### Contrat de travail avec Monsieur Michel Dancoisne, président du Conseil de surveillance

Solucom a signé, avec Monsieur Michel Dancoisne, un contrat de travail à durée indéterminée concernant des fonctions de « expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe » pour 10 heures par semaine. Cette convention a été autorisée par votre Conseil de surveillance du 30/09/02, avec une date d'effet au 01/10/02.

En contrepartie de ces services, Monsieur Michel Dancoisne est rémunéré à hauteur de 1 900 euros bruts par mois sur 13 mois, avec remboursement de ses frais sur justificatifs.

Au titre de l'exercice clos le 31/03/16, Monsieur Michel Dancoisne a été rémunéré pour la somme de 24 700 euros bruts.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**  
Dominique Laurent

**Mazars**  
Paul-Armel Junne

3

# Gouvernement d'entreprise

---

page

---

**Rapport du président du Conseil de surveillance** 128  
sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux  
du Conseil et sur le contrôle interne et la gestion des risques

---

**Rapport des Commissaires aux comptes** 143  
établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce,  
sur le rapport du président du Conseil de surveillance

---



## Rapport du président du Conseil de surveillance

### sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur le contrôle interne et la gestion des risques

Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce, j'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de président du Conseil de surveillance, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par votre société. Ce rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa réunion du 30/05/16.

Ce rapport permet ainsi au Conseil de rendre compte aux actionnaires de sa mission de surveillance.

Vos Commissaires aux comptes, de leur côté, exposeront dans un rapport joint à leur rapport sur les comptes annuels, leurs observations sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et leur attestation que le présent rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce.

#### 1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

##### 1.1. Organisation générale et constitution des organes d'administration et de contrôle

Il est tout d'abord utile de rappeler que Solucom a adopté la forme de gestion et de direction « à Directoire et Conseil de surveillance » depuis l'Assemblée générale mixte du 30/09/02. Le Conseil d'administration qui avait proposé cette modification à l'Assemblée considérait, en effet, que l'organisation la mieux adaptée pour Solucom était de séparer les fonctions de direction et de contrôle, et que, pour ce faire, la structure qui semblait la plus appropriée, parce que largement validée par l'expérience, était celle du Directoire et du Conseil de surveillance.

Cette séparation des fonctions de direction et de contrôle, complétée par la nomination de membres indépendants au Conseil de surveillance, répond par ailleurs à la volonté de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

##### Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé comme suit :

- Michel Dancoisne : président ;
- Jean-François Perret : vice-président ;
- Marie-Ange Verdickt : membre ;
- Nathalie Wright : membre ;

- Sarah Lamigeon : membre ;
- Rafael Vivier : membre.

Madame Sarah Lamigeon et Monsieur Rafael Vivier ont été nommés par l'Assemblée générale du 22/07/15.

Les membres du Conseil de surveillance ont été choisis pour leurs compétences et leurs expertises multidisciplinaires comme en attestent les biographies présentées ci-après.

##### Biographies des membres du Conseil de surveillance

###### Michel Dancoisne



Né le 13/03/47, diplômé de l'Institut Supérieur d'Electronique du Nord et de l'Executive MBA du groupe HEC, Michel Dancoisne rejoint Télésystèmes, filiale de France Télécom, en 1971 en tant qu'ingénieur technico-commercial. En 1974, il devient ingénieur commercial au sein de la société CII-Honeywell Bull. En 1979, il participe à la création de l'activité Questel (serveur de bases de données) au sein de Télésystèmes en prenant la direction commerciale de cette activité, puis la direction de l'activité. Il est ensuite, en 1985, directeur de la division réseaux et membre du Comité de direction de Télésystèmes. En 1990, il co-fonde la société Solucom, dont il était le co-président avant d'être nommé président du Conseil de surveillance en 2002.

###### Jean-François Perret



Né le 05/06/42, diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electronique, Electrotechnique, Informatique, Hydraulique et Télécommunications de Toulouse (ENSEEIH) et de l'IAE de Paris, Jean-François Perret intègre la Société Anonyme de Télécommunications (SAT) en 1967 en tant qu'ingénieur d'études. En 1969, il devient ingénieur d'affaires à ELECMA (Division Electronique de la SNECMA). En 1970, il devient chargé de mission à la Délégation à l'Informatique auprès du Premier Ministre et participe aux études relatives à l'émergence de l'industrie du logiciel et au plan stratégique visant à la création d'une industrie européenne de l'informatique (UNIDATA). En 1974, il devient chef de service économique et financier à la Direction des Industries Electroniques et de l'Informatique (DIELI) au ministère de l'Industrie.

En 1977, il rejoint Pierre Audoin Consultants (PAC), où il effectuera le reste de sa carrière, successivement comme directeur général adjoint, directeur général et président du Directoire. A ce titre, il a contribué à établir PAC en leader reconnu en matière de conseil et études stratégiques et marketing dans les marchés du logiciel et des services informatiques. Il a également pris une part essentielle dans le développement international de PAC et dans le rapprochement de PAC et CXP (Juin 2014). Jean-François Perret est actuellement vice-président du Conseil de surveillance de CXP Group, gérant de CVMP Conseil et il est également très actif dans la communauté des ingénieurs : animateur du Comité des Industries Numériques, à l'IESF (Ingénieurs et scientifiques de France), à l'Institut G9+ et vice-président de l'Association des ingénieurs ENSEEIHT.

#### Marie-Ange Verdickt



Née le 24/10/62, diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux et membre de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers), Marie-Ange Verdickt a commencé sa carrière professionnelle comme auditeur chez Deloitte-Touche en 1984, puis comme

contrôleur de gestion au sein du groupe informatique Wang en 1987. Elle rejoint Euronext en 1990 en tant qu'analyste financier, puis devient responsable du bureau d'analyse financière d'Euronext où elle a plus particulièrement étudié les dossiers d'introduction en bourse et les opérations financières sur les sociétés cotées. Elle rejoint Financière de l'Echiquier en 1998 comme gérante de fonds actions spécialisés sur les valeurs moyennes françaises et européennes. En 2008, elle devient directrice de la recherche et de l'ISR (Investissement Socialement Responsable). Actuellement, Marie-Ange Verdickt est administrateur chez ABC arbitrage et Interparfums, ainsi que membre du Conseil de surveillance du fonds de Private Equity, CapHorn Invest et de Bonduelle. Elle participe par ailleurs au comité d'investissement de la Fondation des Petits Frères des Pauvres.

#### Nathalie Wright



Née le 11/08/64, Nathalie Wright est diplômée de l'INSEAD et de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris, elle est également titulaire d'une maîtrise de Sciences Economiques de l'université Paris II. Elle débute son parcours professionnel en 1987 au sein

de la société Digital Equipment France, dont elle deviendra responsable du contrôle de gestion en 1993. En 1995, elle

rejoint la société Newbridge Networks dont elle deviendra membre du Comité de direction. De 1999 à 2004, elle intègre MCI (Worldcom) dont elle deviendra Country Leader en charge de la direction commerciale France. En 2004, elle rejoindra Easynet France puis AT&T en qualité de vice-président France, Europe du Sud et Moyen Orient de 2005 à 2009. En 2009, elle intègre Microsoft France dont elle est membre du Comité de direction. Depuis 2011, elle est directrice de la Division Secteur Public France et directrice générale de la Division Grandes Entreprises et Alliances de Microsoft France. Nathalie Wright est par ailleurs le pilote du programme « diversité » de Microsoft France, dans le cadre duquel elle œuvre notamment pour l'avancement et la promotion des femmes. Elle a également été membre du Conseil d'administration de la société Indexel. Madame Nathalie Wright est Chevalier de la Légion d'Honneur.

#### Sarah Lamigeon



Née le 08/05/72, Sarah Lamigeon est diplômée en Sciences Economiques et est titulaire d'un Master European Studies du Collège d'Europe en Belgique. Elle débute son parcours professionnel à Bruxelles en 1997 en tant que chargée de projets pour le bureau d'assistance

technique Erasmus de la Commission européenne. En 2000, elle intègre à Bath le service communication de Future PLC, groupe média coté sur le London Stock Exchange. Elle rejoint Solucom en 2001 pour y développer la fonction communication. Elle est nommée directrice de la communication en 2011 et intègre à cette occasion le Comité directeur de Solucom. En tant que directrice de la communication, elle a la responsabilité du développement de l'image et de la notoriété de Solucom. Sarah Lamigeon et ses équipes interviennent également sur les volets communication financière, communication recrutement et communication interne de Solucom.

#### Rafael Vivier



Né le 27/08/75, Rafael Vivier est diplômé de l'EDHEC et certifié en coaching à HEC. Il débute son parcours professionnel à Paris en 1999 en tant que consultant associé dans le secteur du consulting chez Michael Page. En 2001, il intègre le cabinet de conseil

en Stratégie Achats Masai, où il occupe les fonctions de consultant puis de manager. En 2006, il rejoint le cabinet Roland Berger pour occuper un poste de manager spécialisé dans le conseil de direction générale. En 2008, après une

expérience au comité de direction d'Adecco France, il crée Wit Associés, cabinet de conseil RH spécialisé dans les environnements à hauts potentiels, principalement dans les services professionnels et pour de grands groupes cotés, au sein duquel il est aujourd'hui associé. En 2011, il crée en parallèle consultor.fr, média du conseil en stratégie, libre d'accès pour les lecteurs, et financé par des partenariats de communication avec des cabinets de conseils prestigieux. Il en est le directeur général.

### Mandats et fonctions des membres du Conseil de surveillance

Les mandats et fonctions exercés, ainsi que les dates de nomination et renouvellement des mandats sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.

### Durée des mandats

La durée des mandats des membres du Conseil de surveillance est de 4 ans.

Le résultat de cette analyse est présenté dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Critères indépendance MiddleNext	Ni (ex) salarié, ni (ex) mandataire	Ni client, fournisseur ou banquier significatif	Non actionnaire de référence	Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Non ancien auditeur
Michel Dancoisne	O	X	O	X	X
Jean-François Perret	X	X	X	X	X
Marie-Ange Verdickt	X	X	X	X	X
Nathalie Wright	X	X	X	X	X
Sarah Lamigeon	O	X	X	X	X
Rafael Vivier	X	X	X	X	X

O : critère d'indépendance non respecté  
X : critère d'indépendance respecté

Le Conseil a conclu que 4 membres sur 6 (soit les deux tiers du Conseil) peuvent être considérés comme indépendants : Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt, Nathalie Wright et Rafael Vivier.

### Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance

A ce jour, le Conseil de surveillance est constitué de 3 hommes et 3 femmes, soit une représentation de 50% de membres de chaque sexe, et se trouve ainsi en conformité avec les obligations légales, à savoir une proportion de membres de chaque sexe ne pouvant être inférieure à 20% à la date de l'Assemblée générale suivant le 01/01/14.

### Obligation de détention d'actions Solucom

Les membres du Conseil doivent être actionnaires à hauteur d'au moins 500 titres Solucom, ces 500 titres devant être détenus au nominatif et en possession de chaque membre du Conseil dans l'année suivant la prise de fonction.

### Membres indépendants du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a examiné, dans sa réunion du 07/03/16, la situation de chacun de ses membres au regard de l'indépendance telle que définie par le « Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites » de MiddleNext publié en décembre 2009, en utilisant la liste de critères proposée par ledit Code (cette liste de critères permet de justifier l'indépendance qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement).

### Composition du Directoire

Le Directoire est composé comme suit :

- Pascal Imbert : président ;
- Patrick Hirigoyen : membre.

### Biographie des membres du Directoire

#### Pascal Imbert

Né le 12/08/58, Pascal Imbert est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de Télécom ParisTech.

Il débute sa carrière dans la société de services informatiques Télésystèmes en 1980, où il participe à plusieurs projets liés au démarrage du service Télétel en France, avant de prendre des responsabilités de management. En 1988, il rejoint Cirel Systèmes, constructeur de produits de télécommunications, dont il devient directeur général adjoint. Il conduit dans ce

cadre la mise au point d'une nouvelle génération de produits de télécommunications.

Il fonde Solucom avec Michel Dancoisne en 1990, et pilote conjointement avec ce dernier le développement de l'entreprise pendant 12 ans. Il devient président du Directoire de Solucom en 2002, tandis que Michel Dancoisne devient président du Conseil de surveillance.

Pascal Imbert a été président de MiddleNext, association représentative des valeurs moyennes cotées en France, de mai 2010 à juin 2014, et est administrateur de la société Axway depuis avril 2011.

#### Patrick Hirigoyen

Né le 06/08/63, ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécoms de Bretagne, Patrick Hirigoyen possède une longue expérience dans le domaine du service informatique. Il débute sa carrière en tant qu'ingénieur d'affaires au sein de la société INFI, une SSII spécialisée dans les nouvelles technologies. Il rejoint Solucom en 1993 en tant que directeur commercial. Il y développe la direction commerciale, avant d'être nommé directeur général adjoint en charge des opérations et membre du Directoire en septembre 2002.

#### Mandats et fonctions des membres du Directoire

Les mandats et fonctions exercés sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.

### 1.2. Préparation et organisation des travaux

#### Fonctionnement et travaux du Conseil

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

A toute époque de l'année, le Conseil de surveillance 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. Le Conseil de surveillance se voit également communiquer, à tout moment de la vie de la société entre les séances du Conseil, toute information pertinente, y compris critique, notamment à travers les rapports d'analyse financière.

Durant l'exercice clos le 31/03/16, le Conseil de surveillance s'est réuni 10 fois, les 01/06/15, 06/07/15, 10/07/15, 22/07/15, 07/09/15, 06/10/15, 19/11/15, 23/11/15, 25/01/16, 07/03/16, avec un taux de présence de 89%. Le planning des réunions du Conseil de surveillance est défini à chaque Conseil de surveillance pour, au moins, les deux réunions suivantes, et peut aller jusqu'à couvrir les 12 mois suivants.

Les convocations à ces Conseils sont confirmées par messagerie électronique et par courrier environ une semaine avant la réunion. L'ordre du jour accompagne systématiquement la convocation. Par ailleurs, les comptes qui doivent être examinés lors des réunions d'arrêté semestriel ou de clôture des comptes annuels sont adressés aux membres du Conseil environ une semaine avant la réunion. Les représentants du Comité d'entreprise au Conseil de surveillance sont convoqués à toutes les réunions du Conseil.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Directoire portant sur l'arrêté semestriel des comptes et sur leur clôture annuelle, ainsi qu'aux réunions du Conseil de surveillance ayant le même objet. Durant le dernier exercice clôturé le 31/03/16, le Conseil de surveillance a notamment traité des points suivants :

- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels et du rapport du Directoire ;
- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels et du rapport du Directoire ;
- présentation par le Directoire des documents de gestion prévisionnelle ;
- présentation par le Directoire du plan d'action et du budget de l'exercice 2015/16, en ce compris la stratégie de développement de Solucom par opération de croissance externe et approbation de cette politique ;
- étude de dossiers de croissance externe ;
- examen des rapports trimestriels du Directoire ;
- rémunérations des mandataires sociaux ;
- examen de la situation des membres du Conseil de surveillance par rapport à la qualification de membre indépendant ;
- examen de la conformité des règles de gouvernement d'entreprise par rapport au code MiddleNext (recommandations et points de vigilance) ;
- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- politique de la société en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) ;
- association du management au capital et rémunérations ;
- réflexion sur la future marque de OneFirm ;
- point d'avancement du projet OneFirm dans sa globalité ;
- analyse des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur dans la société ;
- auto-évaluation formalisée du fonctionnement et des travaux du Conseil de surveillance.

Le Directoire peut assister à tout ou partie des réunions du Conseil de surveillance, selon décision des membres de ce Conseil de surveillance.

Le point concernant la rémunération des mandataires sociaux est traité hors la présence du Directoire.

Les projets de procès-verbaux du Conseil sont adressés à l'ensemble des membres pour accord, avant leur signature qui a lieu en général lors de la réunion du Conseil qui suit celle objet du procès-verbal.

### **Evaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil**

Le Conseil de surveillance procède chaque année à une auto-évaluation de son fonctionnement et de ses travaux, de façon formalisée tous les 3 ans.

Le Conseil de surveillance du 07/03/16 a procédé à cette évaluation formalisée ayant pour objet :

- de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- de passer en revue la composition du Conseil et les apports de ses membres.

Pour ce faire, un questionnaire a été élaboré, comportant une quarantaine de questions portant sur les rôles et missions du Conseil, sur sa composition, sur l'organisation des réunions et le fonctionnement du Conseil et du Comité d'audit, sur l'information du Conseil et du Comité d'audit, sur les rémunérations, sur les relations du Conseil, sur la déontologie de ses membres et sur le fonctionnement des comités spécialisés.

Ce questionnaire a été envoyé aux différents membres du Conseil qui ont noté leur satisfaction pour chacune des questions abordées et ont donné leurs commentaires pour chacun de ces points.

Le président du Conseil a ensuite envoyé une synthèse de ces auto-évaluations pour l'ensemble des questions posées, en utilisant la même grille de questionnaire, ainsi qu'une liste des points d'amélioration identifiés par l'auto-évaluation formalisée.

Les membres du Conseil se sont retrouvés lors d'une réunion informelle pour valider et compléter cette synthèse et la liste des points d'amélioration.

Suite à cette réunion, le président du Conseil de surveillance a élaboré un document « Analyse de l'auto-évaluation formalisée – Mars 2016 » que le Conseil a débattu le 07/03/16, et avec le Directoire, pour finaliser les actions retenues en vue d'améliorer le fonctionnement et les travaux du Conseil.

### **Comités**

Le Conseil de surveillance dans son ensemble s'est constitué en tant que Comité d'audit.

Il a été constaté que madame Marie-Ange Verdict et monsieur Jean-François Perret répondent aux critères d'indépendance et de compétences en matière comptable ou financière de par leur expérience professionnelle.

Le Comité d'audit se réfère, pour son fonctionnement et ses travaux, au rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'audit.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent de manière distincte du Conseil de surveillance et sont présidées par le président du Conseil qui n'est pas un membre exécutif.

Le Directoire peut assister à tout ou partie des réunions du Comité d'audit, selon décision des membres de ce Comité d'audit.

L'audition des Commissaires aux comptes lors du contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels ou annuels, le suivi de leur indépendance, et la proposition de leur nomination lors du renouvellement de leurs mandats sont traités hors la présence du Directoire.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité d'audit dans une section spécifique du procès-verbal du Conseil de surveillance.

Durant l'exercice clos le 31/03/16, le Comité d'audit s'est réuni 3 fois, les 01/06/15, 23/11/15 et 25/01/16.

Les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur les points suivants :

- examen et vérification des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31/03/15 présentés et arrêtés par le Directoire, audition du directeur financier, audition des Commissaires aux comptes ; examen des rapports et documents annexes établis par le Directoire en vue de l'Assemblée générale ; examen, vérification et contrôle du rapport financier annuel établi par le Directoire ;
- examen du rapport du président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne et la gestion des risques ;
- suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- examen et vérification des comptes semestriels arrêtés par le Directoire ; examen, vérification et contrôle du rapport financier semestriel élaboré par le Directoire ; audition du directeur financier, audition des Commissaires aux comptes ;
- analyse et suivi du plan d'audit interne pluriannuel et des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur dans la société. Ce point fait l'objet d'un examen annuel portant sur le cadre général du dispositif en s'assurant de son efficacité, notamment à partir de la cartographie des risques, et d'un examen approfondi des dispositions concernant un ou plusieurs risques en particulier, en vérifiant à cette occasion l'existence de procédures adaptées et d'activités de contrôle. En cas

de défaut ou de dysfonctionnement, le Comité d'audit demande à la société d'entreprendre les actions correctrices nécessaires.

### Règlement intérieur

Il traite de la façon la plus exhaustive possible, les règles de fonctionnement du Conseil et comporte les rubriques suivantes :

#### Rôle du Conseil de surveillance

- mission générale de contrôle permanent ;
- rôle de vérification du bon exercice du pouvoir exécutif ;
- limitation des pouvoirs du Directoire.

#### Composition du Conseil de surveillance et critères d'indépendance des membres

- conditions de nomination des membres du Conseil de surveillance ;
- indépendance des membres du Conseil de surveillance.

#### Devoirs des membres du Conseil de surveillance

- devoir de loyauté et de respect des lois et des statuts ;
- devoir de confidentialité ;
- assiduité ;
- règles d'intervention sur les titres de la société, y compris information privilégiée ;
- révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention.

#### Fonctionnement du Conseil de surveillance

- fréquence des réunions ;
- convocation des membres du Conseil ;
- information des membres du Conseil ;
- utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication ;
- délibérations du Conseil de surveillance ;
- évaluation des travaux du Conseil ;
- Comité d'audit.

#### Règles de détermination de la rémunération des membres du Conseil de surveillance

Le règlement intérieur dans son intégralité peut être consulté sur le site Internet [www.solucom.fr](http://www.solucom.fr).

#### Principes des rémunérations des mandataires sociaux

En ce qui concerne les rémunérations des mandataires sociaux, Solucom se conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext. Ainsi, les principes de détermination de ces rémunérations répondent aux critères d'exhaustivité, d'équilibre, de *benchmark*, de cohérence, de lisibilité, de mesure et de transparence.

La répartition des jetons de présence est traitée une fois par an, lors d'une réunion suivant l'Assemblée générale des actionnaires. Les rémunérations du président du Conseil de surveillance et du Directoire sont examinées également une fois par an, par le Conseil de surveillance, lors de la réunion portant sur l'examen du budget.

Les membres du Conseil de surveillance, à l'exception du président, reçoivent des jetons de présence dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée générale des actionnaires. Le montant versé à chaque membre du Conseil tient compte de son assiduité.

Le président du Conseil de surveillance reçoit une rémunération fixe au titre de son mandat et bénéficie, par ailleurs, d'une rémunération fixe au titre d'un contrat de travail pour des fonctions d'expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe. La rémunération au titre du mandat est décidée par le Conseil, qui, par ailleurs, décide chaque année s'il maintient l'autorisation de la convention réglementée correspondant au contrat de travail.

Le président du Directoire reçoit, au titre de son mandat, une rémunération comportant une partie fixe et une partie variable, basée exclusivement sur des critères quantitatifs, en fonction de la réalisation de certains objectifs budgétaires. Cette rémunération est fixée par le Conseil lors de la réunion de présentation du budget qui sert de base à la définition des objectifs budgétaires de la partie variable.

L'autre membre du Directoire reçoit une rémunération fixe au titre de son mandat, et il bénéficie, par ailleurs, d'une rémunération au titre d'un contrat de travail en tant que directeur général adjoint en charge des opérations. Cette dernière rémunération comporte une partie fixe et une partie variable, basée exclusivement sur des critères quantitatifs, en fonction de la réalisation de certains objectifs budgétaires. Enfin, il s'est vu attribuer quatre plans d'attribution gratuite d'actions, sous conditions de présence et d'investissement personnel en actions Solucom, et sous critères de performance, respectivement le 15/09/06, le 15/10/10, le 01/07/15 et le 28/01/16. La rémunération au titre du mandat est décidée par le Conseil, lors de la réunion de présentation du budget, Conseil qui est par ailleurs informé de tous les autres éléments de rémunération.

Les mandataires sociaux ne reçoivent aucun avantage en nature, il n'a pas été mis en place de mécanisme de prime de départ ou d'arrivée, ni de partie variable liée à la responsabilité sociale et environnementale, et ils ne bénéficient pas non plus de régime complémentaire de retraite spécifique.

### **Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales**

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont décrites aux articles 24 à 33 des statuts.

### **Éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'OPA**

Ces éléments sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.

## **2. Contrôle interne et gestion des risques**

### **2.1. Cadre général**

Dans le cadre des obligations prévues par le Code de commerce pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, l'AMF a publié en 2007 un cadre de référence sur le contrôle interne, applicable pour les exercices ouverts à compter du 01/01/07.

Ce cadre de référence prévoit que chaque société est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne et que le cadre de référence n'a pas vocation à être imposé aux sociétés, mais à être utilisé par celles-ci pour superviser ou, le cas échéant, développer leur dispositif de contrôle interne, sans cependant constituer des directives sur la façon de concevoir leur organisation.

En janvier 2008, l'AMF a considéré que les spécificités des valeurs moyennes et petites (VaMPs) devaient être davantage prises en compte dans la mise en œuvre de ce cadre de référence, et a, de ce fait, élaboré un guide de mise en œuvre spécifiquement dédié aux VaMPs.

En juillet 2010, l'AMF a mis à jour son cadre de référence sur le contrôle interne à destination des VaMPs, notamment pour le compléter avec une partie relative à la gestion des risques, suite à la transposition en droit français des directives européennes imposant de nouvelles obligations en la matière aux sociétés cotées, notamment en ce qui concerne les missions du Comité d'audit.

En janvier 2015, l'AMF a publié la recommandation 2015-01 sur la présentation du rapport du président, la description des procédures et des objectifs de contrôle interne, les risques et facteurs de risques.

C'est en s'appuyant sur ce cadre de référence et sur le guide de mise en œuvre dans leur application à Solucom, que le présent rapport a été rédigé. Ce rapport a également été établi sur la base d'entretiens avec le président du Directoire et avec le directeur financier, d'un examen des documents internes à la société et de réunions avec les Commissaires aux comptes. Ce rapport a par ailleurs été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa réunion du 30/05/16.

### **2.2. Principes**

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne participe de manière complémentaire à la maîtrise des activités du cabinet.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés le cabinet, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne joue un rôle-clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, ni la gestion des risques ni le contrôle interne ne peuvent fournir une garantie absolue que ces objectifs seront atteints.

### **Gestion des risques**

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et à couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques est un levier de management de Solucom qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

### **Contrôle interne**

Le contrôle interne est un dispositif global du cabinet Solucom, défini et mis en œuvre sous la responsabilité de chaque société, qui comprend un ensemble de moyens, de procédures et d'actions qui :

- contribue à la maîtrise des activités du cabinet, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ;
- doit permettre au cabinet de mettre sous contrôle les risques significatifs auquel il est confronté, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques ;

Le dispositif de contrôle interne vise notamment à assurer :

- la conformité aux diverses réglementations en vigueur ;
- la correcte application des instructions et orientations fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes du cabinet, notamment ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

### 2.3. Périmètre

Il convient de rappeler que le cabinet Solucom est constitué de la société Solucom SA, maison-mère, et des filiales suivantes :

- Filiales directes contrôlées exclusivement :
  - SLM Consulting (filiale de droit marocain),
  - Hudson & Yorke (filiale de droit anglais),
  - Arthus Technologies (filiale de droit suisse),
  - Solucom Belgique (filiale de droit belge),
  - Management Consulting Group France (MCG France).
- Filiales indirectes contrôlées exclusivement :
  - Kurt Salmon Associés France (détenue à 100% par Management Consulting Group France),
  - Kurt Salmon France (détenue à 100% par Kurt Salmon Associés),
  - K2S Management (filiale de droit américain détenue à 100% par Kurt Salmon France),
  - Kurt Salmon Luxembourg (filiale de droit luxembourgeois détenue à 100% par Kurt Salmon France),
  - Kurt Salmon Belgium (filiale de droit belge détenue à 100% par Kurt Salmon France),
  - Kurt Salmon Maroc (filiale de droit marocain détenue à 100% par Kurt Salmon France),
  - Kurt Salmon Switzerland (filiale de droit suisse détenue à 100% par Kurt Salmon France).

Sur le plan opérationnel, l'essentiel du cabinet Solucom est organisé en *practices* représentant les grands domaines de savoir-faire du cabinet.

SLM Consulting et Solucom Belgique ont intégré cette organisation opérationnelle. A l'inverse, Hudson & Yorke, Arthus Technologies, Management Consulting Group France et l'ensemble des filiales indirectes n'ont pas intégré à ce jour cette organisation. Ces sociétés continuent, à ce jour, de fonctionner comme des entités indépendantes, sous le contrôle du Directoire. Suite au rapprochement entre Solucom et Management Consulting Group France (intégrant les activités européennes de Kurt Salmon) le 07/01/16, le programme « Building OneFirm » a été lancé, dont l'objectif est de construire un nouveau cabinet regroupant opérationnellement l'ensemble des activités de Solucom et de Kurt Salmon d'ici le 01/04/17.

Solucom a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté à sa situation :

- Les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière sont harmonisées au sein du cabinet, tout en tenant compte des spécificités et contraintes légales propres à chaque pays. Pour ce qui concerne la société Management Consulting Group France et ses filiales acquises le 07/01/16, les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière du cabinet n'ont pas encore été harmonisées. Elles seront définitivement harmonisées au terme du programme « Building OneFirm ».
- Les procédures relatives au dispositif de gestion des risques, en particulier concernant le contrôle des activités opérationnelles, ont également désormais une portée pour l'ensemble du cabinet, dans la mesure où ce contrôle est suivi au niveau des *practices*, de manière complètement homogène.
  - Au terme du programme « Building OneFirm », les procédures relatives au dispositif de gestion des risques seront harmonisées à l'ensemble du cabinet au regard de la nouvelle organisation ;
  - En pratique, pour ce qui concerne les filiales du cabinet récemment acquises, les procédures relatives à la gestion des risques du cabinet sont déployées/harmonisées progressivement, la gestion des risques restant du ressort direct de la direction générale de chacune des sociétés jusqu'au terme de la période d'intégration ;
  - La direction générale s'assure pendant la période d'intégration, de l'efficacité de la gestion des risques au sein de ces filiales ;
  - Pour ce qui concerne la filiale marocaine, compte tenu de sa petite taille et de ses spécificités, la gestion des risques est du ressort direct de sa direction.

### 2.4. Composantes du dispositif

Le processus de gestion des risques chez Solucom s'articule de la manière suivante :

- Identification des risques :
  - entretiens individuels menés par l'auditeur interne avec les responsables des risques les plus significatifs du cabinet ;
  - propositions de modifications de la cartographie faites par le comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » à l'EXCOM ;
  - réactualisation annuelle par l'EXCOM, avant présentation au Comité d'audit.
- Analyse des risques :
  - examen des conséquences potentielles des principaux risques et appréciation de leur probabilité d'occurrence.
- Traitement du risque :
  - choix des dispositifs de prévention et/ou de traitement des risques les plus adaptés à la société.



L'organisation mise en place au sein du cabinet et le pilotage régulier du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques doivent permettre l'amélioration continue de ce dispositif ; l'objectif étant d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Directoire de Solucom conçoit les grandes lignes du dispositif de contrôle interne. L'EXCOM valide ensuite les règles de conduite afférentes et détermine le périmètre de ces dernières.

Les dispositions ainsi arrêtées font ensuite l'objet d'une communication adéquate en vue de leur mise en œuvre par les équipes concernées.

Un Comité de pilotage mensuel « contrôle interne » a été mis en place début 2016. Il est composé du président du Directoire, du directeur financier, du responsable des opérations financières, en tant que responsable du contrôle interne, et d'un membre de son équipe, de l'auditeur interne et d'un directeur associé. Sa mission est de superviser, selon trois angles principaux, le dispositif de contrôle interne du cabinet :

- les plans de remédiation résultant des audits internes (mise en œuvre, vérification de leur efficacité, etc) ;
- les procédures du cabinet (production, déploiement, etc) ;
- la mise en place de contrôles permanents.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi adapté aux caractéristiques de chaque société, prévoit effectivement :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, et s'appuyant sur des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables, notamment à travers un référentiel d'entreprise qui recueille les processus formalisés destinés à prévenir et détecter les principaux risques opérationnels et financiers ;
- un recensement des principaux risques identifiables.

Des activités d'audit interne sont déployées au niveau cabinet et ont pour objectif de vérifier que le dispositif de contrôle interne du cabinet est correctement appliqué par l'ensemble des entités et qu'il est pertinent.

Elles contribuent également au processus d'identification et de traitement des risques du cabinet.

Un plan d'audit interne pluriannuel construit sur 3 ans a été déployé courant décembre 2013 et revu chaque année, sous la responsabilité du Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » et couvre :

- tous les processus du cabinet, à l'exception des processus gestion de la connaissance, marketing des offres et delivery ; processus jugés inauditables de par leur nature, de par le caractère non-significatif des processus en tant que tels et/ou des risques qu'ils recouvrent ;
- toutes les sociétés du cabinet acquises depuis plus de 12 mois.

L'audit d'un processus suit le cheminement suivant :

- identification des étapes-clés du processus et analyse de leur fonctionnement ;
- identification des risques ou dysfonctionnements potentiels attachés à chaque étape ;
- identification des contrôles en place sur chacune des étapes ;
- audit des contrôles ;
- plan de remédiation intégrant des recommandations et actions correctives sur les défaillances de contrôle interne identifiées.

Les plans de remédiation sont ensuite pilotés par le service opérations financières. Le service opérations financières s'assure que les recommandations et actions correctives sont correctement déployées dans les délais impartis par chacun des services concernés. Au besoin, il accompagne les différents services dans la mise en œuvre des recommandations et actions correctives et dans la rédaction des procédures venant alimenter le référentiel d'entreprise.

## 2.5. Les acteurs

### Le Conseil de surveillance

Chaque année, le Directoire rend compte au Conseil de surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne et du système de gestion des risques.

Son périmètre de surveillance des risques est large : risques stratégiques, opérationnels, comptables et financiers - en s'appuyant pour ces derniers sur les travaux du Comité d'audit.

En tant que de besoin, le Conseil de surveillance peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

### Le Comité d'audit

Le Conseil de surveillance peut décider la création en son sein d'un Comité d'audit *ad hoc* ou se constituer, dans sa formation plénière, en Comité d'audit. C'est cette deuxième option qui est en vigueur au sein de Solucom.

Le Comité d'audit comprend au moins un membre indépendant, doté de compétences particulières en matière comptable ou financière.

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an lors des réunions pendant lesquelles le Conseil de surveillance examine les comptes consolidés annuels et semestriels du cabinet.

Le Comité d'audit est chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

En tant qu'émanation du Conseil de surveillance, il se concentre en priorité sur les risques comptables et financiers.

En ce qui concerne le contrôle interne et la gestion des risques, le Comité d'audit examine annuellement le cadre général du dispositif en s'assurant de son efficacité, notamment à partir de la cartographie des risques, et examine en détail les dispositions concernant un ou plusieurs risques en particulier, en vérifiant à cette occasion l'existence de procédures adaptées et d'activités de contrôle.

En cas de défaut ou de dysfonctionnements, le Comité d'audit demande à la société d'entreprendre les actions correctrices nécessaires.

### Le Directoire et l'*Executive Committee*

Le Directoire est chargé de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de Solucom. Le Directoire est régulièrement informé des éventuelles insuffisances du dispositif et en réfère, le cas échéant, au Conseil de surveillance.

L'*Executive committee* (« EXCOM ») rassemble les membres du Directoire de Solucom ainsi que tous les directeurs de Solucom et de ses filiales françaises et étrangères, dont Kurt Salmon. Cet *Executive committee* fixe les objectifs des activités opérationnelles et suit la réalisation de ces objectifs. Ces travaux sont formalisés sous forme de comptes rendus mensuels, présentant notamment l'état d'avancement des chantiers en cours.

### Le Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques »

Un Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » composé du président du Directoire, du directeur financier, du responsable des opérations financières, de l'auditeur interne et d'un directeur associé, se réunit tous les trimestres et supervise la mise en œuvre du dispositif d'audit interne et de gestion des risques. Il a pour mission de :

- superviser la mise en œuvre du plan d'audit interne ;
- valider les plans de remédiation (recommandations et actions correctives) ;
- valider les rapports d'activité d'audit (trimestriels) ;
- proposer des audits à la demande ;
- proposer des mises à jour annuelles de la cartographie des risques.

La fonction d'audit interne et de gestion des risques est assurée par l'auditeur interne, lui-même placé sous la responsabilité du Comité de pilotage audit interne, en charge notamment de piloter le plan d'audit interne et de mettre à jour la cartographie des risques tel que défini par le comité « audit interne et gestion des risques ».

L'auditeur interne a plus spécifiquement pour mission de :

- proposer des mises à jour de la cartographie des risques au Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » sur la base des entrevues avec les responsables des principaux risques du cabinet ;
- organiser et mener à bien les activités d'audit interne ;
- présenter les résultats des audits, les recommandations et actions correctives au Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques ».

### Le Comité de pilotage « contrôle interne »

Un Comité de pilotage « contrôle interne » a été déployé en février 2016 ; il se réunit mensuellement et est composé du président du Directoire, du directeur financier, du responsable des opérations financières et d'un membre de son équipe, de l'auditeur interne et d'un directeur associé. Il supervise le dispositif de contrôle interne du cabinet. Il a ainsi pour mission de :

- superviser la mise en œuvre des plans de remédiation résultant des audits internes et en vérifier leur efficacité ;
- superviser la production et la mise à jour des procédures du cabinet venant alimenter le référentiel d'entreprise ;
- superviser le déploiement des nouvelles procédures ;
- superviser la mise en place de contrôles permanents.

## La direction financière

La direction financière supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet.

Elle pilote l'élaboration des données et indicateurs de gestion fournis aux responsables opérationnels ainsi qu'à l'EXCOM du cabinet.

Les fonctions comptables sont remplies par le service comptable du cabinet, appuyé par un cabinet comptable externe. Ce cabinet comptable externe a en charge la production des comptes sociaux de Solucom SA, ainsi que les travaux de consolidation du cabinet. Il vérifie également la cohérence de la production des comptes de SLM Consulting, Hudson & Yorke, Arthus Technologies, Solucom Belgique et Kurt Salmon.

La direction financière a, en outre, la responsabilité de la formalisation de l'ensemble des procédures internes en vigueur au sein de Solucom (hors Kurt Salmon).

Cette fonction de contrôle interne est placée sous la responsabilité du responsable des opérations financières rattaché à la direction financière, en charge notamment de superviser la mise en œuvre du processus de contrôle interne tel que défini par le comité « d'audit interne et de gestion des risques » et « contrôle interne ».

Le responsable des opérations financières a plus spécifiquement pour mission de :

- mettre en œuvre les plans de remédiation résultant des audits internes et en vérifier leur efficacité ;
- piloter la production et la mise à jour des procédures du cabinet venant alimenter le référentiel d'entreprise ;
- sécuriser le déploiement des nouvelles procédures ;
- mettre en place des contrôles permanents.

## Le personnel de la société (hors Kurt Salmon)

Le référentiel d'entreprise du cabinet Solucom, qui intègre l'ensemble des procédures applicables, est accessible à tous les collaborateurs du cabinet, via le portail intranet *Comm'unilink*.

Chaque collaborateur concerné a, par ailleurs, connaissance de l'information nécessaire pour faire fonctionner à son niveau le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, au regard des objectifs qui lui ont été assignés, via le même support.

Il n'a pour autant pas la charge de surveiller sa mise en application effective.

Dans le cadre des activités d'audit interne, des ressources internes peuvent-être mobilisées au cas par cas pour la réalisation des audits.

## Les Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne, lorsqu'il existe, pour en obtenir une meilleure appréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence.

Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, peuvent identifier au cours de l'exercice des risques significatifs et des faiblesses majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière. Ils présentent leurs observations sur le rapport du président, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et attestent l'établissement des autres informations requises par la loi.

## 2.6. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Sauf indication contraire, les paragraphes 2.6 et 2.7 sont spécifiques au périmètre Solucom hors Kurt Salmon.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques relatif aux aspects comptables et financiers a une portée pour l'ensemble du cabinet.

Les processus et procédures formalisés sont recueillis au sein du référentiel d'entreprise, et des extraits sont publiés sur le portail intranet du cabinet.

## Elaboration des budgets prévisionnels

Un budget annuel, mensualisé, est établi en début d'année par chacune des sociétés du cabinet et en consolidé. Une révision budgétaire est établie en novembre, à l'issue de l'arrêté des comptes semestriels. Le budget, une fois élaboré, est présenté au Conseil de surveillance.

## Suivi des affaires

Dans le métier qui est celui de Solucom, le point-clé du suivi de l'activité est constitué par la gestion d'affaires. Un logiciel de gestion d'affaires (ActiveSys), outil ERP open source, a débuté son déploiement en 2013.

Ce logiciel comprend les fonctionnalités suivantes :

- gestion des affaires et de la prise de commandes ;
- imputations mensuelles des temps passés ;
- réestimations mensuelles des projets (charges et planning prévisionnels déterminés par le chef de projet) ;
- facturation.

Ce logiciel est accessible, à des niveaux variables selon les responsabilités, en mode intranet et extranet, à l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Le suivi des projets est donc réalisé par l'intermédiaire de ce logiciel, qui offre à tout moment une vision consolidée de toutes les informations relatives à chaque projet, en particulier :

- données commerciales et contractuelles ;
- jours consommés au titre du projet, charges prévisionnelles, planning prévisionnel, dépassement sur projet ;
- facturation et reste à facturer, factures à établir ou produits constatés d'avance.

### Suivi mensuel de la réalisation budgétaire et reporting

Les données issues du logiciel ActiveSys, exploitées via un outil décisionnel, permettent au contrôle de gestion de procéder mensuellement au suivi de la réalisation budgétaire et à une réactualisation du budget prévisionnel, compte tenu des derniers éléments budgétaires connus et de la vision prévisionnelle des affaires.

Ces données sont synthétisées dans un tableau de bord mensuel pour chaque *practice*, et pour le cabinet Solucom dans son ensemble, fournissant des indicateurs de gestion intégrant réalisé / prévision en regard du budget, et relatifs aux rubriques suivantes :

- chiffre d'affaires ;
- résultat opérationnel courant ;
- taux de production des consultants ;
- effectif ;
- prise de commandes ;
- prix de vente ;
- carnet de commandes ;
- trésorerie ;
- poste clients (suivi des factures en retard de paiement et des factures à établir).

Les tableaux de bord sont examinés mensuellement par la direction de chaque *practice*, et par le Directoire et la direction financière sur le plan consolidé, permettant ainsi la prise de décision d'actions correctrices le cas échéant.

Par ailleurs, un rapport trimestriel sur l'activité de Solucom est élaboré et présenté par le Directoire au Conseil de surveillance.

### Arrêtés et clôtures comptables (applicable à Kurt Salmon)

Il est procédé à des arrêtés trimestriels à usage interne au premier et au troisième trimestres, non audités, permettant de faire un rapprochement entre les données comptables et les données de gestion. Par ailleurs, l'arrêté semestriel et la clôture annuelle sont audités par les Commissaires aux comptes, revus par le Comité d'audit, approuvés par le Conseil de surveillance et publiés dans le respect des procédures

légalles et réglementaires. Les Commissaires aux comptes de Solucom sont présents à la réunion du Comité d'audit et à la réunion du Conseil de surveillance contrôlant les comptes sociaux et consolidés de l'exercice et du semestre.

Les membres du Comité d'audit et du Conseil peuvent ainsi faire le point directement avec les Commissaires aux comptes sur :

- les principes comptables retenus ;
- la vérification qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment s'agissant des filiales consolidées ;
- l'avancement de leurs travaux, sachant que la pratique montre qu'à la date de contrôle des comptes par le Conseil, les Commissaires aux comptes ont achevé l'intégralité de leurs diligences.

Ces arrêtés et clôtures sont réalisés suivant des procédures comptables harmonisées au sein du cabinet (reconnaissance du chiffre d'affaires, règles de provisionnement, calcul du coût de revient, règles de séparation des périodes, calcul de la participation, calcul de l'impôt).

Lors des réunions du Comité d'audit portant sur l'arrêté semestriel ou la clôture annuelle, le Directoire présente et commente les points suivants :

- le compte de résultat ;
- un tableau d'analyse « gestion » de ce compte de résultat, détaillé par société ;
- les indicateurs opérationnels qui sous-tendent ce compte de résultat ;
- le bilan ;
- le tableau de flux.

### Méthodes de provisionnement sur risques et litiges

A chaque arrêté semestriel et à chaque clôture annuelle, le contrôle de gestion effectue une revue de l'ensemble des projets en cours pour déterminer en cas de dépassement du budget prévisionnel les éventuelles provisions à constituer.

Ces provisions sont constituées sur la base de la dernière réestimation mensuelle du budget total du projet effectuée par le chef de projet.

La direction financière est, par ailleurs, informée de tous les événements susceptibles de donner lieu à constitution de provision, dès qu'ils se produisent :

- risque de défaillance d'un client (cas exceptionnel compte tenu de la clientèle très grands comptes du cabinet) ;
- difficulté anormale de recouvrement via un suivi mensuel de la balance âgée ;
- litige avec un tiers, notamment avec un client, grâce à un mécanisme de détection des incidents qualité déployé à l'ensemble des entités du cabinet.

Les risques en matière de qualité, de facturation ou de recouvrement sont passés en revue à chaque clôture trimestrielle par le responsable comptable, le responsable administration des ventes et le responsable des opérations financières, avec l'aide du contrôle de gestion, et présentés au directeur financier et au Directoire de Solucom afin de déterminer les éventuelles provisions à constituer.

### **Consolidation des comptes (applicable à Kurt Salmon)**

L'organisation en place et les procédures existantes, décrites dans les paragraphes précédents, permettent d'assurer le contrôle, par la maison mère, sur les comptes de ses filiales.

Dans ce cadre, on peut notamment citer :

- la direction financière qui supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet ;
- l'*Executive Committee* qui suit la réalisation des objectifs du cabinet et de chacune de ses entités, notamment à travers l'examen d'un tableau de bord mensuel élaboré par le contrôle de gestion ;
- le rapprochement entre les données comptables et les données de gestion de chacune des entités du cabinet, à chaque arrêté trimestriel ou semestriel, sous la responsabilité du contrôle de gestion.

Le processus de consolidation des comptes est réalisé par un cabinet comptable externe, en liaison avec la direction financière, et comporte notamment les contrôles et vérifications suivants :

- vérification de la réciprocité des soldes inter-sociétés devant être éliminés ;
- vérification de la cohérence des comptabilités sociales prises en compte ;
- remontée des comptes par chacune des sociétés dans un format défini par le cabinet ;
- revue des provisions des engagements de retraite estimées par un actuaire indépendant ;
- justification et analyse de l'ensemble des retraitements de consolidation selon les règles comptables en vigueur.

### **Trésorerie**

Un mécanisme de centralisation de la trésorerie du cabinet, mis en place en s'appuyant sur un partenaire bancaire, permet :

- d'optimiser la gestion de la trésorerie excédentaire du cabinet ;

- de disposer en temps réel d'une vision centralisée de la position de trésorerie de chacune des sociétés du cabinet.

Le Conseil de surveillance est informé trimestriellement des niveaux de trésorerie du cabinet Solucom par le rapport trimestriel que lui communique le Directoire.

### **Suivi des engagements hors bilan (applicable à Kurt Salmon)**

A chaque arrêté ou clôture, un recensement systématique des engagements hors bilan est réalisé par la direction financière auprès de chacune des sociétés du cabinet.

### **Contrôle de la qualité des informations financières et comptables communiquées (applicable à Kurt Salmon)**

Toute la communication financière est élaborée sous le contrôle direct du Directoire de Solucom.

La direction financière est par ailleurs chargée d'identifier les évolutions en termes de communication financière, susceptibles d'impacter les obligations de Solucom en la matière.

Les obligations périodiques en matière de communication comptable et financière au marché sont explicitées dans le référentiel d'entreprise.

### **2.7. Procédures relatives aux activités opérationnelles**

Pour rappel, sauf indication contraire, ce paragraphe est spécifique au périmètre Solucom hors Kurt Salmon.

Le dispositif de prévention des risques relatifs aux activités opérationnelles traite tout particulièrement des processus-clés dans le cadre du métier de Solucom, notamment concernant :

- la conduite et le suivi des projets, et la qualité des prestations ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le suivi de l'activité commerciale et la gestion du poste clients ;
- la sécurité du système d'information ;
- la gestion du circuit fournisseurs.

Il est à rappeler que le Directoire tient à jour une cartographie des principaux risques identifiés.

Cette analyse est présentée annuellement au Comité d'audit et au Conseil de surveillance lors de la réunion traitant des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques.

En ce qui concerne les procédures, on peut notamment citer les suivantes :

### Procédures du domaine de la conduite et du suivi des projets, et de la qualité des prestations

- Réunion mensuelle de l'équipe de management de chacune des *practices* et entités du cabinet pour assurer le suivi opérationnel :
  - des projets (dépassements),
  - des inter-contrats,
  - des difficultés de facturation ou d'obtention des pièces permettant de facturer (commande ou procès-verbal de recette),
  - du prix de vente par affaire.

Cette réunion mensuelle permet la mise en place d'actions correctrices en cas de dérive de fonctionnement sur tel ou tel aspect.

- Procédure de conduite des affaires forfaitaires :  
Cette procédure a pour objet de définir les principes de conduite d'une affaire forfaitaire, et notamment les règles de fonctionnement pour chacune des grandes étapes du cycle de vie d'une telle affaire, ainsi que les responsabilités dans la conduite des opérations.
- Charte qualité :  
Elle définit :
  - la qualité des prestations délivrées au client,
  - les points de mesure à travers le degré de satisfaction du client,
  - les principes et les moyens de la politique qualité de Solucom.

En outre, un processus de remontée auprès du responsable qualité des défauts qualité ainsi que des satisfactions marquées par les clients est en place. Sur la base de ces informations, ainsi que d'une analyse régulière de la qualité plus générale de la relation avec les clients de Solucom, un ensemble d'indicateurs est présenté aux collaborateurs du cabinet à des fins de sensibilisation.

### Procédures du domaine de la gestion des ressources humaines

- Intégration :  
L'objet de cette procédure est de décrire l'ensemble des modalités mises en œuvre au sein du cabinet pour faciliter l'intégration de tout nouveau collaborateur.

Elle définit notamment les différentes actions ou travaux concourant à une bonne intégration et identifie les personnes en charge du processus d'intégration.

- Entretien annuel et évaluation des collaborateurs :  
Cette procédure définit les modalités de suivi de chaque collaborateur, par les responsables de départements, à travers un dossier type et une grille d'entretien individuel.

- Recrutement et fidélisation :  
Ces procédures décrivent l'ensemble des actions mis en œuvre afin de permettre à la société d'atteindre ses objectifs en matière de recrutement et de fidélisation de ses collaborateurs.

Elles définissent, par ailleurs, les tableaux de bord mensuels de suivi du recrutement et du turn-over.

### Procédures du domaine du suivi de l'activité commerciale

- Le suivi de l'activité commerciale est favorisé par la mise en place d'indicateurs avancés issus d'un système d'information commercial (Activebiz).
- Propositions commerciales :  
Notamment pour garantir la nature des engagements pris dans le cadre d'une proposition, celles-ci sont construites à partir d'un format préétabli qui intègre les conditions générales standards : confidentialité, conditions de facturation et de règlement, frais de déplacements, non sollicitation de personnel, responsabilité / assurance, etc.
- Contrats :  
Ils sont négociés et signés à l'aune du respect de critères internes de conformité, synthétisés dans un formulaire de revue des contrats.
- Facturation :  
La facturation est gérée par le service administration des ventes en lien direct avec les équipes commerciales et les chefs de projet sur toute la durée d'une affaire.
- Recouvrement :  
Une équipe dédiée au recouvrement a été constituée au cours de l'exercice 2012/13. Cette équipe pilote les encaissements du cabinet et gère toutes les problématiques de recouvrement en lien direct avec le service administration des ventes, les équipes commerciales et les chefs de projet.

### Procédures du domaine de la sécurité du système d'information

- **Charte sécurité :**  
Cette charte édicte des principes et des règles permettant de garantir un niveau de protection efficace, homogène et adapté à la sensibilité des informations sur l'ensemble du système d'information du cabinet.
- **Protection du système d'information :**  
Les dispositions mises en œuvre concernent notamment la confidentialité des données, la protection contre les intrusions et les virus, la redondance des systèmes, la sauvegarde des données.  
Un plan de continuité informatique, déployé dans le cadre plus global du plan de continuité d'activités, permet de compléter ce dispositif.

### Procédures du domaine de la gestion du circuit fournisseurs

La gestion du circuit fournisseurs est, depuis l'exercice 2014/15, dématérialisée grâce au déploiement du module achat dans le logiciel Activesys.

- **Engagement d'une dépense :**  
Chaque engagement de dépense fait l'objet d'un bon de commande établi sous un format standard au cabinet, et signé par le responsable budgétaire concerné ou toute autre personne habilitée.  
Les personnes habilitées à valider les bons de commande sont explicitement identifiées dans une note interne.
- **Validation d'une facture :**  
Chaque facture est rapprochée du bon de commande correspondant, et validée par le responsable budgétaire concerné ou toute autre personne habilitée. Une facture n'est comptabilisée que si elle est assortie d'un bon de commande et que ces deux documents ont été préalablement validés.  
Les personnes habilitées à valider les factures sont explicitement identifiées dans une note interne.
- **Paiement :**  
Toute mise en paiement d'une facture, quel que soit le mode de règlement, est préalablement validée par le responsable comptable ou par le responsable des opérations financières par intérim. Sont notamment vérifiés le montant, les coordonnées bancaires du fournisseur et l'absence de double-règlement.  
Les habilitations en matière de signataires des paiements sont explicitement communiquées en interne et aux partenaires bancaires du cabinet.

### 3. Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil de surveillance a adopté en tant que Code de gouvernement d'entreprise, le « Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites » de MiddleNext publié en décembre 2009. Ce Code peut notamment être consulté sur le site Internet de MiddleNext ([www.middlenext.com](http://www.middlenext.com)).

Ce Code ne se limite pas à une série de recommandations auxquelles les sociétés qui l'adoptent doivent souscrire, mais propose aussi des points de vigilances, que le Conseil de surveillance a examiné.

Le Conseil de surveillance a, par ailleurs, constaté que la gouvernance mise en place au sein de Solucom permettait d'appliquer la totalité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

#### Le président du Conseil de surveillance

Le 30/05/16.

## Rapport des Commissaires aux comptes

établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce,  
sur le rapport du président du Conseil de surveillance

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Solucom et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du Conseil de surveillance de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31/03/16.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

Ces diligences consistent notamment à :

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

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

### Autres informations

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2016

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**

Dominique Laurent

**Mazars**

Paul-Armel Junne



---



**Solucom**

Tour Franklin, 100/101, terrasse Boieldieu

92042 Paris La Défense Cedex

Tél. : 01 49 03 20 00 - Fax : 01 49 03 20 01

[www.solucom.fr](http://www.solucom.fr)

 [@cabinet\\_solucom](https://twitter.com/cabinet_solucom)