



4

**COMPTES
CONSOLIDÉS**

TABLE DES MATIÈRES

139	ETATS CONSOLIDES DE LA SITUATION FINANCIERE – ACTIF	147	4.1 - Référentiel IFRS	162	6 - Information sectorielle	179	10 - Informations complémen-
		148	4.2 - Comparabilité des comptes			179	10.1 Honoraires des commissaires aux comptes
		149	4.3 - Date de clôture	164	7 - Notes sur le bilan actif	180	10.2 Engagements hors bilan
		149	4.4 - Présentation des états financiers	164	7.1 Immobilisations incorporelles	181	10.3 Effectifs
140	ETATS CONSOLIDES DE LA SITUATION FINANCIERE – PASSIF	150	4.5 - Périmètre et méthodes de consolidation	164	7.2 Goodwill	181	10.4 Transactions avec les parties liées
		151	4.6 - Ventilation des actifs et des passifs courants et non courants (IAS 1)	165	7.3 Immobilisations corporelles	181	10.5 Rémunérations des dirigeants
		152	4.7 - Goodwill (IFRS 3 - IAS 36)	166	7.4 Autres actifs financiers		
141	COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	152	4.8 - Immobilisations Incorporelles (IAS 38)	166	7.5 Impôts différés actifs		
		152	4.9 - Immobilisations Corporelles (IAS 16)	167	7.6 Clients et autres débiteurs		
		153	4.10 Autres actifs non courants (IFRS 9)	167	7.7 Créances d'impôts et Autres actifs courants		
142	ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	153	4.11 Dépréciation des actifs (IAS 36)	168	7.8 Trésorerie bilantielle		
		154	4.12 Impôt sur le résultat (IAS 12)	168	8 - Notes sur le bilan passif		
		154	4.13 Instruments financiers (IFRS 9 et IFRS 7)	168	8.1 Capital social, Résultat par action et Dividende par action		
143	TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES	156	4.14 Créances clients	171	8.2 Emprunts et dettes financières		
		156	4.15 Actifs de gestion de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie (IAS 7)	172	8.3 Analyse du risque financier		
		156	4.16 Capital (IAS 1)	175	8.4 Autres provisions et engagements envers le personnel		
144	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	157	4.17 Titres d'autocontrôle (IAS 32)	176	8.5 Impôts différés passifs		
		157	4.18 Provisions (non courantes et courantes) (IAS 37)	176	8.6 Fournisseurs et autres créditeurs		
		157	4.19 Avantages donnés au personnel (IAS 19 révisée)	176	8.7 Autres passifs courants et non courants		
		157	4.20 Chiffre d'affaires	176	9 - Notes sur le compte de résultat		
145	ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	158	4.21 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	176	9.1 Chiffre d'affaires		
		158	4.22 Coût de l'endettement financier	177	9.2 Achats consommés		
146	1 - Information générale	158	4.23 Subventions et aides de l'État (IAS 20)	177	9.3 Charges de personnel		
146	2 - Evènements significatifs de l'exercice	159	5 - Périmètre de consolidation	177	9.4 Dotations aux amortissements		
		159	5.1 Entreprises intégrées dans le périmètre de consolidation	178	9.5 Autres produits et charges opérationnels non courants		
147	3 - Evènements postérieurs à la clôture	160	5.2 Entreprises exclues du périmètre de consolidation	178	9.6 Coût de l'endettement financier		
		160	5.3 Evolution du périmètre de consolidation	178	9.7 Impôt sur les bénéfices		
147	4 - Principes comptables et règles de consolidation	162	5.4 Recours aux estimations				

ÉTATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE – ACTIF

ACTIF	Note	31/12/2022	31/12/2021
		Valeurs nettes	Valeurs nettes
En K euros			
Immobilisations incorporelles	7.1	67 878	25 122
Goodwill	7.2	126 479	91 589
Immobilisations corporelles	7.3	6 829	2 154
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	7.3	8 044	6 213
Autres actifs financiers	7.4	3 421	5 786
Impôts différés actif	7.5	1 100	1 087
Total Actifs Non Courants		213 752	131 953
Stocks et en-cours		987	620
Clients et autres débiteurs	7.6	56 915	41 267
Créances d'impôt	7.7	7 947	4 868
Autres actifs courants	7.7	3 921	1 346
Actifs de gestion de trésorerie	7.8	6 426	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.8	30 335	26 935
Total Actifs Courants		106 530	75 035
Total Actif		320 282	206 989

ÉTATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE – PASSIF

PASSIF	Note	31/12/2022	31/12/2021
		Valeurs nettes	Valeurs nettes
En K euros			
Capital social	8.1	13 150	12 906
Réserve légale		230	110
Autres réserves		25 456	17 087
Résultat de l'exercice		9 428	6 434
Total Capitaux Propres, part du groupe		48 265	36 536
Intérêts ne conférant pas le contrôle		1 764	1 359
Total Capitaux Propres	8.1	50 028	37 895
Emprunts et dettes financières	8.2	121 552	79 215
Dettes liées aux contrats de location	8.2	5 687	4 599
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	8.2	4 972	4 914
Provisions au titre des avantages envers le personnel	8.4	1 747	2 510
Autres provisions	8.4	261	192
Impôts différés passif	8.5	18 982	5 740
Autres passifs long terme	8.7	9 564	695
Total Passifs Non Courants		162 764	97 866
Emprunts, dettes financières et concours bancaires	8.2	33 709	15 168
Dettes liées aux contrats de location	8.2	2 654	1 950
Fournisseurs et autres crédateurs	8.6	52 384	38 639
Dettes d'impôt		2 250	1 863
Autres passifs courants	8.7	16 493	13 608
Total Passifs Courants		107 490	71 228
Total Passif		320 282	206 989

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	Note	31/12/2022	31/12/2021*
<i>En K euros</i>			
Chiffre d'affaires	9.1	320 669	176 864
Autres produits de l'activité		266	129
Achats consommés	9.2	(129 842)	(61 911)
Charges externes		(21 445)	(10 672)
Impôts et taxes		(1 145)	(1 150)
Charges de personnel	9.3	(140 059)	(87 274)
Autres produits et charges opérationnels courants		3 742	1 255
RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE	4.22	32 186	17 240
Dotations aux amortissements	9.4	(9 743)	(3 935)
Dotations nettes aux dépréciations et provisions		(260)	47
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		22 183	13 353
Résultat sur cession de participations consolidées		17	(115)
Autres produits et charges opérationnels non courants	9.5	(2 655)	(1 608)
RESULTAT OPERATIONNEL		19 545	11 630
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		-	(83)
Coût de l'endettement financier brut	9.6	(2 898)	(1 018)
Coût de l'endettement financier net	9.6	(2 898)	(1 101)
Autres produits et charges financiers		(931)	413
RESULTAT AVANT IMPOT		15 716	10 943
Impôt sur les bénéfices	9.7	(5 387)	(3 803)
RESULTAT APRES IMPOT		10 329	7 139
RESULTAT NET TOTAL		10 329	7 139
Résultat net part du groupe		9 428	6 434
Résultat net des intérêts ne conférant pas le contrôle		901	706
Résultat par action (dilué et non dilué)	8.1	0,22	0,15

* Voir Note 4.2

ÉTAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

	31/12/2022	31/12/2021
<i>En K euros</i>		
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	10 329	7 139
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	(83)	(863)
Pertes et gains actuariels	922	220
Impôt sur les pertes et gains actuariels	(232)	(58)
Sous-total des éléments du résultat global non recyclables	690	162
Différences de conversion	(773)	(1 024)
Sous-total des éléments du résultat global recyclables	(773)	(1 024)
RESULTAT GLOBAL	10 246	6 277
Part du groupe	9 386	5 337
Intérêts ne conférant pas le contrôle	860	940

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	Note	31/12/2022	31/12/2021
En K euros			
Résultat net total consolidé		10 329	7 139
Elim. des amortissements et provisions		10 121	4 459
<i>Dont IFRS 16</i>		2 707	829
Elim. des profits / pertes sur actualisation		-	1
Elim. des résultats de cession		(99)	2 122
Autres prod. et chges sans incidence trésorerie		0	3
Elim. des produits de dividendes		(1)	(1)
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		20 351	13 724
Elim. de la charge d'impôt	9.7	5 387	3 803
Elim. du coût de l'endettement financier net	9.6	2 898	1 101
<i>Dont IFRS 16</i>		166	61
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		28 635	18 628
Incidence de la variation du Besoin en Fond de Roulement	8.3	6 192	3 444
Impôts payés		(11 283)	(3 340)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		23 544	18 732
Incidence des variations de périmètre	5.3	(57 551)	(54 644)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(5 501)	(2 769)
Acquisition d'actifs financiers		0	(3 511)
Variation des prêts et avances consentis		(1 312)	(264)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		242	58
Cession d'actifs financiers		9	-
Autres flux liés aux opérations d'investissement		-	(223)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		(64 113)	(61 354)
Augmentation de capital		9 710	14 643
Cession (acquisition) nette d'actions propres		(75)	(289)
Emission d'emprunts	8.2	55 068	54 485
Remboursement d'emprunts	8.2	(19 476)	(17 131)
<i>Dont IFRS 16</i>		(4 484)	(2 064)
Intérêts financiers versés		(3 917)	(1 180)
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	8.1	(2 153)	0
Dividendes payés aux participations ne donnant pas le contrôle	8.1	(566)	(215)
Autres flux liés aux opérations de financement		-	(2 740)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		38 592	47 574
Incidence de la variation des taux de change		367	293
Variation de la trésorerie		(1 610)	5 244
Trésorerie d'ouverture		22 207	16 963
Trésorerie de clôture		20 597	22 207

Les notes figurant en annexe font partie intégrante des états financiers.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

	Capital	Réserve légale	Réserves de conversion	Réserves OCI	Autres réserves	Réserves consolidées	Total Capitaux propres part du groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Total Capitaux propres
En euros									
Situation à l'ouverture de l'exercice 2021-12	1 099	148	(231)	(279)	13 725	13 215	14 462	2 204	16 666
Incidence des changements de méthode comptable	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Situation ajustée à l'ouverture de l'exercice 2021-12	1 099	148	(231)	(279)	13 725	13 215	14 462	2 204	16 666
Variation de juste valeur	-	-	-	155	-	155	155	7	162
Ecart de conversion	-	-	(1 252)	0	-	(1 252)	(1 252)	227	(1 024)
Résultat de la période	-	-	-	-	6 434	6 434	6 434	706	7 139
Total des pertes et profits de la période	-	-	(1 252)	155	6 434	5 337	5 337	940	6 277
Dividendes versés	-	-	-	-	-	-	-	(215)	(215)
Pur sur intérêts minoritaires	-	-	-	-	(759)	(759)	(759)	2 050	1 291
Augmentation de capital	387	-	-	-	14 256	14 256	14 643	-	14 643
Actions propres	-	-	-	-	(289)	(289)	(289)	-	(289)
Autres variations	11 419	-	103	55	(8 435)	(8 277)	3 142	(3 621)	(479)
Situation à la clôture de l'exercice 2021-12	12 906	148	(1 380)	(69)	24 931	23 482	36 536	1 359	37 895
Situation à l'ouverture de l'exercice 2022-12	12 906	148	(1 380)	(69)	24 931	23 482	36 536	1 359	37 895
Incidence des changements de méthode comptable	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Situation ajustée à l'ouverture de l'exercice 2022-12	12 906	148	(1 380)	(69)	24 931	23 482	36 536	1 359	37 895
Variation de juste valeur	-	-	-	661	-	661	661	29	690
Ecart de conversion	-	-	(704)	-	-	(704)	(704)	(70)	(773)
Résultat de la période	-	-	-	-	9 428	9 428	9 428	901	10 329
Total des pertes et profits de la période	-	-	(704)	661	9 428	9 386	9 386	860	10 246
Dividendes versés	-	-	-	-	(2 153)	(2 153)	(2 153)	(566)	(2 718)
Pur sur intérêts minoritaires	-	-	-	-	124	124	124	855	979
Augmentation de capital	244	-	-	-	9 361	9 361	9 605	105	9 710
Mouvements sur actions propres	-	-	-	-	(378)	(378)	(378)	(30)	(408)
Autres variations	-	83	260	0	(5 197)	(4 938)	(4 855)	(820)	(5 675)
Situation à la clôture de l'exercice 2022-12	13 150	230	(1 824)	592	36 115	34 884	48 265	1 764	50 028

Le montant de 5 197 K EUR en « Autres variations » correspond principalement à l'annulation des titres de la société THE HUMAN FACTORY, comptabilisés en 2021 en « Titres de participation » puis annulés en 2022, la société étant consolidée par intégration globale depuis le 26 janvier 2022 (voir note 5.3 pour plus d'information).

Les notes figurant en annexe font partie intégrante des états financiers.

ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1 – Information générale

ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA est une holding immatriculée en France le 10 décembre 1954 et domiciliée au 15 Rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux, France, dont l'objet est la prise de participations dans des sociétés et de les accompagner dans leur croissance et leur développement.

Les filiales d'ALAN ALLMAN ASSOCIATES ont une activité de conseil hightech, conseil en transformation industrielle et conseil en stratégie et management, et sont présentes en Europe, Amérique du Nord et en Asie.

Les états financiers consolidés de la Société ALAN ALLMAN ASSOCIATES, pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 sont présentés en milliers d'Euros sauf mention contraire et comprennent les états financiers de la société et ses participations (l'ensemble désigné comme « L'Ecosystème », « Le Groupe »).

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2022 ont été approuvés par le conseil d'administration en date du lundi 24 avril 2023.

2 – Evènements significatifs de l'exercice

Activité

L'Ecosystème a connu une croissance importante au cours de l'exercice clôturant au 31 décembre 2022 avec une augmentation de son chiffre d'affaires de 81% par rapport à la période clôturant au 31 décembre 2021, s'établissant ainsi à 320,7 M EUR.

Dans le cadre de son projet RISE 2025, lancé le 21 juin 2021, Alan Allman Associates, conforté par la dynamique de l'exercice clos au 31 décembre 2022, annonce son objectif de croissance de chiffre d'affaires de 18,5% sur l'année à venir donc de clôturer l'exercice 2023 avec un chiffre d'affaires d'au moins 380 M EUR.

L'Ecosystème poursuit sa dynamique de croissance au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2022, d'une part sur le marché nord-américain, notamment grâce à l'acquisition de plusieurs sociétés au Canada, et d'autre part sur le marché européen avec plusieurs acquisitions en Belgique et en France. Ces acquisitions sont toutes détaillées dans la note 5.3 du présent rapport.

L'Ecosystème poursuit également sa dynamique de croissance au travers de la diversité de ses sources de financement. C'est pourquoi en date du 12 mai 2022, l'Ecosystème a mis en place un financement obligataire pour un montant maximum d'un million d'euros auprès d'un fonds d'investissement spécialisé. Les informations relatives à ce financement obligataire sont détaillées en note 8.2.

Par ailleurs, depuis sa cotation sur le marché réglementé Euronext Paris le 29 mars 2021 et son transfert du compartiment C au compartiment B du marché Euronext Paris effectif depuis le 1er février 2022, Alan Allman Associates s'efforce d'améliorer la liquidité de son cours. C'est pour cette raison que, le 22 juin 2022, la Société a augmenté de 800 K EUR les moyens du contrat de liquidité portant ainsi les moyens au compte de liquidité à un montant d'un million d'euros (cf. note 8.1).

En date du 26 septembre 2022, avec le souhait d'associer ses collaborateurs à sa réussite et plus généralement à sa stratégie à long terme, Alan Allman Associates a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, sous certaines conditions. Les informations relatives à ce plan d'actionnariat salarié sont détaillées en note 8.1.

Principaux risques et incertitudes

La nature et le niveau des risques auxquels est soumis l'Ecosystème sont tous présentés dans le rapport de gestion accompagnant ces états financiers consolidés ainsi que dans la note 8.3.

À la date du présent rapport, l'Ecosystème considère être exposé de manière limitée à des risques sur ses opérations en raison du conflit Russo-Ukrainien.

Cependant, il n'exclut pas qu'un maintien ou un accroissement des sanctions mises en place contre la Russie puissent affecter la bonne marche de ses activités, notamment l'effet de ces événements sur les marchés financiers mondiaux qui pourrait impacter sa capacité à se financer sur les marchés de capitaux et, de ce fait, la conduite de ses activités.

De plus, par son activité qui ne l'expose pas au prix des matières premières, l'Ecosystème est exposé de manière limitée aux conditions macroéconomiques tendues notamment en ce qui concerne l'inflation.

L'Ecosystème se finançant principalement par dette bancaire à taux fixe (cf. note 8.3), il est également exposé de manière limitée à la hausse des taux d'intérêt, excepté dans le cadre de futurs emprunts bancaires.

3 – Evènements postérieurs à la clôture

Le 20 janvier 2023, Alan Allman Associates annonce avoir finalisé l'acquisition, via sa filiale It-ed, de 100% des actions de la société Luminet. Au travers de cette acquisition, l'Ecosystème souhaite créer un véritable département des systèmes téléphoniques nuagiques et sécurité au Canada au travers de la marque forte It-ed.

Le 2 février 2023, Alan Allman Associates annonce avoir finalisé l'acquisition, via sa filiale Alan Allman Associates France, de 89,29% des actions de la société Humans4help. Au travers de cette acquisition, l'Ecosystème renforce son pôle « Stratégie et Management » et sa stratégie de marques fortes hyperspécialisées. Alan Allman Associates étend aussi sa présence en Europe et s'implante en Afrique du Nord (Maroc, Tunisie...).

Le 23 mars 2023, Alan Allman Associates annonce la création de son pôle Alan Allman Associates Digital Marketing par la réalisation de 2 acquisitions structurantes : le groupe Evisiance (8 sociétés) et Excelsior. Cette stratégie de croissance s'inscrit dans la volonté d'Alan Allman Associates de renforcer sa position sur le marché français, de poursuivre sa stratégie de marques fortes spécialisées et de proposer aux clients des cabinets de l'écosystème une offre de services plus complète en communication et marketing digital.

Les sociétés nouvellement acquises seront intégrées aux comptes consolidés (intégration globale) d'Alan Allman Associates à compter de leur date d'acquisition.

4 – Principes comptables et règles de consolidation

4.1 Référentiel IFRS

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 sont établis selon les principes et les conventions comptables généralement admis par le référentiel IFRS.

Les états financiers consolidés de l'Ecosystème ont été préparés en conformité avec la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », telle que publiée par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptée dans l'Union Européenne (UE) au 31 décembre 2022.

Nouvelles normes, amendements et interprétations applicables au 1er janvier 2022 :

1. Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2022

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne suivants applicables au 1er janvier 2022 :

Amendements à IFRS 3	Modification du cadre conceptuel
Amendements à IAS 16	Comptabilisation des produits générés avant la mise en service
Amendements à IAS 37	Clarification des coûts à retenir lors de l'analyse des contrats déficitaires
Améliorations annuelles des IFRS	Cycle 2018 – 2020 (IFRS 1, IFRS 9, IAS 41, IFRS 16)

Les principes comptables appliqués par l'Ecosystème sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2021, mise à part l'exception mentionnée en note 4.2. Les normes, amendements et interprétations d'application obligatoires au 1er janvier 2022 n'ont pas d'impact significatif pour l'Ecosystème.

2. Autres nouvelles normes non encore applicables au 1er janvier 2022 ou non appliquées par anticipation

Les textes publiés par l'IASB mais non encore adoptés par l'Union Européenne n'ont pas fait l'objet d'une application anticipée par l'Ecosystème.

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union Européenne suivants applicables au 1er janvier 2023 :

Amendements à IAS 8	Définition d'une estimation comptable
Amendements à IAS 1	Informations à fournir sur les méthodes comptables significatives
IFRS 9 et IFRS 16	Comptabilisation des abandons de loyers dans un contrat de location simple par les bailleurs (septembre 2022)
Amendements à IAS 12	Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction
IFRS 15	Rôle d'un distributeur de logiciels : agent ou principal
IAS 7	Présentation d'un dépôt à vue soumis à des restrictions
IFRS 9 et IAS 20	TLTRO III
IAS 37	Crédits négatifs liés aux véhicules polluants (« <i>Negative low emission vehicles credits</i> »)
Norme IFRS 17	Contrats d'assurance (en remplacement d'IFRS 4)
Normes IFRS 17 et IFRS 9	Première application, informations comparatives
IFRS 17	Comptabilisation de la marge sur un portefeuille de contrats de rentes viagères
IFRS 17 et IAS 21	<i>Multi-currency groups of insurance contracts</i>
IAS 32	Classement des actions émises par un SPAC au moment de la cotation. Classement de nouveaux warrants émis à l'occasion de l'acquisition d'un SPAC

L'analyse de l'impact d'IAS 12 sur les comptes de la société est en cours. Les travaux préliminaires anticipent un impact non significatif sur les états financiers consolidés de l'Ecosystème.

La norme IFRS 17 n'est pas applicable à l'Ecosystème.

3. Autres normes et interprétations essentielles, publiées par l'IASB, approuvées par l'Union européenne en 2022 ou non encore approuvées par l'Union européenne :

Amendements à IAS 1	Classement des dettes en courant/non courant
Amendements à IFRS 16	Passif de location dans le cadre d'une cession-bail

4.2 Comparabilité des comptes

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2022, la direction financière de l'Ecosystème a effectué une nouvelle analyse du chiffre d'affaires dans le cadre d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ». Cette nouvelle analyse a conduit à une modification d'appréciation de la norme considérant qu'une filiale canadienne agissait en tant qu'agent mandaté plutôt qu'en tant que principal, en l'absence de démonstration de l'exercice du contrôle des services sous-jacents transmis au client.

Ce changement d'appréciation a pour conséquence de présenter le chiffre d'affaires en net sur l'activité de cette filiale plutôt qu'en brut comme cela était le cas auparavant, induisant une correction rétrospective des informations financières présentées au cours des périodes précédentes.

Cette modification d'appréciation a uniquement un impact de présentation sur le compte de résultat des états financiers consolidés au 31 décembre 2022 et sur l'information comparative, le résultat opérationnel d'activité n'étant pas impacté.

Les impacts rétrospectifs de ces changements d'appréciation sont présentés ci-dessous :

	31/12/2022*	Retraitements	31/12/2022
En K Euros			
Chiffre d'affaires	338 937	(18 268)	320 669
Autres produits de l'activité	266	-	266
Achats consommés	(147 006)	17 164	(129 842)
Charges externes	(21 445)	-	(21 445)
Impôts et taxes	(1 145)	-	(1 145)
Charges de personnel	(141 163)	1 104	(140 059)
Autres produits et charges opérationnels courants	3 742	-	3 742
RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE	32 186	0	32 186

* Avant retraitements

	31/12/2021*	Retraitements	31/12/2021
En K Euros			
Chiffre d'affaires	188 270	(11 407)	176 864
Autres produits de l'activité	129	-	129
Achats consommés	(72 548)	10 637	(61 911)
Charges externes	(10 672)	-	(10 672)
Impôts et taxes	(1 150)	-	(1 150)
Charges de personnel	(88 044)	769	(87 274)
Autres produits et charges opérationnels courants	1 255	-	1 255
RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE	17 240	(0)	17 240

* Avant retraitements

4.3 Date de clôture

Les états financiers des sociétés couvrent tous une période de 12 mois débutant au 1^{er} janvier de l'année sauf pour les sociétés nouvellement entrées dans le périmètre au cours de l'année.

Les dates de clôture des états financiers des sociétés sont toutes au 31 décembre 2022.

4.4 Présentation des états financiers

Les états financiers ont été préparés selon la méthode du coût historique, sauf en ce qui concerne la réévaluation de certains biens et instruments financiers qui ont été évalués selon leur montant réévalué ou leur juste valeur à la fin de chaque période de présentation de l'information financière, comme l'expliquent les méthodes comptables ci-dessous. Le coût historique est généralement fondé sur la juste valeur de la contrepartie donnée en échange des biens et services.

4.5 Périmètre et méthodes de consolidation

Périmètre

Les sociétés dans lesquelles l'Ecosystème détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale. L'Ecosystème n'exerce au 31 décembre 2022, directement ou indirectement, aucun contrôle conjoint ni aucune influence notable.

L'Ecosystème détient le contrôle si trois conditions sont remplies :

1. Il détient le pouvoir sur l'entité ;
2. Il a droit ou est exposé aux rendements variables ;
3. Il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur les rendements.

Méthode de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de la Société et les états financiers des entités qu'elle contrôle (ses filiales) à la date de clôture. La Société a le contrôle lorsque les 3 conditions détaillées dans le paragraphe précédent sont remplies. La Société doit réévaluer si elle contrôle l'entité émettrice lorsque les faits et circonstances indiquent qu'un ou plusieurs des trois éléments du contrôle énumérés ci-dessus ont changé.

Si la société ne détient pas la majorité des droits de vote dans une entité émettrice, elle a des droits qui sont suffisants pour lui conférer le pouvoir lorsqu'elle a la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de l'entité émettrice. Lorsqu'elle évalue si les droits de vote qu'elle détient dans l'entité émettrice sont suffisants pour lui conférer le pouvoir, la Société prend en considération tous les faits et circonstances pertinents, y compris les suivants :

- Le nombre de droits de vote que la Société détient par rapport au nombre de droits détenus respectivement par les autres détenteurs de droits de vote et à leur dispersion ;
- Les droits de vote potentiels détenus par la Société, les autres détenteurs de droits de vote ou d'autres parties ;
- Les droits découlant d'autres accords contractuels ;
- Les autres faits et circonstances, le cas échéant, qui indiquent que la Société a, ou n'a pas, la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes au moment où les décisions doivent être prises, y compris les résultats du vote lors des précédentes assemblées des actionnaires.

Les sociétés de l'Ecosystème qui sont consolidées sont répertoriées dans la note 5.1.

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les méthodes comptables ont été appliquées d'une manière uniforme dans les comptes des entités de l'Ecosystème compris dans les états financiers consolidés.

La méthode de l'intégration globale mise en œuvre est celle par laquelle les actifs, passifs, produits et charges sont entièrement intégrés. La quote-part de l'actif net et du bénéfice net attribuable aux actionnaires minoritaires est présentée distinctement en tant qu'intérêts ne conférant pas le contrôle au bilan consolidé et au compte de résultat consolidé.

L'Ecosystème ne contrôle directement ou indirectement aucune entité ad'hoc.

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilantiels, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupes sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Les pertes latentes sont éliminées de la même façon que les produits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Intérêts ne conférant pas le contrôle (IFRS 10)

Les intérêts ne conférant pas le contrôle correspondent aux capitaux propres d'une filiale qui ne sont pas attribuables, directement ou indirectement, à la société mère.

Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (put sur intérêts minoritaires)

Lorsque des détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'une option de vente de leur participation à l'Ecosystème, une dette est constatée en Passifs non courants pour un montant correspondant à la valeur actuelle du prix d'exercice estimé de l'option. La contrepartie de la dette induite par ces engagements est comptabilisée :

- Par imputation prioritairement sur le montant des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant ;
- Puis, pour le solde, par imputation sur les réserves consolidées en part du groupe.

Les variations ultérieures de cette option de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont comptabilisées en contrepartie des intérêts ne conférant pas le contrôle correspondant et pour le solde en diminution des réserves consolidées.

Monnaies étrangères

Dans les états financiers de l'Ecosystème et de chaque filiale, les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées, lors de leur comptabilisation initiale, dans la devise de référence de la société concernée en appliquant le taux de change en vigueur à la date de transaction. A la clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours du dernier jour de l'exercice. Les profits et pertes provenant de la réalisation ou de la conversion d'éléments monétaires libellés en devises étrangères sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice.

Lors de la consolidation, les actifs et les passifs des sociétés dont la comptabilité est tenue dans une autre devise que l'euro, sont convertis en euro au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les revenus et les charges sont convertis en euro au cours de change moyen de l'année. Les éventuelles différences de change sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat étendu et cumulés en capitaux propres au poste « réserves consolidées ». En cas de cession, les écarts de conversion relatifs à la société concernée sont comptabilisés au compte de résultat de l'exercice durant lequel la cession a eu lieu.

Les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère et convertis au taux de clôture.

Les taux de change utilisés pour convertir les états financiers des filiales de l'Ecosystème sont les suivants :

EUR / Devise	Cours de clôture		Cours moyen	
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2021
Dollar canadien CAD	0,692521	0,694782	0,730194	0,674491
Franc suisse CHF	1,015538	0,967961	0,995322	0,924984
Dollar de Singapour SGD	0,699301	0,654493	0,689085	0,629287
Dollar américain USD	0,937559	0,882924	0,949668	0,845523

4.6 Ventilation des actifs et des passifs courants et non courants (IAS 1)

Les actifs liés au cycle d'exploitation normal de l'Ecosystème, hors impôts différés, les actifs détenus dans la perspective d'une cession dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice, ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie disponibles constituent des actifs courants. Tous les autres actifs sont non courants.

Les dettes échues au cours du cycle d'exploitation normal de l'Ecosystème, hors passifs d'impôts différés ou dans les douze mois suivant la date de clôture constituent des éléments courants.

Les passifs courants comprennent notamment :

- Les dettes financières pour la fraction inférieure à un an ;
- Les avances et acomptes reçus sur commandes ;
- Les provisions courantes : elles correspondent aux provisions liées au cycle normal d'exploitation ;

- Les dettes fournisseurs, les dettes fiscales et sociales, les dettes sur immobilisations, les autres dettes et les produits constatés d'avance. Lorsque ces dettes ont une échéance supérieure à un an, elles sont classées en autres passifs non courants.

Tous les autres passifs sont non courants.

4.7 Goodwill (IFRS 3 - IAS 36)

Tous les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Le goodwill est la différence à la date d'acquisition entre la juste valeur des éléments remis en échange pour prendre le contrôle, la valeur des intérêts ne conférant pas le contrôle, la juste valeur des prises de participation antérieures et la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise.

Le goodwill n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de dépréciation de valeur annuel (Cf. note 7.2). En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite au compte de résultat en résultat opérationnel dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

Si la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises est inachevée à la fin de la période de présentation de l'information financière au cours de laquelle le regroupement d'entreprises survient, l'Ecosystème doit présenter les montants provisoires relatifs aux éléments pour lesquels la comptabilisation est inachevée. Ces montants provisoires sont ajustés durant la période d'évaluation ou des actifs ou passifs additionnels sont comptabilisés pour tenir compte d'informations nouvelles obtenues à propos des faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui, si elles avaient été connues, auraient eu une incidence sur les montants comptabilisés à cette date.

4.8 Immobilisations Incorporelles (IAS 38)

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, y compris les frais d'acquisition, diminuées des amortissements et des éventuelles pertes de valeur cumulées.

Conformément à la norme IAS 38, seuls les éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que des avantages futurs existent, sont comptabilisés en immobilisations.

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations incorporelles sauf si elle est indéterminée. Les durées d'utilité sont les suivantes :

- Logiciels : 1 à 3 ans
- Clientèle : 5 à 20 ans

4.9 Immobilisations Corporelles (IAS 16)

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique, y compris les frais d'acquisition et déduction faite des escomptes de règlement, diminuées des amortissements et des éventuelles pertes de valeur cumulées.

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs sont revues et le cas échéant ajustées à chaque clôture. La valeur comptable d'un actif est immédiatement dépréciée pour la ramener à sa valeur recouvrable lorsque la valeur comptable de l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée.

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

	Durée	Mode
Agencements	5 à 10 ans	Linéaire
Aménagement des locaux	3 ans	Linéaire
Matériel de transport	3 à 5 ans	Linéaire et dégressif
Matériel de bureau	1 à 10 ans	Linéaire et dégressif
Mobilier de bureau	2 à 10 ans	Linéaire et dégressif

Contrat de location

La société détermine si un contrat est ou contient un contrat de location. La société comptabilise tous les contrats de location en comptabilisant un droit d'utilisation et un passif de location, à l'exception des contrats de location d'actifs de faible valeur et des contrats de location d'une durée de 12 mois ou moins qui sont directement comptabilisés en charges.

Les obligations locatives sont évaluées à la valeur actuelle des paiements contractuels dus au bailleur sur la durée du contrat de location, le taux d'actualisation étant déterminé par référence au taux inhérent au contrat de location, sauf si cela n'est pas facilement déterminable, auquel cas le taux d'emprunt différentiel de la société au début du bail est utilisé. Les paiements de location variables ne sont inclus dans l'évaluation du passif de location que s'ils dépendent d'un indice ou d'un taux. Dans de tels cas, l'évaluation initiale de l'obligation locative suppose que l'élément variable restera inchangé pendant toute la durée du bail. Les autres paiements de location variables sont passés en charges dans la période à laquelle ils se rapportent.

Les actifs liés aux droits d'utilisation sont initialement évalués au montant des obligations de location, réduits des montants des avantages reçus au titre des incitations à la location et augmentés en fonction de ce qui suit : les paiements de location effectués au plus tard au début du bail ; les coûts directs initiaux encourus ; et une estimation du coût à engager lorsque la société est contractuellement tenue de démanteler, de retirer ou de restaurer l'actif loué.

Après l'évaluation initiale, l'obligation locative est augmentée en fonction des intérêts effectifs et réduite en fonction des paiements de location effectués. L'obligation locative est réévaluée lorsqu'il y a un changement dans les paiements de location futurs résultant d'un changement d'un indice ou d'un taux, ou, le cas échéant, de changements dans l'évaluation à savoir s'il est raisonnablement certain qu'une option d'achat ou de renouvellement sera exercée, ou s'il est raisonnablement certain qu'une option de résiliation ne sera pas exercée. Les actifs liés aux droits d'utilisation sont amortis linéairement sur la durée résiduelle du bail ou de la durée de vie d'utilité de l'actif, selon la plus courte de ces durées. La société réévalue également l'actif au titre d'un droit d'utilisation pour dépréciation lorsque de tels indicateurs existent.

Lorsque la société comptabilise un contrat de location à titre de preneur, elle évalue la durée du contrat de location en fonction des conditions du contrat et détermine si elle a une certitude raisonnable qu'une option de prolongation ou une option de résiliation anticipée, le cas échéant, sera exercée. S'il existe une certitude raisonnable qu'une telle option sera exercée, elle tient compte de l'exercice de cette option lorsqu'elle détermine la durée du contrat de location. Ainsi, une modification de l'hypothèse utilisée pourrait avoir une incidence importante sur le montant comptabilisé de l'actif au titre de droits d'utilisation et sur l'obligation locative, ainsi que sur le montant de l'amortissement de l'actif au titre de droits d'utilisation et la charge d'intérêts sur l'obligation locative.

4.10 Autres actifs non courants (IFRS 9)

Ils comprennent les prêts, cautionnements et autres créances ayant une échéance supérieure à un an, avec des paiements fixes ou déterminables. Ils sont reconnus à leur juste valeur à leur initiation et comptabilisés au coût amorti.

4.11 Dépréciation des actifs (IAS 36)

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable d'un actif est inférieure à sa valeur comptable. La valeur recouvrable doit être estimée pour chaque actif pris individuellement. Si cela n'est pas possible, IAS 36 impose à une entreprise de déterminer la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle l'actif appartient.

Une unité génératrice de trésorerie (UGT) est définie comme le plus petit groupe identifiable d'actifs générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. La stratégie de l'Ecosystème repose sur la création de marques fortes et indépendantes. Chaque société génère alors des entrées de trésorerie indépendantes et pourrait être assimilée au plus petit groupe d'actifs identifiables. Néanmoins, grâce à son modèle opérationnel, l'Ecosystème est capable de générer des synergies entre ses différentes sociétés sur des périmètres géographiques spécifiques. De plus, la Direction Générale de l'Ecosystème a mis en place un système de management local, elle analyse les résultats et prend des décisions sur base de documents internes spécifiques aux zones géographiques dans lesquelles l'Ecosystème est implanté.

Ainsi, le modèle opérationnel mis en place au sein de l'Ecosystème permet de regrouper l'ensemble des sociétés sous différentes UGT correspondant aux 3 zones géographiques dans lesquelles l'Ecosystème opère :

- Europe
- Amérique du Nord
- Autre

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Dans la pratique, compte tenu du fait qu'il existe rarement une base fiable pour évaluer la juste valeur diminuée des coûts de la vente des UGT de l'Ecosystème, ALAN ALLMAN ASSOCIATES utilise, sauf indication contraire, la valeur d'utilité pour déterminer la valeur recouvrable d'une UGT, conformément au paragraphe 20 de la norme IAS 36. La valeur d'utilité correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs que l'on espère obtenir d'un actif ou d'une UGT au cours de son utilisation et de sa revente éventuelle. Le taux d'actualisation est le taux qui reflète l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif (ou groupe d'actifs).

La perte de valeur est allouée aux actifs de l'UGT dans l'ordre suivant en premier lieu, au goodwill affecté le cas échéant à l'UGT, puis aux autres actifs de l'UGT au prorata de leur valeur comptable.

Les tests de dépréciation sont effectués à chaque clôture annuelle et dès l'apparition d'indice de perte de valeur pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée.

4.12 Impôt sur le résultat (IAS 12)

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge ou le produit d'impôt exigible et la charge ou le produit d'impôt différé.

L'impôt exigible

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant le taux d'impôt à la clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé

Les impôts différés sont déterminés selon la méthode du report variable. L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés repose sur la façon dont l'Ecosystème s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Le taux d'impôt retenu à la clôture est celui applicable dans chaque pays.

L'Ecosystème ne comptabilise un actif d'impôt différé, au titre de ses pertes fiscales ou crédits d'impôt non utilisés, que dans la mesure où il dispose de différences temporelles imposables suffisantes ou d'autres indications convaincantes qu'il disposera de bénéfices imposables suffisants, sur lesquels pourront s'imputer les pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés.

La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cet actif.

Quelle que soit leur date d'échéance de reversement ou de recouvrement, les passifs et actifs d'impôts différés sont présentés dans les éléments non courants du bilan. Ils sont compensés si les entités possèdent un droit légal de compensation et relèvent de la même administration fiscale. Ils ne sont pas actualisés.

Un rapprochement de la charge d'impôt théorique avec la charge d'impôt consolidée est présenté dans la note 9.7.

4.13 Instruments financiers (IFRS 9 et IFRS 7)

Les actifs financiers et passifs financiers sont comptabilisés dans le bilan de l'Ecosystème lorsque celui-ci devient partie aux dispositions contractuelles des instruments.

Les actifs et passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur, majorés ou minorés des coûts de transaction selon la catégorie dans laquelle ils sont classés.

L'Ecosystème détermine la classification de ses instruments financiers lors de leur comptabilisation initiale en fonction des caractéristiques contractuelles de leurs flux de trésorerie et du modèle d'entreprise de l'Ecosystème pour la gestion de ces instruments financiers.

Les instruments financiers comptabilisés sont évalués ultérieurement en totalité au coût amorti ou à la juste valeur, selon la catégorie dans laquelle ils sont classés.

Les méthodes d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers et non financiers tels que définis ci-après, sont hiérarchisées selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée sur la base de cours (non ajustés) observés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur pour l'actif ou le passif évaluée à l'aide de données qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

Le tableau ci-dessous présente la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que la juste valeur des instruments financiers ventilés selon les trois niveaux définis ci-avant (à l'exception de ceux dont la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de cette juste valeur).

	Note	Valeur comptable			Juste valeur				
		Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Valeur nette au bilan	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Juste valeur
En K euros									
ACTIFS FINANCIERS									
Titres de participation non consolidés	7.4	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts factor	7.4	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts, cautionnements et autres créances - non courants	7.4	-	-	2 510	2 510	2 510	-	-	2 510
Instruments dérivés actifs non courants et courants	7.4 et 7.7	1 046	-	-	1 046	-	1 046	-	1 046
Clients et autres débiteurs	7.6	-	-	56 915	56 915	56 915	-	-	56 915
Autres actifs courants	7.7	-	-	3 787	3 787	3 787	-	-	3 787
Actifs de gestion et de trésorerie	7.8	6 426	-	-	6 426	6 426	-	-	6 426
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.8	30 335	-	-	30 335	30 335	-	-	30 335
Total actif		37 806	-	63 211	101 017	36 760	64 257	-	101 017
PASSIFS FINANCIERS									
Dettes liées aux contrats de location	8.2	-	-	8 341	8 341	8 341	-	-	8 341
Emprunts et dettes financières	8.2	-	-	131 598	131 598	131 598	-	-	131 598
Emprunts obligataires	8.2	-	-	7 500	7 500	7 500	-	-	7 500
Dettes factors	8.7	-	-	6 210	6 210	6 210	-	-	6 210
Autres dettes non courantes et courantes	8.6 et 8.7	-	-	19 847	19 847	19 847	-	-	19 847
Dettes liées aux put sur intérêts minoritaires	8.2	-	4 972	-	-	-	4 972	-	4 972
Fournisseurs et autres créditeurs	8.6	-	-	52 384	52 384	52 384	-	-	52 384
Concours bancaires	7.8 et 8.2	-	-	16 163	16 163	16 163	-	-	16 163
Total passif		-	4 972	242 043	247 015	16 163	225 880	4 972	247 015

Swap de taux d'intérêts

Des instruments de couverture peuvent être mis en place afin de couvrir les risques de fluctuation sur les taux d'intérêts en swappant à taux fixe une partie de la dette financière variable.

L'Ecosystème a conclu et continue à mettre en œuvre des opérations visant à couvrir son exposition aux risques de change par l'utilisation d'instruments dérivés, notamment des swaps de taux d'intérêts, conclus de gré à gré avec des contreparties de premier rang dans le cadre de sa politique globale de gestion des risques.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés au bilan consolidé à leur juste valeur. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui ne remplissent pas les conditions d'application de la comptabilité de couverture sont enregistrées directement dans le compte de résultat de la période.

Actifs financiers

Les actifs financiers de l'Ecosystème comprennent principalement les instruments (créances commerciales et acomptes) qui remplissent les conditions ci-dessous et qui sont évalués ultérieurement au coût amorti :

- La détention de l'actif financier s'inscrit dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs financiers afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels ;

- Les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu, à des dates spécifiées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont comptabilisés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction à l'exception des créances clients à court terme qui sont évaluées pour leur valeur nominale conformément à IFRS 9. A chaque date de clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif, sous déduction des pertes de valeur, le cas échéant.

Le montant de la dépréciation est comptabilisé au compte de résultat.

L'Ecosystème comptabilise une correction de valeur pour pertes de crédit attendues sur ces actifs financiers. Le montant des pertes de crédit attendues est mis à jour à chaque date de présentation de l'information financière afin de rendre compte des variations du risque de crédit qui ont eu lieu depuis la comptabilisation initiale de l'instrument financier correspondant.

L'Ecosystème applique l'approche simplifiée pour les créances commerciales et évalue la provision pour pertes à un montant égal aux pertes de crédit attendues sur la durée de vie. Les pertes de crédit attendues sont estimées en tenant compte de l'historique des pertes de crédit de l'Ecosystème, de facteurs propres aux débiteurs, de l'état général de l'économie.

Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les dettes fournisseurs et les emprunts.

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués selon la méthode du coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif de l'emprunt. Lors de leur comptabilisation initiale, les primes / décotes d'émission, primes / décotes de remboursement et frais d'émission sont comptabilisés en augmentation ou en diminution de la valeur nominale des emprunts concernés. Ces primes et frais d'émission sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif et sont donc constatés en résultat de façon actuarielle sur la durée de vie estimée de l'emprunt.

Les emprunts dont l'échéance intervient dans les 12 mois suivant la date de clôture, sont classés en passifs courants, sauf lorsque l'Ecosystème dispose d'un droit inconditionnel de reporter le règlement de la dette au minimum 12 mois après la date de clôture, auquel cas ces emprunts sont classés en passifs non courants. La fraction à moins d'un an des emprunts et des dettes financières est présentée en passif courant.

4.14 Créances clients

L'Ecosystème évalue la recouvrabilité des créances clients sur la base d'un modèle de pertes de crédit attendues à vie. Par conséquent, la direction établit une provision pour les pertes estimatives découlant du non-paiement, en tenant compte de la solvabilité des clients, des tendances économiques actuelles et des informations prospectives touchant la capacité des clients à régler les créances clients.

Les sociétés de l'Ecosystème Alan Allman Associates ayant recours à l'affacturage (majoritairement les sociétés européennes), ont la possibilité de réaliser des cessions de créances sans recours.

Seules les créances cédées avec recours sont maintenues à l'actif avec une contrepartie au passif, au sein du poste « Autres passifs courants ».

4.15 Actifs de gestion de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie (IAS 7)

Les disponibilités et équivalents de trésorerie sont constitués de comptes bancaires courants et de placements à court terme liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par IAS 7.

4.16 Capital (IAS 1)

Les capitaux propres sont composés du capital social de la société mère, des primes d'émission, des réserves, du résultat et des écarts de conversion.

Les réserves et le résultat consolidés correspondent à la part revenant à l'Ecosystème dans les résultats consolidés accumulés de toutes les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation nets des distributions de dividendes. Pour refléter ses performances économiques réelles et permettre leur suivi et leur comparabilité avec celles de ses concurrents, l'Ecosystème établit, en complément de ses comptes consolidés, des capitaux propres ajustés (voir note 8.1).

4.17 Titres d'autocontrôle (IAS 32)

Les titres de la société mère détenus par elle-même ou par des entités consolidées sont portés en diminution des capitaux propres consolidés, pour leur coût d'acquisition. Le résultat de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en capitaux propres pour l'effet net d'impôt. La plus ou moins-value nette d'impôt ainsi réalisée n'affecte donc pas le compte de résultat de l'exercice (voir note 8.1).

4.18 Provisions (non courantes et courantes) (IAS 37)

Une provision est constituée, lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe pour l'Ecosystème une obligation actuelle résultant d'évènements passés à l'égard d'un tiers, qui provoquera de manière certaine ou probable une sortie de ressources estimables de façon fiable au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Les provisions sont évaluées en fonction de la meilleure estimation des dépenses prévisibles.

4.19 Avantages donnés au personnel (IAS 19 révisée)

Avantages à court terme

Les avantages à court terme de l'Ecosystème, constitués principalement des rémunérations, des charges sociales, de la participation et des primes à payer, sont comptabilisés en charges de l'exercice.

Avantages à long terme

Provisions pour IFC

Les avantages à long terme de l'Ecosystème correspondent principalement aux engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière des sociétés françaises. Les hypothèses retenues dans le cadre du calcul de la provision relatives aux engagements retraites sont détaillées en note 8.4.

Attribution gratuite d'actions

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », l'avantage accordé aux salariés dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions est évalué à la juste valeur de l'instrument de capitaux propres à la date d'attribution et comptabilisé en charges de personnel. Cette juste valeur correspond au cours de bourse à cette même date. Les détails de l'attribution gratuite d'action peuvent être consultés en note 8.1.

4.20 Chiffre d'affaires

L'Ecosystème comptabilise les produits des activités ordinaires lorsqu'il transfère le contrôle d'un produit ou d'un service au client.

Les ventes sont comptabilisées sur base du prix de transaction qui correspond au montant que l'entité s'attend à recevoir en échange des biens et services transférés.

L'Ecosystème génère des revenus grâce à la prestation de services en conseils hightech, en stratégie et en management, en industrie ainsi qu'à la vente de licences, de matériels et de logiciels.

Services en conseils

Les prestations rendues par l'Ecosystème sont en grande majorité constituées de prestations de services en régie. En conséquence, il n'est pas fourni de désagrégation du chiffre d'affaires par type de service ou d'obligation de performance.

Le chiffre d'affaires sur prestations en régie ou au forfait est constaté au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode à l'avancement.

En dépit du caractère très récurrent de l'activité, les contrats conclus par l'Ecosystème avec ses clients ne possèdent pas d'engagement de durée ferme à long terme qui permette à l'Ecosystème de constituer un carnet de commandes ferme au-delà de l'année civile. Il n'existe donc pas d'obligation de performance résiduelle significative à la clôture sur les contrats clients.

Vente de licences, matériels et de logiciels

Les produits de la vente de licences, matériels et de logiciels sont comptabilisés au moment de la livraison.

4.21 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

L'Ecosystème utilise un indicateur alternatif de performance choisi pour le suivi de ses activités opérationnelles. L'Ecosystème estime que cet indicateur fournit des renseignements supplémentaires permettant aux utilisateurs de l'information financière périodique d'apprécier la performance de l'Ecosystème. Cet indicateur alternatif de performance doit être considéré comme complémentaire aux indicateurs IFRS.

RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE

L'Ecosystème utilise le résultat opérationnel d'activité comme un des indicateurs de performance.

Cet agrégat correspond au résultat net avant la prise en compte :

- Des autres produits et charges opérationnels qui comprennent principalement des provisions couvrant d'éventuels évènements inhabituels, anormaux et peu fréquents ;
- Des dépréciations de Goodwill et des autres éléments de l'actif immobilisé ;
- Des dotations aux amortissements des actifs incorporels reconnues dans le cadre des regroupements d'entreprise ;
- Des résultats de sortie d'actifs immobilisés ;
- Des éléments de produits et charges financiers ;
- De l'impôt sur le résultat (exigible et différé).

4.22 Coût de l'endettement financier

Le coût de l'endettement financier comprend :

- Les produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie ;
- Le résultat de cessions des équivalents de trésorerie ;
- Les charges d'intérêts sur opérations de financement.

4.23 Subventions et aides de l'État (IAS 20)

Le Crédit Impôt Recherche (CIR pour la France) ou équivalent (Crédit D'impôt pour les Affaires Electroniques (CDAE) pour le Canada) entre dans le champ d'application de la norme IAS 20 portant sur la comptabilisation des subventions publiques.

Dans ce cadre, l'Ecosystème comptabilise ces produits immédiatement au compte de résultat au sein du poste « Autres produits et charges opérationnels courants ».

5 – Périmètre de consolidation

5.1 Entreprises intégrées dans le périmètre de consolidation

Sont reprises ci-dessous les entreprises faisant partie du périmètre de consolidation :

Entreprises consolidées	Siège Social	Pays	Siren	31/12/2022			31/12/2021		
				Méthode	Taux de contrôle	Taux d'intérêt	Méthode	Taux de contrôle	Taux d'intérêt
Alan Allman Associates SA	Issy-les-Moulineaux	France	542099890	Mère	100,00%	100,00%	Mère	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates International	Luxembourg	Luxembourg	B174432	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates France	Issy-les-Moulineaux	France	511860611	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALPHA 2 F	Saint-Herblain	France	431301878	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
AAA ACADEMY	Issy-les-Moulineaux	France	523125904	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
FWD	Issy-les-Moulineaux	France	424200947	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES BENELUX SARL	Luxembourg	Luxembourg	B144051	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
AIVO GROUP	Issy-les-Moulineaux	France	821657376	IG	97,25%	89,68%	IG	96,31%	87,14%
Alan Allman Associates Asia	Singapour	Singapour	201318572G	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
Alan Allman Associates Belgium	Bruxelles	Belgique	BE 0676.744.056	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALIKE PARTNER	Issy-les-Moulineaux	France	434942579	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ARGAIN	Issy-les-Moulineaux	France	479663718	IG	95,01%	95,01%	IG	95,33%	95,33%
Brand Marketing International	Luxembourg	Luxembourg	B174456	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
COMITEM	Issy-les-Moulineaux	France	502367527	IG	95,05%	95,05%	IG	95,05%	95,05%
Dynafin Consulting	Bruxelles	Belgique	BE 0824.629.959	IG	100,00%	98,65%	IG	100,00%	98,65%
HELI AAA	Issy-les-Moulineaux	France	790179576	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Satisco Belgium	Bruxelles	Belgique	BE 0896.381.552	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SATISCO S.A.	Luxembourg	Luxembourg	B110294	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ACI PROJETS SWITZERLAND	Freienbach	Suisse	CH-130.3.023.007-4	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SATISCO France	Issy-les-Moulineaux	France	538265893	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SIDERLOG	Issy-les-Moulineaux	France	432993541	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALTHEA	Issy-les-Moulineaux	France	792325797	IG	100,00%	88,31%	IG	100,00%	88,35%
Jarchitects	Paal	Belgique	BE 0476.495.177	IG	81,59%	81,59%	IG	69,89%	69,89%
WE + HOLDING FRANCE	Biot	France	799388301	IG	95,50%	95,50%	IG	95,50%	95,50%
WE+	Biot	France	434100236	IG	100,00%	95,50%	IG	100,00%	95,50%
WE+ MONACO SAM	Monaco	Monaco	08504812	IG	100,00%	95,50%	IG	100,00%	95,50%
HR Partners	Bruxelles	Belgique	BE 0719.430.390	IG	50,00%	49,33%	IG	50,00%	49,33%
Dynafin Management	Bruxelles	Belgique	BE 0716.660.645	IG	66,67%	66,67%	IG	66,67%	66,67%
Alan Allman Associates Amérique Inc.	Montréal	Canada	1174603986	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates Amérique Du Nord Inc.	Montréal	Canada	1174604000	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates Canada Inc.	Montréal	Canada	1163500940	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
Noverka Conseil Inc	Montréal	Canada	1165610024	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Les Solutions Victrix Inc.	Montréal	Canada	1167031799	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Noxent inc. (9205-2232 QUÉBEC INC.)	Brossard	Canada	1164694557	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
VICTRIX CONSEIL INC.	Montréal	Canada	1149636699	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
EC SOLUTIONS INC.	Laval	Canada	1175858282	IG	89,00%	89,00%	IG	89,00%	89,00%
AIVO GROUP USA	Wilmington	USA	35-2682220	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Aivo Group Canada Inc.	Montréal	Canada	1174603937	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
AIVO MANAGEMENT	Issy-les-Moulineaux	France	821541588	IG	58,75%	58,75%	IG	50,00%	50,00%
ITED	Mascouche	Canada	1176974526	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
MS GESLAM	Saint-Hyacinthe	Canada	1143911825	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
LES EQUIPEMENTS MS GESLAM	Saint-Hyacinthe	Canada	1173036220	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
GESTION INFO RAINBEAU	Montréal	Canada	1163156467	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
ACADEMIE ALAN ALLMAN ASSOCIES Inc	Québec	Canada	1160607280	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
GDG INFO ET GESTION	Québec	Canada	1147027768	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
GDG INFO	Québec	Canada	1167240994	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates Québec	Montréal	Canada	1177074508	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Altco Partners	Saclay	France	841064009	IG	41,53%	41,53%	IG	41,74%	41,74%
CONTINUUM	Bruxelles	Belgique	BE 0892.993.975	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
DIGITALUM	Lummen	Belgique	BE 0727.780.508	IG	97,00%	97,00%	NI	-	-
PRIVATUM	Lummen	Belgique	BE 0699.553.712	IG	85,00%	85,00%	NI	-	-
SIRUS	Merelbeke	Belgique	BE 0841.451.739	IG	80,00%	80,00%	NI	-	-
THE HUMAN FACTORY	Lummen	Belgique	BE 0694.736.269	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
JIDOKA	Mechelen	Belgique	BE 0543.452.396	IG	100,00%	81,59%	NI	-	-
10013242 Canada	Montréal	Canada	1172496490	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
GURUS SOLUTIONS	Montréal	Canada	1177366748	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
GURUS USA	Wilmington	USA	1057260	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
SOURCEVOLUTION	Montréal	Canada	1161335154	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
ACI PROJETS	Issy-les-Moulineaux	France	494963994	IG	100,00%	95,01%	NI	-	-
MAESTRO SYSTEMS SOLUTION	Lyon	France	519812473	IG	100,00%	95,01%	NI	-	-
KEYBOSS GROUP	Paris	France	818269151	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
TECCWEB	Montréal	Canada	1178141231	IG	100,00%	89,00%	NI	-	-

IG : Intégration Globale
NI : Non intégrée

Contrôle des filiales HR PARTNERS et ALTCO PARTNERS

A la note 5.1 il est mentionné que les filiales HR PARTNERS et ALTCO PARTNERS sont des filiales de l'Ecosystème même si ce dernier détient seulement 50% et 41,74% des droits de vote respectivement. La direction a examiné la question de savoir si l'Ecosystème détenait ou non le contrôle de HR PARTNERS et ALTCO PARTNERS en évaluant s'il avait ou non la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de ces filiales. La direction a conclu que l'Ecosystème détenait le contrôle.

Si la direction avait conclu que les participations dans ces filiales étaient insuffisantes pour donner le contrôle à l'Ecosystème, HR PARTNERS et ALTCO PARTNERS auraient été classées comme des coentreprises et l'Ecosystème les aurait comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence.

Ces filiales sont consolidées en intégration globale.

5.2 Entreprises exclues du périmètre de consolidation

Il n'existe aucune société exclue du périmètre de consolidation.

5.3 Evolution du périmètre de consolidation

ACQUISITIONS – ENTREES

L'Ecosystème a procédé à l'acquisition de plusieurs sociétés au cours de la période close au 31 décembre 2022 :

- THE HUMAN FACTORY** : Le 26 janvier 2022, l'Ecosystème a levé toutes les conditions suspensives et finalisé l'acquisition du groupe belge The Human Factory, spécialiste de la transformation digitale, annoncée lors de l'exercice clos au 31 décembre 2021. L'opération prend la forme d'une acquisition par Alan Allman Associates, via sa filiale Alan Allman Associates Belgium, de 100% des actions de The Human Factory portant les activités de plusieurs sociétés couvrant toute la zone nord de la Belgique par sa présence dans les régions de Bruxelles, Anvers, Gand et Hasselt. Cette acquisition devrait contribuer au renforcement de l'offre de l'Ecosystème autour du développement Java, de l'Internet des Objets (IoT), de la cybersécurité et de l'e-commerce haut de gamme. Un goodwill de 5 M EUR (hors impôts différés) a été reconnu de manière définitive.
- GURUS SOLUTIONS** : Le 7 février 2022, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition, au travers de sa filiale Alan Allman Associates Canada Inc., de 100% du capital de Gurus Solutions, expert nord-américain dans l'intégration de solutions logicielles à forte valeur ajoutée. L'Ecosystème entend poursuivre sa stratégie de développement sur les métiers de l'intégration de solutions ERP au Canada. Un goodwill de 5,3 M EUR (7,6 M CAD) (hors impôts différés) a été reconnu de manière définitive.
- JIDOKA** : Le 21 mars 2022, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition, au travers de sa filiale Alan Allman Associates Belgium, de 100% du capital de la société Jidoka, expert belge en conseil et développement logiciel. L'Ecosystème entend poursuivre sa stratégie de création de marques fortes et expertes de la transformation digitale en Belgique. Un goodwill de 2 M EUR a été reconnu de manière définitive.
- SOURCEVOLUTION** : Le 1^{er} avril 2022, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition, au travers de sa filiale Allman Associés Canada Inc., de 100% du capital de la société Sourcevolution, expert canadien de la transformation digitale. Ce rapprochement stratégique permettra à Alan Allman Associates d'accentuer sa position dans la province du Québec, Canada, et de poursuivre sa stratégie d'expansion au Canada, notamment en Ontario. Sourcevolution apporte à l'Ecosystème une expertise hautement qualifiée dans la transformation digitale et ce, principalement au service du secteur financier. Un goodwill de 2,9 M EUR (4,2 M CAD) (hors impôts différés) a été reconnu de manière définitive.
- ACI PROJETS** : Le 30 août 2022, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition, au travers de sa filiale Argain, de 100% du capital de la société ACI Projets, expert français du pilotage de projets. Au travers de cette acquisition, l'Ecosystème souhaite effectuer un rapprochement stratégique entre Argain et la société ACI Projets dans le but de donner naissance à un acteur important en France du conseil en management et pilotage de projet. Cette opération permettra aussi le renforcement de l'Ecosystème en région lyonnaise et dans le secteur pharmaceutique. Un goodwill préliminaire de 6,5 M EUR (hors impôts différés) a été reconnu, l'évaluation des actifs et passifs est en cours.

- **KEYBOSS GROUP** : Le 7 octobre 2022, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition, au travers de sa filiale Alan Allman Associates France, de 100% du capital de la société Keyboss Group, expert français du service conseil en cash-management. Au travers de cette acquisition, l'Ecosystème souhaite renforcer ses activités françaises autour du cash management, de l'optimisation de processus et du management de projet. Un goodwill préliminaire de 3,4 M EUR a été reconnu, l'évaluation des actifs et passifs est en cours.
- **TECCWEB** : Le 2 novembre 2022, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition, au travers de sa filiale EC Solutions, de 100% du capital de la société Teccweb, expert nord-américain dans l'intégration de solutions logicielles à forte valeur ajoutée. Au travers de cette acquisition, l'Ecosystème souhaite créer une véritable marque forte dans l'intégration des solutions EPICOR au Canada mais aussi étendre sa présence en Ontario, Canada. Un goodwill préliminaire de 2 M EUR (2,8 M CAD) (hors impôts différés) a été reconnu, l'évaluation des actifs et passifs est en cours.

En complément de ces informations opérationnelles, les tableaux ci-dessous présentent, selon les UGT définies en note 4.11, le coût global du regroupement et les actifs et passifs reconnus associés à ces acquisitions de l'exercice 2022 :

EUROPE :

En K Euros	Acquisitions en Europe
Total des actifs acquis	26 253
Total des passifs acquis	(744)
Total des actifs nets acquis / (passifs nets repris)	25 509
Prix d'acquisition	42 423
Goodwill	16 914

Les regroupements d'entreprises réalisés en Europe par l'Ecosystème ont conduit, en accord avec IFRS 3, à l'évaluation d'actifs et notamment de la clientèle pour un montant de 20,9 M EUR.

AMERIQUE :

En K Euros	Acquisitions en Amérique du Nord
Total des actifs acquis	25 648
Total des passifs acquis	(2 114)
Total des actifs nets acquis / (passifs nets repris)	23 534
Prix d'acquisition	33 719
Goodwill	10 185

Les regroupements d'entreprises réalisés en Amérique par l'Ecosystème ont conduit, en accord avec IFRS 3, à l'évaluation d'actifs et notamment de la clientèle pour un montant de 22 M EUR.

Au cours de l'exercice clôturant le 31 décembre 2022, plusieurs goodwill ont été déterminés de manière définitive notamment pour les sociétés HELPOX, GDG, MSG, THE HUMAN FACTORY, GURUS SOLUTIONS, JIDOKA et SOURCEVOLUTION représentant un goodwill total de 19,4 M EUR (hors impôts différés).

Les sociétés acquises au cours de l'exercice 2022 représentent un chiffre d'affaires de 59 M EUR et contribuent au résultat net pour 0,7 M EUR.

Si ces sociétés avaient été acquises au 1^{er} janvier 2022, elles auraient contribué au chiffre d'affaires à hauteur de 78,9 M EUR et au résultat net pour 4 M EUR.

Les acquisitions réalisées au cours de l'année sont généralement accompagnées de compléments de prix qui sont comptabilisés en Autres Passifs Courants (voir note 8.7).

SORTIES DE PERIMETRE

Aucune sortie de périmètre n'a eu lieu au cours de la période considérée.

AUGMENTATION ET DIMINUTION DES POURCENTAGES D'INTERÊTS

Au cours de l'exercice 2022, les pourcentages d'intérêts détenus dans les sociétés JARCHITECTS, DIGITALUM, AIYO GROUP et AIYO MANAGEMENT ont augmenté à la suite de rachats de minoritaires. Les pourcentages d'intérêts détenus dans les sociétés ARGAIN et ALTCO PARTNERS ont quant à eux diminués au profit de minoritaires.

FUSIONS ET RESTRUCTURATIONS INTERNES

Une fusion a été réalisée le 7 février 2022 de la société 13653765 CANADA INC au sein de la société GURUS SOLUTIONS.

Une transmission universelle de patrimoine a été réalisée de la société BRAND MARKETING INTERNATIONAL vers la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES INTERNATIONAL le 31 mars 2022.

La dénomination de la société GDG FORMATION ET INNOVATION a été modifiée pour ALAN ALLMAN ASSOCIATES ACADEMY en date du 17 mai 2022.

Une fusion a été réalisée le 1^{er} juin 2022 des sociétés NOXENT, MS GESLAM, LES EQUIPEMENTS MS GESLAM et GESTION INFO RAINBEAU au sein de la société HELP OX qui a changé de dénomination sociale le jour-même pour ITED SOLUTIONS.

Une fusion a été réalisée le 1^{er} juillet 2022 de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES CANADA INC dans la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES AMERIQUE DU NORD INC.

Une fusion a été réalisée le 1^{er} novembre 2022 de la société 8836272 CANADA INC. dans la société 14491319 CANADA INC. (dont le nom commercial est TECCWEB).

La dénomination de la société SATISCO SWITZERLAND a été modifiée pour ACI PROJETS SWITZERLAND en date du 8 novembre 2022.

5.4 Recours aux estimations

La préparation d'états financiers consolidés conformément aux IFRS exige que la direction fasse des estimations et exerce un jugement qui ont une incidence sur les montants déclarés des actifs et des passifs à la date des états financiers consolidés et sur les montants déclarés des produits et des charges au cours de la période de déclaration. Ces estimations et jugements sont fondés sur les informations disponibles à la date d'arrêté des états financiers consolidés. Par conséquent, les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les politiques comptables qui nécessitent des estimations et des jugements de la direction sont listées ci-dessous :

- Dépréciation des créances clients (voir note 4.14) ;
- Actifs d'impôts différés (voir note 4.12) ;
- Estimation de la durée d'un contrat de location (voir note 4.9) ;
- Evaluation des actifs et passifs dans le cadre de regroupement d'entreprise (voir note 4.7) ;
- Les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur (voir note 4.11) ;
- Estimation du montant des provisions pour pensions et retraites (voir note 4.19) ;
- Estimation du montant des provisions pour litige (voir note 4.18).

6. Information sectorielle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe) ; ils reflètent l'organisation du Groupe qui est basée sur l'axe pays.

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Europe qui regroupe les métiers de conseil hightech, conseil en transformation industrielle et conseil en stratégie ;
- Amérique du nord qui regroupe les métiers de conseil hightech ;
- Autres qui sont essentiellement composés de conseil en stratégie.

Les opérations entre les différents secteurs sont réalisées à des conditions de marché.

Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs, et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés.

Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.

L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

	31/12/2022		31/12/2021*	
	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité
En K euros				
Europe	168 421	18 282	116 763	11 675
Amérique du Nord	152 132	13 908	59 998	5 567
Autres	117	(4)	103	(1)
Total	320 669	32 186	176 864	17 240

Actifs Non Courants	31/12/2022			31/12/2021 *		
	Immobilisations incorporelles (Valeurs nettes)	Goodwill	Immobilisations corporelles (Valeurs nettes)	Immobilisations incorporelles (Valeurs nettes)	Goodwill	Immobilisations corporelles (Valeurs nettes)
En K euros						
Europe	20 517	87 505	11 657	212	67 039	6 046
Amérique du Nord	47 361	38 975	3 216	24 910	24 550	2 321
Autres	-	-	-	-	-	-
Total	67 878	126 479	14 873	25 122	91 589	8 368

* Voir Note 4.2

7 – Notes sur le bilan actif

7.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles de l'Ecosystème se composent de la manière suivante :

Valeurs brutes	31/12/2021	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2022
En K euros								
Frais de développement	6	8	-	-	1 649	(6)	-	1 657
Concessions, brevets & droits similaires	71	4	-	1	(16)	(12)	-	48
Logiciels	180	124	-	(31)	717	57	-	1 047
Marques *	885	-	-	(195)	1 061	2 740	-	4 490
Clientèle *	27 537	-	-	(1 269)	43 708	2 189	-	72 165
Autres immobilisations incorporelles	688	4	-	965	(756)	(233)	-	668
Immobilisations incorporelles en cours	67	4	-	(0)	-	(67)	-	4
Total valeurs brutes	29 432	144	-	(530)	46 363	4 668	-	80 078
Amortissements								
	31/12/2021	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2022
En K euros								
Amt/Dép. frais développ.	(3)	(178)	-	-	(1 284)	3	-	(1 462)
Amt/Dép. conc. brevets & dts similaires	(61)	(0)	-	(1)	(13)	32	-	(44)
Amt/Dép. logiciels	(166)	(85)	-	15	(283)	(17)	-	(535)
Amt/Dép. marques	(6)	(521)	-	27	-	(132)	-	(631)
Amt/Dép. clientèle	(3 530)	(4 944)	-	277	(685)	-	-	(8 882)
Amt/Dép. autres immos incorp.	(544)	(95)	-	0	(5)	(3)	-	(647)
Amt/dép. immobilisations incorporelles	(4 310)	(5 823)	-	319	(2 270)	(117)	-	(12 200)
Immobilisations incorporelles nettes	25 122	(5 679)	-	(210)	44 093	4 552	-	67 878

* Les Marques et la Clientèle correspondent à la partie affectée lors de l'allocation du prix d'acquisition dans le cadre d'acquisition d'entreprises.

7.2 Goodwill

Les valeurs nettes comptables des goodwill se répartissent par UGT de la façon suivante :

Valeurs brutes	31/12/2021	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	Variations des cours de change	Autres variations	31/12/2022
En K euros							
Goodwill	91 589	33 828	-	-	-	1 062	126 479
Total Goodwill	91 589	33 828	-	-	-	1 062	126 479

Au cours de la période, l'évolution des goodwill s'explique par l'acquisition de plusieurs sociétés au cours de l'exercice (voir note 5.3) ainsi que par les écarts de conversion sur ceux libellés en devises étrangères.

Ces goodwill sont affectés aux différentes unités génératrices de trésorerie (telles que définies en note 4.11) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Un test de dépréciation de la valeur des immobilisations est effectué en cas d'évènements ou de circonstances, internes ou externes, indiquant qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue.

S'agissant des goodwill et des immobilisations incorporelles non amortissables, le test de dépréciation est réalisé chaque année.

Les principales modalités de calcul du test de dépréciation sont les suivantes :

- Plans à moyen terme élaborés par la Direction sur un horizon de 5 ans ;
- Actualisation des flux prévisionnels ressortant de ces plans à un taux représentatif du coût moyen pondéré du capital (CMPC ou WACC) ;

- Détermination de la valeur terminale par capitalisation à l'infini du dernier flux de l'horizon de prévision explicite au taux représentant la différence entre le WACC et le taux de croissance à long terme jugé approprié pour l'activité. Cette valeur est ensuite actualisée au WACC de l'Ecosystème.

Les hypothèses suivantes ont été retenues pour chacune des UGT :

	WACC		Taux de croissance infini	
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2021
Europe	9,18%	7,14%	1,30%	1,40%
Amérique du Nord	9,17%	7,40%	1,30%	1,50%

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2022 à la reconnaissance de perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres suivants n'a pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie :

- +/- 2% du WACC
- +/- 1% du taux de croissance infini

7.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles de l'Ecosystème se composent de la manière suivante :

Valeurs brutes	31/12/2021	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2022
En K euros								
Immobilier (1)	8 650	3 483	(1 587)	(58)	99	(276)	(6)	10 306
Installations tech, matériel & outillage	226	70	(24)	-	177	168	-	615
Autres immobilisations corporelles	904	333	(1)	(4)	578	(10)	-	1 800
Matériel de bureau	740	152	(104)	(0)	304	(39)	-	1 054
Matériel de transport (1)	2 653	6 672	(570)	(1)	284	4	(5)	9 036
Matériel informatique (1)	3 655	718	(281)	(24)	656	120	-	4 844
Total valeurs brutes	16 827	11 428	(2 567)	(87)	2 098	(33)	(11)	27 656
Amortissements								
En K euros								
Amt/Dép. Immobilier (1)	(2 997)	(1 749)	98	33	(27)	93	1	(4 549)
Amt/Dép. install tech, matériel & outill.	(221)	(43)	22	-	(99)	(46)	-	(388)
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	(539)	(203)	1	7	(323)	(33)	-	(1 090)
Amt/Dép. Matériel de bureau	(509)	(97)	90	(1)	(249)	28	-	(739)
Amt/Dép. Matériel de transport (1)	(1 670)	(1 216)	396	1	(177)	(2)	0	(2 667)
Amt/Dép. Matériel informatique (1)	(2 523)	(611)	260	12	(480)	(8)	-	(3 349)
Total amortissements	(8 460)	(3 920)	867	53	(1 355)	31	1	(12 783)
Immobilisations corporelles nettes	8 368	7 508	(1 700)	(34)	743	(2)	(10)	14 873

(1) Droits d'utilisation ayant des sous-jacents corporels :

Valeurs brutes	31/12/2021	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2022
En K euros								
Droits d'utilisation - Immobilier	8 374	3 437	(1 587)	(58)	99	-	(6)	10 260
Droits d'utilisation - Matériel de transport	1 958	2 633	(269)	(2)	71	-	(5)	4 386
Droits d'utilisation - Matériel informatique	145	1	-	(1)	-	-	-	146
Total Immobilisations corporelles	10 477	6 071	(1 856)	(60)	171	-	(11)	14 792
Amortissements								
En K euros								
Amt/Dép. droits d'util. - Immobilier	(2 956)	(1 749)	98	33	(27)	-	1	(4 601)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel de transport	(1 224)	(1 008)	223	1	(37)	-	0	(2 045)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel informatique	(84)	(19)	-	1	-	-	-	(102)
Total Amt/dép. immobilisations corporelles	(4 264)	(2 777)	321	35	(64)	-	1	(6 748)
Total Valeur Nette	6 213	3 295	(1 535)	(25)	106	-	(10)	8 044

7.4 Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers de l'Ecosystème se composent de la manière suivante :

Valeurs brutes	31/12/2021	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2022
En K euros								
Titres de participation *	3 000	(0)	-	0	126	(3 000)	-	126
Actifs financiers évalués en JV - OCI	13	-	(13)	-	-	-	-	-
Instruments dérivés actifs - non courants	-	912	-	-	-	-	-	912
Dépôts factor	753	-	-	-	-	(753)	-	-
Prêts, cautionnements et autres créances - non courants	2 033	812	(394)	(4)	111	(49)	-	2 510
Total valeurs brutes	5 800	1 724	(408)	(4)	237	(3 802)	-	3 547
Amortissements								
En K euros								
Dépréciations des titres	-	(126)	-	-	-	-	-	(126)
Dép. des titres immobilisés - non courant	(13)	-	13	-	-	-	-	-
Dép. Autres actifs financiers	(13)	(126)	13	-	-	-	-	(126)
Autres actifs financiers	5 786	1 598	(394)	(4)	237	(3 802)	-	3 421

* La rubrique « Titres de participation » comprenait au 31 décembre 2021 l'acompte sur l'acquisition alors en cours du groupe The Human Factory. Au cours de la période clôturant au 31 décembre 2022, l'acquisition a été finalisée et le groupe est aujourd'hui consolidé par intégration globale.

7.5 Impôts différés actifs

Les impôts différés actifs se répartissent de la façon suivante :

En K euros	31/12/2021	Incidence résultat	Variations des cours de change	Variations de périmètre	OCI	Autres	31/12/2022
Impôts différés - actif	1 087	(83)	(8)	336	(232)	0	1 100
Solde d'impôt différé Actif	1 087	(83)	(8)	336	(232)	0	1 100

Comme indiqué en note 4.12, ce poste concerne essentiellement les impôts différés relatifs aux différences temporaires, engagements de retraite et autres retraitements.

Les déficits reportables non activés concernent principalement ceux des sociétés holdings.

Le tableau ci-dessous récapitule les montants de déficits reportables :

	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Déficits fiscaux reportables hors Intégration Fiscale (non activés)	22 979	19 848
Déficits fiscaux reportables Intégration Fiscale (non activés)	923	2 436
Déficits fiscaux reportables Intégration Fiscale (activés)	-	63
Déficits fiscaux reportables hors Intégration Fiscale (activés)	726	-
Total reports déficitaires	24 628	22 346
Taux d'impôt normal	25%	26,50%
Total impôt différé actif latent	6 157	5 922
Activation de reports déficitaires	186	7
Impôt différé latent non activé	5 971	5 915

7.6 Clients et autres débiteurs

Les clients et autres débiteurs se présentent de la manière suivante :

En K euros	31/12/2022			31/12/2021		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Clients et comptes rattachés	49 575	(484)	49 091	35 351	(241)	35 109
Créances sur personnel & org. sociaux	396	-	396	494	-	494
Créances fiscales - hors IS - courant	4 028	-	4 028	2 436	-	2 436
Comptes courants Groupe actif - courant	312	-	312	35	-	35
Autres créances - courant	2 366	-	2 366	2 682	-	2 682
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	134	-	134	473	-	473
Fournisseurs débiteurs (RRR et autres avoirs)	587	-	587	37	-	37
Total Clients et Autres débiteurs	57 399	(484)	56 915	41 508	(241)	41 267

Au 31 décembre 2022, 16,9 M EUR de créances ont été cédées avec transfert du risque au sens d'IFRS 9 auprès d'établissements financiers, à comparer à 12,5 M EUR au 31 décembre 2021. Elles ont donc été décomptabilisées de l'état consolidé de la situation financière respectivement au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021. Les créances cédées avec recours (sans transfert du risque au sens d'IFRS 9) s'élèvent à 6,2 M EUR au 31 décembre 2022 contre 3,9 M EUR au 31 décembre 2021 et sont quant à elles maintenues à l'actif avec une contrepartie au passif, au sein du poste « Autres passifs courants ».

7.7 Créances d'impôts et Autres actifs courants

Les créances d'impôts et autres actifs courants se composent de la manière suivante :

Créances d'impôts	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Crédits d'impôts	3 071	2 277
Créances d'impôts	4 875	2 591
Total Créances d'impôts	7 947	4 868

Les crédits d'impôts sont constitués du Crédit Impôt Recherche (CIR) en France et du Crédit D'impôt pour les Affaires Electroniques (CDAE) au Canada.

Les créances d'impôts sont essentiellement composées des acomptes d'impôt sur le résultat des diverses sociétés de l'Ecosystème.

Autres actifs courants	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Charges constatées d'avance	2 033	940
Instruments dérivés actifs - courants	134	-
Prêts, cautionn. & aut. créances - courants	1 753	406
Total Autres actifs courants	3 921	1 346

7.8 Trésorerie bilantielle

Ci-dessous le détail de la trésorerie bilantielle de l'Ecosystème :

Trésorerie Actif	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Actifs de gestion de trésorerie	6 426	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	30 335	26 935
Total Trésorerie Actif	36 760	26 935
Trésorerie Passif		
En K euros		
Concours bancaires (trésorerie passive)	16 163	4 728
Total Trésorerie Passif	16 163	4 728
Trésorerie nette	20 597	22 207

8 – Notes sur le bilan passif

8.1 Capital social, Résultat par action et Dividende par action

Capital social

Le capital social se compose de la manière suivante :

	31/12/2022	31/12/2021
Nombre de titres	43 833 321	43 018 905
Valeur unitaire (en EUR)	0,30	0,30
Montant du capital (en EUR)	13 149 996	12 905 672

Tous les titres composant le capital social sont entièrement libérés.

Actions propres

Au 31 décembre 2022, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 646 K EUR et est constituée de 186 799 actions, dont 143 997 détenues par une société incluse dans le périmètre de consolidation et de 42 802 actions acquises par ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA dans le cadre d'un contrat de liquidité.

	NOMBRE DE TITRES				31/12/2022
	31/12/2021	Achetés pendant l'exercice	Vendus pendant l'exercice	Transférés pendant l'exercice	
Actions propres	155 912	35 778	-4 891	0	186 799

En accord avec IAS 32, l'Ecosystème ne reconnaît pas de dette dans le cadre du contrat de liquidité du fait qu'ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA a la possibilité de résilier le contrat sans aucun préavis. L'ajustement des capitaux propres est réalisé au fur et à mesure des opérations effectuées dans le cadre de ce contrat.

Capitaux Propres Ajustés

Pour refléter ses performances économiques réelles et permettre leur suivi et leur comparabilité avec celles de ses concurrents, l'Ecosystème établit, en complément de ses capitaux propres consolidés, des capitaux propres consolidés ajustés.

Les capitaux propres consolidés de l'Ecosystème sont ajustés de l'incidence des *put* sur intérêts minoritaires.

Table de passage des capitaux propres consolidés aux capitaux propres ajustés :

	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Capital social	13 150	12 906
Réserve légale	230	110
Autres réserves	25 456	17 087
Résultat de l'exercice	9 428	6 434
Total Capitaux Propres, part du groupe	48 265	36 536
Intérêts ne conférant pas le contrôle	1 764	1 359
Total Capitaux Propres	50 028	37 895
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	4 972	4 914
Total Capitaux Propres Ajustés	55 000	42 809

Instruments de motivation et actionnariat salarié

En date du 26 septembre 2022, avec le souhait d'associer ses collaborateurs à sa réussite et plus généralement à sa stratégie à long terme, Alan Allman Associates a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, sous certaines conditions. Cette attribution bénéficie à tous les collaborateurs des sociétés éligibles ayant une ancienneté d'au moins six mois au 26 septembre 2022. Dans le cadre de ce plan, chaque collaborateur éligible reçoit l'attribution conditionnelle de 100 (cent) actions Alan Allman Associates soit un total de 108 900 actions à une juste valeur de 10,42 EUR. Les droits

seront définitivement acquis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans s'achevant le 26 septembre 2025, sous réserve de la réalisation des conditions prévues par le règlement du plan (conditions de présence et performance).

La constatation de l'avantage correspondant à ce plan ainsi accordé aux bénéficiaires a fait l'objet d'une dotation spécifique au compte de résultat consolidé pour un montant de 38 K EUR et d'un impact en capitaux propres au 31 décembre 2022.

Détermination de la juste valeur

La juste valeur a été déterminée en tenant compte du prix de l'action à la date d'octroi, le prix d'exercice de l'option, le taux de rendement des dividendes prévu, le coût moyen pondéré du capital (WACC) de l'Ecosystème, la période d'acquisition et le taux de rotation du personnel pour qui les options ne seront pas exercées.

Résultat par action

Le résultat net par action s'obtient par le rapport du résultat « part du Groupe » sur le nombre moyen pondéré annuel d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, en excluant les actions auto-détenues, le cas échéant.

Le résultat net dilué par action s'obtient par le rapport du résultat net sur le nombre potentiel moyen pondéré d'actions ajusté des effets de toutes les actions potentiellement dilutives (options, actions gratuites). L'effet des dilutions s'obtient par le nombre d'actions potentielles qui résulteront des instruments dilutifs, déduction faite du nombre d'actions qui pourraient être rachetées au prix de marché avec les fonds recueillis de l'exercice des instruments concernés y compris des services à rendre par le personnel. Le prix de marché retenu correspond au cours moyen de l'action sur l'exercice.

Au 31 décembre 2022, les compléments de prix payables en titres et l'attribution gratuite d'actions peuvent avoir un effet potentiellement dilutif.

Lorsque la conversion et/ou l'exercice des titres dilutifs a pour effet de porter la perte diluée par action à un montant supérieur à la perte de base par action, l'effet de la dilution n'est pas pris en compte.

En euros	2022	2021
Résultat net - Part du Groupe	9 428 280	6 433 559
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	43 353 505	43 018 905
Résultat net non dilué - Part du groupe par action	0,22	0,15
Nombre d'actions émises	43 353 505	43 018 905
Résultat net - Part du Groupe	9 428 280	6 433 559
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (en nombre d'actions)	669 306	53 037
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution	44 022 811	43 071 942
Résultat net dilué - Part du groupe par action	0,21	0,15

Dividende par action

Les informations relatives au dividende par action sont présentées ci-dessous :

	2022	2021
Date de l'Assemblée générale statuant sur la proposition de distribution du dividende	22/06/2022	23/06/2021
Date de détachement du dividende	28/06/2022	Néant
Dividende par action (en euro et par action)	0,05	Néant
Montant total de la distribution (en K euros)	2 153	Néant

8.2 Emprunts et dettes financières

Les emprunts et dettes financières de l'Ecosystème se composent de la façon suivante :

	31/12/2021	Augmentation	Diminution	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Autres (Reclassement, Changement de méthodes)	31/12/2022
En K euros							
Emprunts obligataires	-	7 500	-	-	-	-	7 500
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts	79 215	43 417	(4 975)	(523)	10 772	(13 854)	114 052
Dettes liées aux contrats de location	4 599	4 683	(1 403)	(17)	44	(2 218)	5 687
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	4 914	-	-	-	-	58	4 972
Total Emprunts et dettes financières non courants	88 728	55 599	(6 378)	(541)	10 816	(16 015)	132 210
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts (Part à moins d'un an)	10 441	4 302	(11 997)	(201)	1 148	13 854	17 546
Concours bancaires courants	4 728	11 750	-	(620)	306	-	16 163
Dettes liées aux contrats de location	1 950	1 539	(3 081)	(8)	46	2 208	2 654
Total Emprunts et dettes financières courants	17 119	17 590	(15 078)	(829)	1 500	16 062	36 363
Total Dettes financières	105 847	73 189	(21 456)	(1 370)	12 316	47	168 573

Echéancier	31/12/2022	Moins d'1 an	2 ans	3 ans	4 ans	A 5 ans et plus
En K euros						
Emprunts obligataires	7 500	-	-	-	-	7 500
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts	131 598	17 546	63 228	20 793	10 561	19 470
Concours bancaires courants	16 163	16 163	-	-	-	-
Dettes liées aux contrats de location	8 341	2 654	2 093	1 496	659	1 439
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	4 972	-	-	-	-	4 972
Total Dettes financières	168 573	36 363	65 321	22 289	11 220	33 381

	31/12/2020	Augmentation	Diminution	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Autres (Reclassement, Changement de méthodes)	31/12/2021
En K euros							
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts	43 521	50 327	(7 736)	1 235	382	(8 513)	79 215
Dettes liées aux contrats de location	4 667	1 361	(1 35)	42	200	(1 536)	4 599
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	8 219	-	-	128	(426)	(3 006)	4 914
Total Emprunts et dettes financières non courants	56 406	51 688	(7 871)	1 405	156	(13 056)	88 728
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts (Part à moins d'un an)	7 729	2 076	(7 848)	30	-	8 454	10 441
Concours bancaires courants	2 804	1 546	-	290	87	-	4 728
Dettes liées aux contrats de location	1 637	528	(1 929)	30	(49)	1 733	1 950
Total Emprunts et dettes financières courants	12 170	4 150	(9 777)	351	38	10 187	17 119
Total Dettes financières	68 576	55 838	(17 648)	1 756	194	(2 869)	105 847

Echéancier	31/12/2021	Moins d'1 an	2 ans	3 ans	4 ans	A 5 ans et plus
En K euros						
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts	89 656	10 440	10 531	46 233	10 392	12 060
Concours bancaires courants	4 728	4 728	-	-	-	-
Dettes liées aux contrats de location	6 549	1 950	1 411	1 078	863	1 247
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	4 914	-	-	-	-	4 914
Total Dettes financières	105 847	17 118	11 942	47 311	11 255	18 221

Les emprunts et dettes (hors Dettes liées aux contrats de location et aux *put* sur intérêts minoritaires) se composent essentiellement d'emprunts bancaires à taux fixe en EUR ou en CAD.

La juste valeur de ces dettes est considérée comme étant proche de la valeur présentée au bilan.

Les dettes relatives aux *put* sur intérêts minoritaires sont considérées à plus de 5 ans, compte tenu de l'incertitude quant à l'exercice effectif de ces *put*. La variation des dettes liées aux *put* sur intérêts minoritaires s'explique principalement par le rachat de minoritaires au cours de l'exercice comme mentionné en note 5.3.

Ces dettes ont été valorisées sur la base des derniers états financiers disponibles de chaque filiale concernée.

Emission d'obligations convertibles (OCA)

En date du 12 mai 2022, Alan Allman Associates a signé un contrat relatif à l'émission d'obligations convertibles en actions pour un montant maximum de 1 million d'euros auprès d'un fonds d'investissement spécialisé. La durée d'engagement maximum de l'investisseur est de 24 mois à compter de la mise en place du financement. Les obligations convertibles ne portent pas d'intérêt, ont une maturité de 12 mois à compter de leur émission et ne sont pas cotées sur le marché Euronext Paris.

Au cours de l'exercice, 250 obligations convertibles ont été émises pour un montant nominal de 1 000 € (soit un montant émis de 250 K EUR).

A la date de clôture, la totalité de ces obligations ont été converties.

Informations sur les conditions et covenants des emprunts

Dettes d'ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA

La documentation juridique des financements bancaires et obligataires contractés par l'Ecosystème ne renferme pas de covenant financier, c'est-à-dire d'engagement de respecter un ratio de couverture ou une notation de crédit minimum dont le non-respect pourrait entraîner l'exigibilité anticipée du financement considéré.

Dettes des filiales

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales de l'Ecosystème renferment des covenants financiers (tels que définis ci-dessus). Sur la base des diligences effectuées auprès de ses filiales, l'Ecosystème considère que les covenants inclus dans la documentation des financements significatifs étaient respectés au 31 décembre 2022.

8.3 Analyse du risque financier

Risque de change

L'Ecosystème est exposé au risque de change dans la mesure où il existe une différence entre la monnaie dans laquelle sont libellés les ventes, les achats, les créances, et les emprunts et la monnaie fonctionnelle de chaque entité de l'Ecosystème.

Les monnaies fonctionnelles des entités de l'Ecosystème sont principalement l'euro (EUR) et le dollar canadien (CAD) et les transactions sont conclues dans ces mêmes devises.

La part de chiffre d'affaires réalisé au Canada s'élève à 47% au 31 décembre 2022.

L'Ecosystème n'a pas mis en place de politique de couverture de change visant à couvrir les risques liés aux ventes de prestations en devises et aux avances de comptes courants intragroupe libellées en devises.

La synthèse des positions nettes en devises étrangères de l'Ecosystème au 31 décembre 2022 est la suivante :

Au 31/12/2022

En K CAD

Actif (a)	207 923
Passif (b)	177 061
Engagements en devises (c)	-
Position nette en devises avant couverture (d) = (a) - (b) +/- (c)	30 862
Instruments financiers de couverture (e)	-
Position nette après couverture (f) = (d) - (e)	30 862

En K Euros

Taux de conversion au 31/12/2022	0,692521
Position nette	21 373
Hausse 5% taux de conversion au 31/12/2022	0,727147
Position nette	22 441
Baisse de 5% taux de conversion au 31/12/2022	0,657895
Position nette	20 304

(a) Total actif

(b) Total passif hors capitaux propres

Au 31/12/2022

En K CAD

Résultat avant impôts (a)	4 085
Engagements en devises (b)	-
Position nette en devises avant couverture (c) = (a) +/- (b)	4 085
Instruments financiers de couverture (d)	-
Position nette après couverture (e) = (c) - (d)	4 085

En K Euros

Taux de conversion au 31/12/2022 (taux moyen)	0,730194
Position nette	2 983
Hausse 5% taux de conversion au 31/12/2022	0,766704
Position nette	3 132
Baisse de 5% taux de conversion au 31/12/2022	0,693684
Position nette	2 834

La sensibilité au risque de change sur le résultat et les capitaux propres de l'Ecosystème est présentée dans le tableau suivant :

Au 31/12/2022

En K Euros	Impact sur le résultat avant impôts		Impact sur les capitaux propres avant impôts	
	Hausse de 5%	Baisse de 5%	Hausse de 5%	Baisse de 5%
	149	(149)	1 069	(1 069)

Risques de crédit

Le risque de crédit correspond au risque qu'une contrepartie ne respecte pas ses obligations contractuelles et que ce manquement entraîne une perte financière pour l'Ecosystème.

La clientèle de l'Ecosystème étant très majoritairement constituée de grands comptes, le risque de défaut de règlement ou de défaillance client est limité.

L'Ecosystème assure un suivi régulier du poste clients et des moyens mis en œuvre pour assurer le recouvrement des créances clients.

Par ailleurs, l'Ecosystème a recours à un organisme d'affacturage dont le département risque crédit réalise une analyse de la contrepartie.

Au 31 décembre 2022, les créances clients dépréciées représentaient seulement 484 K EUR soit environ 0,98% des créances clients et comptes rattachés.

Risques de liquidité

Le risque de liquidité est le risque qu'une entité éprouve des difficultés à honorer des engagements liés à des passifs financiers.

L'Ecosystème gère le risque de liquidité en conservant des réserves adéquates et en suivant de près les flux de trésorerie projetés.

De plus, l'Ecosystème a recours à l'affacturage sur une partie de ses filiales et a mis en place des conventions de lignes de trésorerie à court terme permettant de disposer d'un montant de liquidité immédiatement disponible.

Au 31 décembre 2022, l'Ecosystème dispose d'une trésorerie brute de 36,8 M EUR, le solde des créances transmises au factor avec recours et non encore réglées par les clients s'élève à 6,2 M EUR tandis que celui des créances transmises sans recours s'élève à 16,9 M EUR.

La dette bancaire s'établit au 31 décembre 2022 à 155,3 M EUR (dont 33,7 M EUR exigibles à moins d'un an) et l'Ecosystème dispose de lignes de découverts bancaires non-utilisées et confirmées pour 20,9 M EUR.

Le détail de la durée contractuelle jusqu'à l'échéance des passifs financiers de l'Ecosystème est indiqué à la note 8.2.

Au cours de la période considérée et comme décrit en note 8.2 l'Ecosystème n'a pas rencontré de situation de non-respect de covenants ; l'essentiel des financements n'étant pas soumis à covenant. Ainsi, au 31 décembre 2022, la position d'endettement net s'élève à 118,5 M EUR.

L'Ecosystème Alan Allman Associates 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 cours des douze prochains mois.

Risques de taux d'intérêt

L'Ecosystème finance ses opérations sur une partie de ses fonds propres et a recours à des emprunts bancaires. Sur un total de 155,3 M EUR de dettes bancaires, 83 M EUR sont à taux variable.

Afin de faire face à son exposition au risque de fluctuation des taux d'intérêt sur ces emprunts à taux variable, l'Ecosystème a mis en place des instruments de couverture de taux (swap de taux d'intérêt) pour un encours de 13,8 M EUR.

Ainsi, l'Ecosystème est en risque sur un montant résiduel de 69,2 M EUR. L'Ecosystème considère que toute évolution de +/- 1% des taux d'intérêts aurait une incidence estimée de 692 K EUR sur les charges et produits financiers de l'exercice.

Analyse du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement se détaille comme suit :

	31/12/2021	Variation TFT	Autres flux*	31/12/2022	Courant	Non courant
En K euros						
Clients	35 109	176	13 806	49 091	49 091	-
Produits constatés d'avance (2)	(2 690)	(174)	(845)	(3 709)	(3 709)	-
Avances et acomptes liés aux clients (2)	(771)	(949)	(69)	(1 788)	(1 788)	-
Total Clients et comptes associés (A)	31 648	(947)	12 892	43 593	43 593	-
Fournisseurs	(16 571)	(825)	(6 943)	(24 339)	(24 339)	-
Charges constatées d'avance (1)	940	767	326	2 033	2 033	-
Avances et acomptes liés aux fournisseurs (1)	510	234	(23)	721	721	-
Total Fournisseurs et comptes associés (B)	(15 121)	176	(6 640)	(21 584)	(21 584)	-
Stocks et en-cours	620	390	(22)	987	987	-
Total Stocks et en-cours (C)	620	390	(22)	987	987	-
Créances sociales et fiscales (1)	2 930	340	1 154	4 424	4 424	-
Autres créances (1)	2 717	2 410	(2 448)	2 679	2 679	-
Dettes sociales et fiscales (2)	(22 034)	(560)	(5 058)	(27 652)	(27 652)	-
Autres dettes (2)	(10 181)	(8 001)	6 794	(11 388)	(7 856)	(3 533)
Total Autres actifs / passifs (D)	(26 568)	(5 811)	441	(31 938)	(28 405)	(3 533)
Besoin en Fonds de Roulement (A+B+C+D)	(9 421)	(6 192)	6 671	(8 941)	(5 409)	(3 533)
Reconciliation avec l'état de la situation financière consolidée						
Somme de (1)	7 097	3 751	(991)	9 858	9 858	-
Actifs financiers courants	406		1 481	1 887	1 887	-
TOTAL "AUTRES ACTIFS COURANTS" ET "AUTRES DEBITEURS"	7 503	3 751	490	11 745	11 745	-
Somme des (2)	(35 676)	(9 510)	1 667	(44 538)	(41 005)	(3 533)
TOTAL "AUTRES PASSIFS COURANTS" ET "AUTRES "CREDITEURS"	(35 676)	(9 510)	1 667	(44 538)	(41 005)	(3 533)

* Les « autres flux » correspondent aux entrées de périmètre, aux écarts de conversion ou à des flux exclus par nature de la variation du BFR.

8.4 Autres provisions et engagements envers le personnel

Les autres provisions et engagements envers le personnel se répartissent de la manière suivante :

	31/12/2021	Dotations	Reprises	OCI	Variations de périmètre	31/12/2022
En K euros						
Provisions pour pensions et retraites	2 510	192	(112)	(922)	79	1 747
Provisions pour litiges	192	226	(157)	-	-	261
Total provisions	2 703	418	(269)	(922)	79	2 007

Le montant de l'engagement relatif aux indemnités de fin de carrière des sociétés françaises de l'Ecosystème est calculé sur la base de la méthode des unités de crédit projetées définie par IAS 19 et tient compte des paramètres suivants :

- Départ en retraite : 65 ans ;
- Modalité de départ en retraite : départ volontaire ;
- Convention collective : Bureaux d'études techniques (SYNTEC) ;
- Table de mortalité : INSEE 2016 – 2018 ;
- Taux d'actualisation net : 3,85% ;
- Taux d'évolution des salaires : 2% ;
- Taux de charges patronales : 45% ;
- Application d'un taux de turn-over global fort.

L'estimation de l'engagement total, aboutit à une dette actuarielle totale de 1 747 K EUR.

8.5 Impôts différés passifs

Les impôts différés passifs se répartissent de la manière suivante :

En K euros	31/12/2021	Incidence résultat	Variations des cours de change	Variations de périmètre	OCI	Autres	31/12/2022
Impôts différés - passif	5 740	(690)	(272)	11 614	-	2 590	18 982
Solde d'impôt différé Passif	5 740	(690)	(272)	11 614	-	2 590	18 982

Ce poste concerne essentiellement les impôts différés relatifs à l'amortissement de la clientèle et n'a pas d'impact futur sur la trésorerie.

8.6 Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs se composent de la façon suivante :

	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Fournisseurs	24 318	16 571
Dettes sociales	18 399	14 228
Dettes fiscales (hors IS et CVAE) - courant	9 253	7 806
Comptes courants - passif	414	34
Autres dettes	-	0
Total Fournisseurs et autres créditeurs	52 384	38 639

8.7 Autres passifs courants et non courants

Les autres passifs courants sont notamment composés :

- Des dettes factor, à hauteur de 6 210 K EUR au 31 décembre 2022, contre 3 938 K EUR au 31 décembre 2021 ;
- Des compléments de prix à verser à moins d'un an à hauteur de 3 533 K EUR ;
- Des produits constatés d'avance pour 3 709 K EUR.

Les autres passifs non courants sont principalement composés des compléments de prix à plus d'un an pour 9 485 K EUR.

9 – Notes sur le compte de résultat

9.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se répartit géographiquement de la manière suivante :

	31/12/2022	31/12/2021*
En K euros		
Europe	168 421	116 763
Amérique du Nord	152 132	59 998
Autres	117	103
Total Chiffre d'affaires	320 669	176 864

*Voir note 4.2

Les chiffres d'affaires des deux périodes sont composés quasi exclusivement de prestations de services.

9.2 Achats consommés

Les achats consommés sont essentiellement composés du coût des consultants indépendants.

	31/12/2022	31/12/2021*
En K euros		
Europe	(43 063)	(30 474)
Amérique du Nord	(86 779)	(31 437)
Autres	-	-
Total Achats consommés	(129 842)	(61 911)

*Voir note 4.2

9.3 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent des éléments suivants :

	31/12/2022	31/12/2021*
En K euros		
Rémunérations du personnel	(110 658)	(66 517)
Charges sociales	(27 988)	(19 548)
Autres charges de personnel	(661)	(594)
Engagements de retraite	(80)	(259)
Participation des salariés	(671)	(356)
Total Charges de personnel	(140 059)	(87 274)

*Voir note 4.2

9.4 Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements se répartissent de la manière suivante :

	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Immobilisations incorporelles	(5 823)	(1 521)
Immobilisations corporelles	(3 920)	(2 413)
Total Dotations aux amortissements	(9 743)	(3 935)

Les dotations aux amortissements incluent 2 777 K EUR de dotations liées aux droits d'utilisation des actifs (IFRS 16).

Les amortissements relatifs aux immobilisations incorporelles comprennent notamment l'amortissement de la clientèle à hauteur de 4 944 K EUR au 31 décembre 2022 contre 1 446 K EUR au 31 décembre 2021.

9.5 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants comprennent notamment les charges non récurrentes, liées aux acquisitions.

9.6 Coût de l'endettement financier

Ci-dessous le détail du coût de l'endettement financier :

	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Produits d'intérêts	-	(83)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	-	(83)
Charges d'intérêts	(2 898)	(1 018)
Coût de l'endettement financier brut	(2 898)	(1 018)
Coût de l'endettement financier net	(2 898)	(1 101)

9.7 Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt de l'exercice s'analyse ainsi :

	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Impôt différé	773	97
CVAE impact IS	(706)	(431)
Impôt exigible	(6 272)	(3 584)
Autres impôts sans base d'imposition	(41)	(41)
Produit ou ch. d'impôt lié à l'intégration fiscale	227	156
Carry-back	633	-
TOTAL	(5 387)	(3 803)

Réconciliation entre la charge d'impôt théorique et le taux effectif d'impôt consolidé :

	31/12/2022	31/12/2021
Résultat avant impôts	15 716	10 943
Taux d'impôt théorique	25,00%	26,50%
Charge d'impôt théorique	(3 929)	(2 786)
Impact des crédits d'impôts	-	-
Impact des différences permanentes	577	355
Impact des déficits non activés	(845)	(719)
Incidence de l'écart de taux d'impôt	(484)	(222)
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(706)	(431)
Charge d'impôt effective	(5 387)	(3 803)
Taux effectif d'impôt (CVAE incluse)	32,09%	32,00%
Taux effectif d'impôt (hors CVAE)	27,89%	28,37%

A titre informatif, les taux d'imposition en vigueur dans les pays où l'Ecosystème est implanté sont les suivants :

	31/12/2022	31/12/2021
FRANCE	25,00%	26,50%
BELGIQUE	25,00%	25,00%
CANADA	26,50%	26,50%
LUXEMBOURG	24,94%	24,94%
MONACO	25,00%	26,50%
USA	21,00%	N/A
SINGAPOUR	17,00%	17,00%
SUISSE	13,35%	11,78%

10 – Informations complémentaires

10.1 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires des commissaires aux comptes pour l'exercice clos se décomposent de la manière suivante :

	TOTAL 2022	GRANT THORNTON				SOFIDEM TALENZ				AUTRES			
		Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau	
		Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
En Keuros													
Certification des comptes individuels et consolidés													
Alan Allman Associates SA	196	98	50%	-	-	98	50%	-	-	-	-	-	-
Filiales intégrées	529	86	16%	297	56%	115	22%	-	-	32	6%	-	-
Sous-total	725	184	25%	297	41%	213	29%	-	-	32	4%	-	-
Services autres que la certification des comptes *													
Alan Allman Associates SA	73	52	71%	-	-	17	24%	-	-	4	5%	-	-
Filiales intégrées	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	100%	-	-
Sous-total	74	52	70%	-	-	17	23%	-	-	5	7%	-	-
Total Honoraires	799	236	29%	297	37%	230	29%	-	-	37	5%	-	-

10.2 Engagements hors bilan

Sont détaillés ci-dessous les engagements hors bilan :

Engagements reçus	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Avals et cautions (reçus)	16 453	16 100
Hypothèques et nantissements (reçus)	3 463	3 474
Autres engagements reçus (découverts et lignes de crédits autorisés)	76 004	41 912
Total Engagements reçus	95 919	61 486

Engagements donnés	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Avals et cautions (donnés)	13 983	-
Hypothèques et nantissements (donnés)	107 787	67 881
Autres engagements donnés	95	4 084
Total Engagements donnés	121 865	71 965

A la clôture de l'exercice, en complément des éléments listés ci-dessus, les garanties de passif reçues s'élèvent 27 336 K EUR contre 20 502 K EUR à la clôture de l'exercice précédent.

Conformément à l'Assemblée Générale Mixte du 05 mars 2021, il est prévu les autres engagements non quantifiables suivants :

- Par la Troisième résolution, une distribution exceptionnelle unitaire pour chaque action de la Société détenue par les actionnaires (préalablement à la Date de Réalisation de l'Apport) à l'exclusion de Camahéal Finance (les « Actionnaires Eligibles ») liée à la cession éventuelle d'un droit résiduel immobilier (« Distribution Exceptionnelle par Action liée à la Cession du Droit Immobilier ») leur conférant pendant une période de 4 ans à compter de la Date de Réalisation de l'Apport un montant correspondant à leur quote-part de la plus-value nette (nette d'impôt ou de tous frais afférents à la cession du droit immobilier) de cession de ce droit immobilier.
- Par la Quatrième résolution, une ou plusieurs distributions exceptionnelles unitaires pour chaque action de la Société détenue par les actionnaires (préalablement à la Date de Réalisation de l'Apport) à l'exclusion de Camahéal Finance (les « Actionnaires Eligibles ») liées à l'utilisation du déficit fiscal 2019 (« Distributions Exceptionnelles par Action liées à l'Utilisation du Déficit Fiscal 2019 ») leur conférant pendant une période de 4 exercices fiscaux complets à compter de la Réalisation de l'Apport (la « Période Couverte ») un montant correspondant à 30% de l'économie fiscale nette réalisée par la Société au prorata de leur quote-part.

10.3 Effectifs

Les effectifs se composent de la manière suivante :

	31/12/2022	31/12/2021
ETP moyen (y compris indépendants)	3 152	1 920
<i>Dont</i>		
Europe	1 671	1 247
Amérique du Nord	1 480	672
Autres	1	1
Total Effectifs	3 152	1 920

10.4 Transactions avec les parties liées

Aucune relation significative avec des parties liées extérieures à l'Ecosystème n'est à signaler.

10.5 Rémunérations des dirigeants

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre de l'année 2022 des membres des organes de direction qui comprennent d'une part les membres de la Direction générale de l'Ecosystème présents à la clôture de chaque exercice et d'autre part les administrateurs.

	31/12/2022	31/12/2021
En K euros		
Avantages à court terme (1)	399	312
Indemnités de cessation d'emploi (2)	-	-
Paiement fondé sur des actions (3)	-	-
Total Rémunérations des dirigeants	399	312

(1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressements, jetons de présence, honoraires et avantages en nature (hors charges patronales).

(2) Ce montant comprend principalement la charge annualisée des indemnités de départ en retraite conventionnelles et/ou contractuelles.

(3) Ce montant correspond à l'étalement de la charge annualisée, liée aux attributions d'actions sous condition de performance.