



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

RAPPORT ANNUEL 2021
Une année exceptionnelle
pour l'écosystème

2009
2022

Ensemble,
pensons le futur
créons le futur
investissons dans le futur



Avertissement

Le présent rapport financier annuel et les documents qui y sont incorporés par référence contiennent des indications sur les objectifs ainsi que les axes de développement de la Société. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que ces objectifs et ces axes de développement dépendent de circonstances ou de faits dont la survenance ou la réalisation est incertaine.

Ces objectifs et axes de développement ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétés comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront, que les hypothèses seront vérifiées ou que les objectifs seront atteints. Par nature, ces objectifs pourraient ne pas être réalisés et les déclarations ou informations figurant dans le présent rapport financier annuel pourraient se révéler erronées, sans que la Société se trouve soumise de quelque manière que ce soit à une obligation de mise à jour, sous réserve de la réglementation applicable et notamment du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits dans le rapport de gestion du présent rapport financier annuel avant de prendre toute décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers de la Société ou ses objectifs. Par ailleurs, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par la Société, pourraient avoir le même effet négatif et les investisseurs pourraient perdre tout ou partie de leur investissement.

Le présent rapport financier annuel contient en outre des informations relatives à l'activité de la Société ainsi qu'au marché et à l'industrie dans lesquels elle opère. Ces informations proviennent notamment d'études réalisées par des sources internes et externes (rapports d'analystes, études spécialisées, publications du secteur, toutes autres informations publiées par des Sociétés d'études de marché, de sociétés et d'organismes publics). La Société estime que ces informations donnent une image fidèle du marché et de l'industrie dans lesquels elle opère et reflètent fidèlement sa position concurrentielle ; cependant bien que ces informations soient considérées comme fiables, ces dernières n'ont pas été vérifiées de manière indépendante par la Société et la Société ne peut pas garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés obtiendrait les mêmes résultats. La Société, les actionnaires directs ou indirects de la Société et les prestataires de services d'investissement ne prennent aucun engagement ni ne donnent aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations.

À la date du présent Rapport, la Société considère être exposée de manière limitée à des risques sur ses opérations en raison de l'épidémie dite Covid-19 (ou tout autre risque de nature pandémique) et du conflit russo-ukrainien.

Cependant, elle n'exclut pas qu'une réactivation des mesures de confinement prises par les états et gouvernements ou 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 pourrait impacter à court-terme sa capacité à se financer sur les marchés de capitaux et, de ce fait, la conduite de ses activités.

Déclaration du responsable du Rapport Annuel

PERSONNE RESPONSABLE

Monsieur Jean-Marie Thual
Président - Directeur Général d'Alan Allman Associates
(à compter du 29 mars 2021)

Siège social Alan Allman Associates :
15 rue Rouget de Lisle – 92130 Issy-les-Moulineaux

ATTESTATION DU RESPONSABLE

« J'atteste que les informations contenues dans le présent rapport annuel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

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

A Paris, le 25 avril 2022

Monsieur Jean-Marie Thual
Président du Conseil d'administration
Directeur Général d'Alan Allman Associates

Sommaire

01 \ Rapport d'activité

- 09 Message de Jean-Marie Thual,
Président et fondateur Alan Allman Associates
- 12 La gouvernance
- 13 L'état-Major
- 15 Le conseil d'administration

- 17 01 - Notre écosystème**
- 19 Un modèle unique
- 20 Un modèle neuronal
- 22 Chiffres clés
- 28 Notre stratégie de croissance externe
- 29 Notre stratégie de marques fortes
- 30 Quatre nouveaux cabinets
- 32 Notre plan stratégique Rise 2025
- 34 Les cabinets de l'écosystème
- 37 Zoom sur: le cabinet Althéa
- 39 Zoom sur: le cabinet Satisco
- 41 Zoom sur: le cabinet Victrix
- 42 Zoom sur: le cabinet we+
- 45 Zoom sur: Brand Marketing International, agence intégrée

- 47 02 - 2021, une année exceptionnelle**
- 48 Une année 2021 exceptionnelle
- 49 Une année boursière exceptionnelle
- 50 Un écosystème récompensé

- 53 03 - Nos clients**
- 54 Une satisfaction client exceptionnelle
- 56 Nos chiffres clés clients
- 59 Les clients : nouvelle donne
- 60 Les clients : défis d'innovation

- 62 04 - Nos talents**
- 64 L'épanouissement professionnel des consultants
- 66 Notre modèle international de recrutement
- 67 Les enjeux du recrutement

- 69 05 - Responsabilité sociale des entreprises**
- 70 Une politique RSE récompensée

- 73 06 - Focus sur la Belgique**
- 75 Message de David Ramakers, General Manager Benelux
- 76 Enjeu : Process Mining & Transformation Digitale
- 79 Enjeu : quid de Java ?

- 81 07 - Focus sur le Canada**
- 83 Message de Marc-André Poulin,
Directeur Alan Allman Associates Amérique du Nord
- 85 Enjeu : La Cyber Sécurité
- 86 Enjeu : L'entreprise 4.0

- 89 08 - Focus sur la France**
- 91 Message de Florent Sainsot,
Directeur Général des opérations France
- 92 Enjeu : le secteur public

- 94 09 - Les enjeux de demain**
- 96 L'offre Data
- 99 L'intelligence Artificielle
- 100 Le Métavers
- 102 Clients : mobilisez vos talents !

02 \ Rapport de gestion

- 106 **01 - Rapport de gestion sur les comptes consolidés**
- 120 **02 - Rapport de gestion sur les compte sociaux**

03 \ Rapport sur le gouvernement d'entreprise

- 130 **01 - Le Gouvernement d'entreprise**
- 142 **02 - Rémunération des mandataires**
- 148 **03 - Modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales**
- 148 **03 - Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

04 \ Comptes consolidés

- 151 **Comptes consolidés de l'écosystème Alan Allman Associates**
- 153 **Table des matières des comptes consolidés**

05 \ Comptes sociaux

- 195 **Comptes sociaux Alan Allman Associates (anciennement Verneuil Finance)**

06 \ Déclaration de Performance Extra-Financière

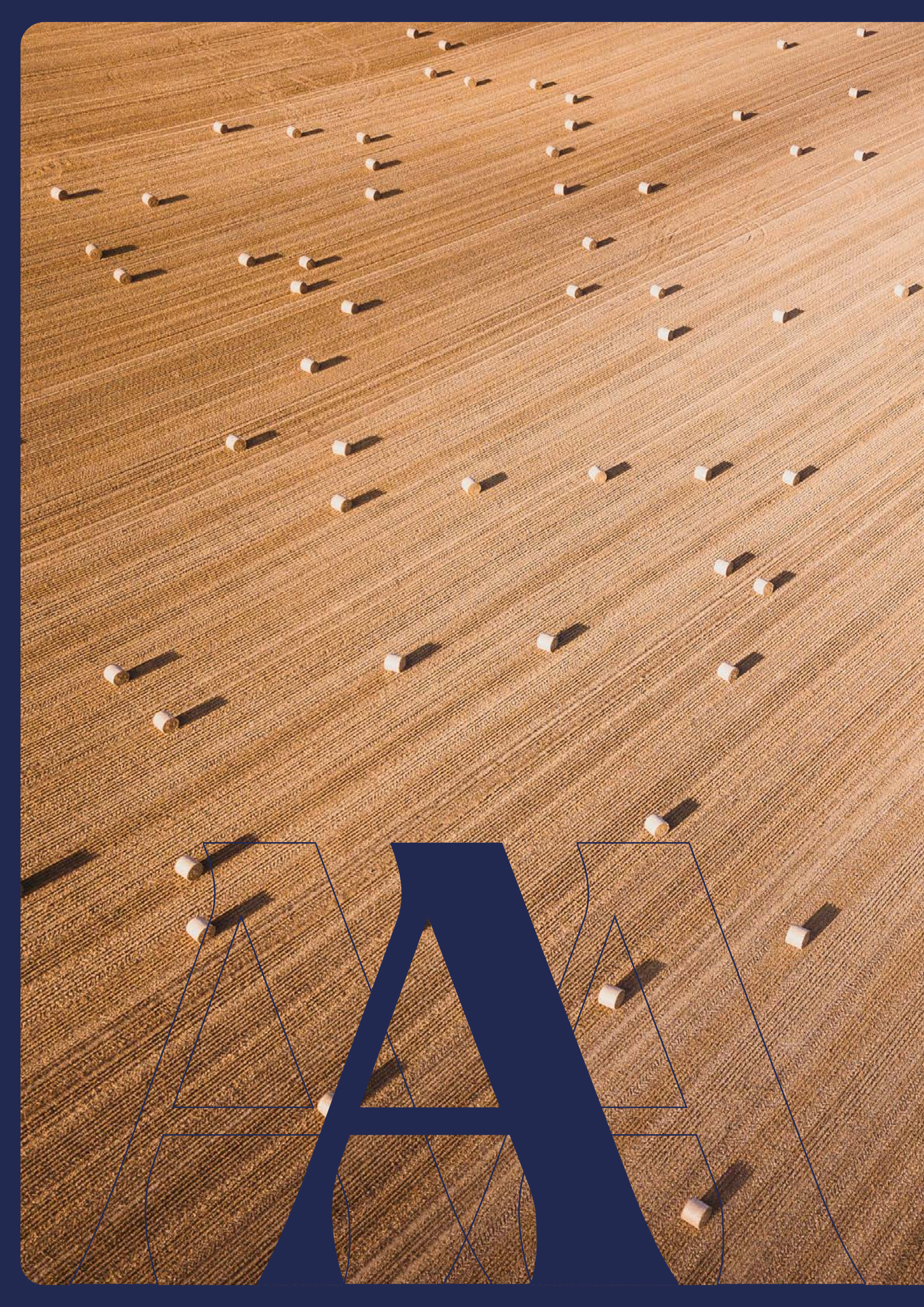
- 213 **DPEF**
- 215 **Table des matières du DPEF**

07 \ Documents Complémentaires

- 280 08 - Annexe : Explication des résolutions
- 292 09 - Utilisation de la délégation (résolution 14 de l'Assemblée Générale du 23 Juin 2021)
- 296 10 - Utilisation de la délégation (résolution 16 de l'Assemblée Générale du 23 Juin 2021)
- 298 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
- 309 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

- 321 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

- 327 Remerciements





01

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ**



Jean-Marie Thual
Président et fondateur Alan Allman Associates



• Introduction •

PRÉSIDENT
JEAN-MARIE
 ET FONDATEUR
THUAL

Exceptionnel. Voilà sans doute l'adjectif qui définit le mieux l'année 2021 chez Alan Allman Associates.

Exceptionnelle, notre histoire l'est, sans nul doute, depuis la création, en 2009, de notre écosystème. Avec un modèle unique dans le domaine du conseil, Alan Allman Associates s'est construit autour de cabinets experts dans le domaine de la transformation digitale. Un modèle unique porté par notre croissance organique et un rythme d'acquisitions soutenu. Un modèle différent positionné sur des secteurs porteurs qui au fil des années a prouvé sa performance, sa résilience et son attractivité.

Exceptionnelle de par le contexte dans lequel nous évoluons depuis plus de deux ans. L'année 2021 a encore été délicate d'un point de vue sanitaire, mais grâce à nos clients, nos consultants, nos partenaires, nos actionnaires, elle a aussi permis de réaliser des actions importantes pour notre écosystème, de recruter presque 400 cadres, de gagner des projets structurants chez nos clients et d'intégrer de nouveaux cabinets au sein d'Alan Allman Associates.

Exceptionnelle aussi de par la satisfaction de nos clients. Nos consultants font un travail remarquable chez leurs clients, avec qui nous avons développé des relations solides, de véritables partenariats. L'enquête de satisfaction menée auprès de nos clients prouve l'excellence de nos interventions. Avec un Net Promoter Score* de 62,7%, les cabinets de l'écosystème réalisent une excellente performance (8 points au-dessus de la moyenne de nos confrères directs).

Exceptionnelle de par la dynamique d'acquisitions. Au Canada, MS Geslam et HelpOX sont venus renforcer notre offre en services gérés, domaine sur lequel nous sommes désormais leader. GDG Informatique, dans la région de Québec, rejoint l'écosystème avec une marque forte en service conseil en TI. En 2021, Quadra Informatique a également rejoint le cabinet we+, pour en faire la marque spécialiste français TI de notre écosystème. La confiance des dirigeants de ces entreprises dans notre modèle et notre capacité à les accompagner plus vite dans leur développement prouvent la performance de notre modèle.

Exceptionnelle car l'année 2021 a aussi vu l'entrée en bourse de notre écosystème en avril, en pleine crise Covid : sous forme d'une prise de contrôle inversée, cette cotation en bourse est à notre image : unique et audacieuse ! Cette cotation en bourse nous permet aujourd'hui de saisir de nouvelles opportunités de croissance, d'accroître notre visibilité sur le marché du conseil, d'être encore plus attractif pour nos clients et nos futurs talents et aussi nous engage à toujours plus de transparence. En moins de 9 mois, et à compter du 31 janvier 2022, Euronext a décidé le transfert de nos titres du compartiment C vers le compartiment B d'Euronext Paris. Après une année 2021 de croissance et d'avancées majeures, ce transfert reconnaît la qualité de notre valeur boursière.

“

NOTRE MODÈLE ALAN ALLMAN ASSOCIATES EST UNIQUE DANS LE MONDE DU CONSEIL : 2022 SERA UNE NOUVELLE FOIS L'OCCASION DE LE MONTRER ET LE DÉMONTRER EN PLAÇANT L'INNOVATION, L'AMBITION ET L'AGILITÉ AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME

”

Exceptionnelle, également avec des objectifs sans cesse revus à la hausse, et une année clôturée par un CA à 188 millions d'euros, en progression de +34,1% par rapport à 2020. Cela prouve une nouvelle fois la performance de notre modèle unique et audacieux. Je remercie nos clients, nos talents et nos actionnaires pour leur confiance.

*Voir page 52

Notre ambition et le cap à horizon 2025 restent intacts. En 2022, nous allons continuer à dérouler notre plan stratégique RISE 2025, qui vise à doubler de taille d'ici là. Je suis confiant dans notre capacité à réaliser cet objectif bien avant.

“

J'AI UNE CONFIANCE SANS FAILLE EN L'AVENIR DE NOTRE ÉCOSYSTÈME ET NOUS ENTENDONS BIEN POURSUIVRE NOTRE EXPANSION SUR LA MÊME DYNAMIQUE QUE CELLE INITIÉE DÈS LE DÉBUT DE NOTRE AVENTURE. DOUBLER DE TAILLE D'ICI 5 ANS ET DEVENIR UN ACTEUR INCONTOURNABLE DU CONSEIL EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL, TELLE EST L'AMBITION D'ALAN ALLMAN ASSOCIATES POUR LES ANNÉES À VENIR.

“

Notre stratégie est claire :

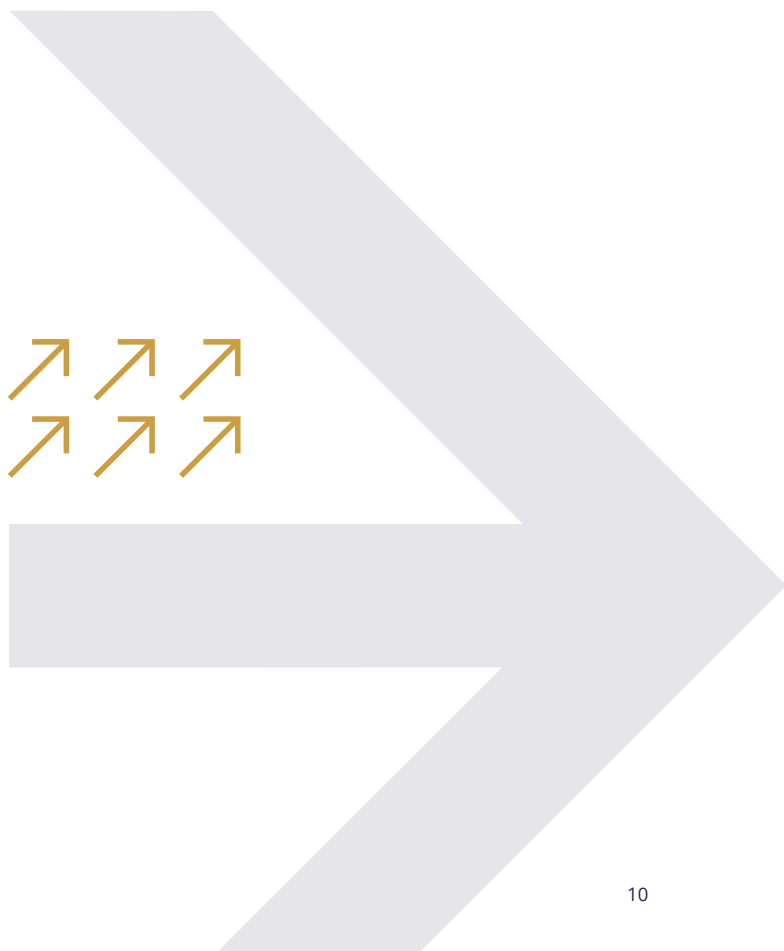
o **Renforcer notre stratégie de marques fortes**, créatrices de valeur pour nos talents et nos clients, dans la transformation digitale. Grâce à l'hyperspécialisation de nos marques autour du conseil en high-tech, en transformation industrielle et en stratégie. Nous sommes idéalement placés pour accompagner nos clients dans leur transition afin de les mener au succès. Quels que soient les défis auxquels ils font face, nous mettons à la disposition de nos clients partenaires nos compétences pour leur proposer des solutions pratiques allant jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle des solutions proposées.

o **Continuer à accompagner nos clients dans leur transformation digitale** et conquérir des parts de marché sur les technologies d'avenir (Cybersécurité, Big Data, IA...). La pierre angulaire de l'accompagnement que nous leur proposons réside dans l'articulation entre nos compétences fonctionnelles, sectorielles, mais aussi géographiques en Europe et Amérique du Nord. Nous sommes fiers de nous engager à leurs côtés pour la mise en œuvre d'une ambition commune, en ayant un impact durable sur leur structure, leur industrie et plus globalement la société. Ainsi, la mission d'Alan Allman Associates est d'aider nos clients à répondre aux enjeux de demain en façonnant un futur non seulement ambitieux, mais aussi responsable et durable. S'inscrire dans la société avec une démarche responsable fait partie de la raison d'être de notre écosystème, preuve que la technologie est bel et bien au service du progrès.

o **Poursuivre notre développement national et international**, notamment en accueillant de nouveaux cabinets dans notre écosystème et en facilitant l'intégration de leurs talents. En 2021, 5 cabinets nous ont rejoints : Refine, Quadra Informatique, HelpOX, MsGeslam, GDG Informatique. Depuis le début de l'année, 4 cabinets de conseils belges : Digitalum, Continuum, Privatum et Sirus et un cabinet de conseil canadien, Gurus Solutions, ont également décidé de faire confiance à notre modèle pour continuer leur développement.

o **Faire monter en compétence et fidéliser nos équipes** en donnant du sens au travail et des réelles perspectives de carrière, notamment grâce à un partenariat avec de grandes universités américaines, des formations certifiantes dans plusieurs langues, des formations en réalité virtuelle... Nous innovons en permanence, notamment à travers le développement de nos pôles métier pour continuer à se positionner sur toutes les technologies d'avenir que sont l'IA, la cybersécurité, la data...

o **Continuer à attirer et recruter les meilleurs talents**. Depuis sa création, Alan Allman Associates a toujours placé l'humain au cœur du modèle. Les talents (leur évolution, leur épanouissement) sont au centre de notre écosystème, et c'est l'une des raisons pour lesquelles ils choisissent massivement de nous rejoindre chaque année.



**Je suis confiant dans notre
capacité à tenir notre plan RISE 2025,
et à atteindre un chiffre d'affaires
de 480 millions d'euros.**

LA GOUVERNANCE

Le Comité Exécutif



Jean-Marie Thual
Président et fondateur
Alan Allman Associates



Karine Arnold
Directeur Général
en charge des finances



Marc-André Poulin
VP, Directeur Alan Allman
Associates Amérique du Nord



Florent Sainsot
VP, Directeur Général
des Opérations France



David Ramakers
VP, General Manager
Benelux

Le Conseil d'administration

ADMINISTRATEURS INTERNES



Jean-Marie Thual
Président du
conseil d'administration



Karine Arnold
Administrateur



Florian Blouctet
Administrateur

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS



Charles A Gratton
Membre de différents comités de gestion à titre
de Vice-Président Développement.



Benjamin Mathieu
Directeur Général au sein d'Astral Affichage,
filiale du groupe Bell BCE

Les commissaires aux comptes



Jacques Potdevin
Cabinet JPA



Hervé Leroy
Cabinet Auditem

L'ÉTAT-MAJOR

en complément du comité exécutif

ALAN ALLMAN ASSOCIATES FRANCE



David Bellaïche
Directeur Général
Althéa



Laura Bonan
Directeur commercial
FWD



Anton Delanoë
Directeur Général we+
& Comitem



Véronique Guillerrou
Directeur Général
Alpha 2F



Hervé Jung
Directeur Général
AiYO



Franck Kopernik
Directeur Général
Siderlog



Benjamin Mellot
Directeur Général Argain



Philippe Pauwels
Partner Althéa

ALAN ALLMAN ASSOCIATES CANADA



Eric Bigras
CEO HelpOX



Gaétan Duchesne
Président de
GDG Informatique



Stéphan Gariépy
Président de Victrix
& Noxent



Geneviève Labelle
Vice-Président de
Noverka Conseil



André Lajoie
COO HelpOX



Stéphan Leclerc
Vice-Président
EC Solutions

ALAN ALLMAN ASSOCIATES BELGIQUE



Jo Cuyvers
Managing Director
DynaFin



Alain Kunnen
CEO Satisco



Axel Segers
CEO Jarchitects

La direction des fonctions transverses



Mehdi Bacha
Directeur des Systèmes
d'Information



Christèle Delly
Directeur des Opérations
de Formation & Carrière



Audrey Lesain
Responsable Juridique



Florence Perrin Meric
Directeur Marketing
et Communication



Benoit Schaefer
CFO Opérationnel



Thomas Goethals
CFO Bénélux



Joanne Hurens
Vice-Présidente exécutive,
RH et recrutement



Julien Lévesque
VP Exécutif, finance &
Administration
Amérique du Nord



Jean Mathieu
CIO Canada



Natalia P. Quiroz
Directeur des affaires
juridiques Secrétaire
corporative Amérique du Nord

FOCUS SUR LES CONSEIL MEMBRES DU D'ADMINISTRATION



Karine Arnold

Directeur Général en charge des finances

À Propos :

Karine Arnold débute sa carrière au sein d'un cabinet d'expertise comptable parisien où elle participe en particulier à des travaux d'audit. Elle est ensuite Responsable financière de plusieurs filiales du groupe Altran en 2000 et est nommée Responsable Comptable Altran France du pôle SI en 2007.

Elle rejoint la société Alan Allman Associates France (2009) en tant que Directrice financière et membre du Comité stratégique et devient en 2017 Directrice générale d'Alan Allman Associates France.

Depuis juillet 2019, Karine Arnold est administratrice de Alan Allman Associates Amérique, Amérique du Nord et Canada.

Benjamin Mathieu

Directeur Général au sein d'Astral Affichage, filiale du groupe Bell BCE

À Propos :

En 2004, Benjamin Mathieu devient Vice-Président développement des affaires de BroadSign. Il fonde, en 2006, avec des associés suisses, la société Neo-Adverting Inc. basée à Montréal, le principal opérateur en affichage publicitaire numérique dans les centres commerciaux et agit en tant que Président Directeur Général de cette entreprise.

Il a également fondé la start-up enVu, LLC basée à New York, troisième plus importante entreprise de média numériques pour les centres commerciaux aux Etats-Unis, et agit comme Directeur Général (2010).

Depuis 2013, Benjamin Mathieu est Directeur Général au sein d'Astral Affichage, le leader du marché canadien et filiale du groupe Bell BCE.



 **Charles Gratton**

Vice-président, Services commerciaux et développement immobilier,
à Aéroports de Montréal

À Propos :

Charles A Gratton est vice-président, Services commerciaux et développement immobilier, à Aéroports de Montréal depuis octobre 2011. Il a passé la majeure partie de sa carrière dans l'immobilier et le commerce de détail, entre autres comme gestionnaire de territoire chez Suncor puis comme cadre supérieur au siège social à Toronto. À ce titre, il était responsable de la réingénierie de l'expérience client du commerce de détail.



 **Jean-Marie Thual**

Président et fondateur Alan Allman Associates,
Président du conseil d'administration

À Propos :

Féru d'hélicoptère et de sciences, Jean-Marie Thual a rejoint l'école de Santé des Armées avant d'obtenir un double master en Chimie et Biochimie / Global Supply Chain Management. D'abord consultant en gestion logistique au sein de l'un des leaders mondiaux du conseil, il a rapidement gravi les échelons pour occuper la fonction de Business Manager puis celle de Directeur des Opérations, et ce pendant près de 6 ans. Fort de cette expérience et ayant un goût prononcé pour l'entrepreneuriat, il fonde en 2009 la holding Alan Allman Associates.

 **Florian Blouctet**

Administrateur, représentant de Camaheal Finance

À Propos :

Florian Blouctet est Directeur Administratif et Financier au sein de l'écosystème Alan Allman Associates depuis novembre 2017. Par son profil très international, il accompagne Alan Allman Associates dans sa forte croissance. Avant de rejoindre Alan Allman Associates, Florian Blouctet a notamment été Financial Manager au sein de la Business Unit Europe du Groupe Granarolo de 2016 à 2017, collaborateur Expert-comptable diplômé au sein de KPMG France de 2011 à 2016 et collaborateur en expertise-comptable et fiscale au sein de PwC de 2010 à 2011.





01 01 1



Notre Écosystème



• Notre écosystème •

ALAN ALLMAN ASSOCIATES
UN MODÈLE
 DANS LE MILIEU DU CONSEIL
UNIQUE

Alan Allman Associates, un écosystème international différent et performant

Créé en 2009 par acquisitions successives de cabinets de conseil indépendants, et présent sur le continent européen et le continent américain, Alan Allman Associates est un **écosystème de cabinets de conseil hyperspécialisés**, évoluant notamment dans le domaine de la transformation digitale. Les cabinets de conseil experts, qui composent l'écosystème, proposent à leurs clients des offres d'excellence et des solutions sur mesure innovantes, créatrices de richesse sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Ils sont dotés chacun d'une **forte expertise-métier**, et positionnés sur des secteurs porteurs et résilients tels que l'environnement, la santé ou encore les services financiers.

Alan Allman Associates, partenaire de la transformation digitale des entreprises

Implantées en Europe et en Amérique du Nord, les sociétés sont organisées autour de **3 pôles d'expertise** :

- **Conseil high-tech** : l'ensemble des marques du pôle « High Tech » évolue sur des expertises métiers telles que la cybersécurité, le cloud, le traitement de la data et big data, la digitalisation des outils et process...
- **Conseil en stratégie & management** : le pôle intervient sur les aspects gestion du risque, business intelligence, finance de marché, le management de process, la conduite du changement...
- **Conseil en transformation industrielle** : les marques intervenant dans ce secteur ont une expertise reconnue sur les problématiques d'achat et supply chain, relocalisation, réduction de coûts, pilotage de projet, expert matériaux et process...

L'écosystème Alan Allman Associates a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires consolidé de 188 millions d'euros, dont plus de la moitié réalisé à l'international.

Jean-Marie Thual, Fondateur et Président d'Alan Allman Associates, déclare :

« Depuis sa création en 2009, Alan Allman Associates a connu une **formidable trajectoire de croissance continue**. Avec l'ensemble des collaborateurs, que je tiens à remercier chaleureusement pour leur engagement, nous avons bâti dans la durée, un écosystème solide qui est devenu une référence du conseil. L'année 2021, exceptionnelle à tous points de vue, aura été marquée par notre entrée en bourse, l'accélération de notre croissance en Amérique du Nord, l'intégration de 7 nouveaux cabinets, le recrutement de près de 400 nouveaux talents, et une performance en terme de résultats au-delà des objectifs »

Alan Allman Associates, un écosystème international à la philosophie unique

L'écosystème Alan Allman Associates **repose sur ses plus de 2200 talents, dont l'expertise et l'engagement permettent de répondre au quotidien au besoin des clients**. Dès sa création, Alan Allman Associates a placé l'humain au centre de son écosystème. Les talents - leur évolution, leur épanouissement - sont au cœur de la philosophie : académie de formation, université en ligne, plan de carrière... Autant d'initiatives reconnues, comme en témoigne la position de leader depuis 5 ans au classement indépendant Choose my Company « Happy at Work ».

De fortes ambitions de croissance, portée par le plan stratégique RISE 2025

Alan Allman Associates entend poursuivre la mise en œuvre de synergies entre les différentes sociétés de l'écosystème qui offrent des expertises et des services complémentaires. **La croissance constatée sur les derniers exercices témoigne de la pertinence du positionnement et de la stratégie de l'écosystème**, qui entend continuer à se développer fortement sur ses trois pôles d'expertises et sur les zones géographiques d'ores et déjà couvertes.

Pour cela, Alan Allman Associates continue la mise en œuvre de son plan stratégique RISE 2025, en renforçant sa stratégie de marques fortes, en continuant à accompagner ses clients dans leur transformation digitale et sur des technologies d'avenir, en accélérant son développement sur les zones géographiques où l'écosystème est déjà présent, en fidélisant ses équipes et en continuant à attirer les meilleurs talents.



Retrouvez l'interview de notre président, Jean-Marie Thual, sur la chaîne Boursorama !

 **Boursorama**

• Notre écosystème •

ALAN ALLMAN ASSOCIATES

UN MODÈLE DANS LE MILIEU DU CONSEIL NEURONAL UNIQUE

Le modèle d'organisation d'Alan Allman Associates est unique, sous la forme d'un écosystème.

Les cabinets de conseil bénéficient ainsi de l'expertise de fonctions transverses comme le marketing et la communication, la finance, la formation, la DSI, le juridique... Cela leur permet de **se concentrer sur leur cœur de métier et les besoins de leurs clients** pour développer leur activité. Alan Allman Associates est également impliqué dans les étapes clés de développement, définissant avec les dirigeants de ces sociétés une stratégie de croissance et appuyant le management dans le développement de leur entreprise.

En quoi le modèle neuronal de l'écosystème est-il unique ?

Le modèle neuronal est unique, par le fait qu'il est peu déployé dans l'univers du conseil, qui tend généralement vers une organisation centralisée y compris sur le plan opérationnel (commercial notamment). Ensuite, ce modèle est conçu pour **développer les synergies intercabinets directes**, c'est-à-dire sans passer par les voies hiérarchiques classiques. Nous gagnons en réactivité. Les managers des différents cabinets interagissent spontanément en mode projet le temps par exemple d'une avant-vente ou durablement dans le cadre d'animations transverses commerciales ou techniques.

Quel est l'apport pour les cabinets ?

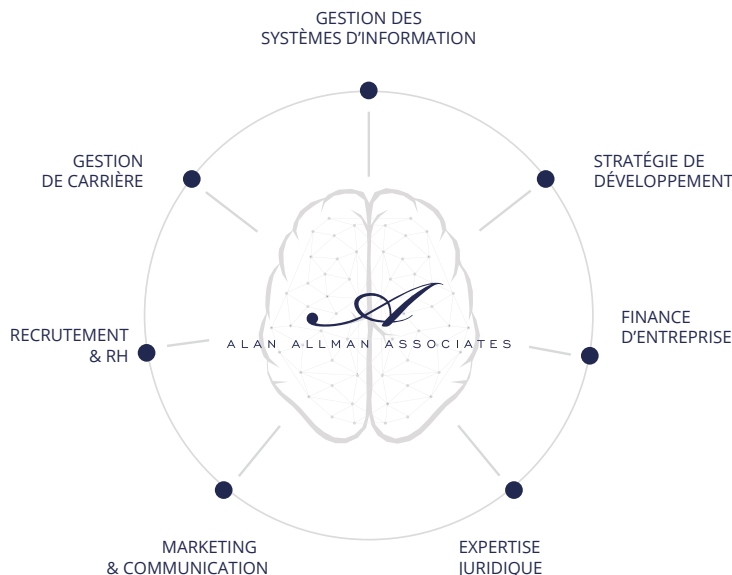
Notre particularité réside dans le fait que nous sommes en mesure de combiner les deux vertus organisationnelles suivantes :

- **L'agilité propre à chaque cabinet** disposant d'une pleine délégation pour se développer sur ses axes stratégiques
- **Les coopérations commerciales et techniques** inter cabinets, idéales pour être plus forts en adressant le marché des grands comptes

En complément soulignons que ce modèle est porteur d'une solidité financière globale (logique de garantie pour tous) pour chacun de nos cabinets agissant de façon autonome.



Florent Sainot
VP, Directeur Général
des Opérations France



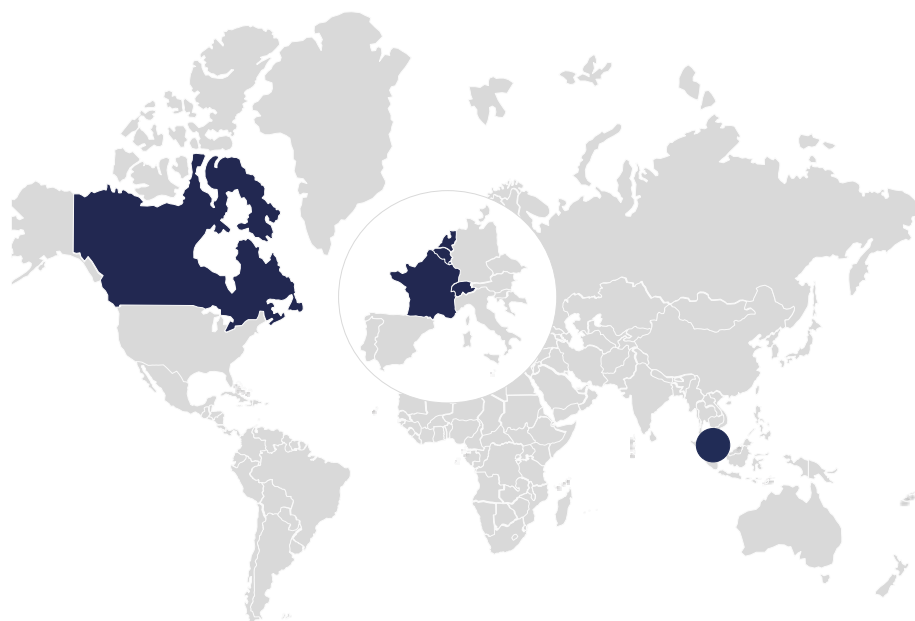
Alan Allman, un pionnier de la conquête équitable

Pionnier du commerce équitable entre l'Amérique du Nord et l'Europe, Alan Allman, c'est d'abord un homme à l'esprit de conquête, une volonté d'aller au-delà des frontières, de repousser les limites. C'est un homme qui a également construit de la valeur autour d'échanges responsables au-delà des frontières. C'est un homme qui nous a inspiré lors de la création de notre écosystème, avec une volonté de placer l'humain au cœur du modèle d'entreprise, l'humain dans son individualité et dans le faire ensemble.

L'esprit pionnier, l'audace, la volonté de conquête c'est sans doute ce qui définit également l'esprit de chacun des membres de notre écosystème : Alan Allman Associates.

PRÉSENCE CHIFFRES INTERNATIONALE CLÉS

Présence internationale



Amérique du Nord

Canada

Europe

France
Belgique
Luxembourg
Suisse

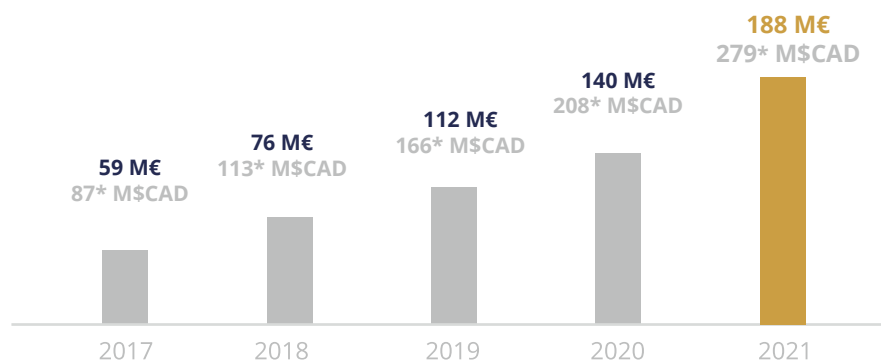
Asie

Singapour

Chiffres Clés

Chiffre d'affaires annuel

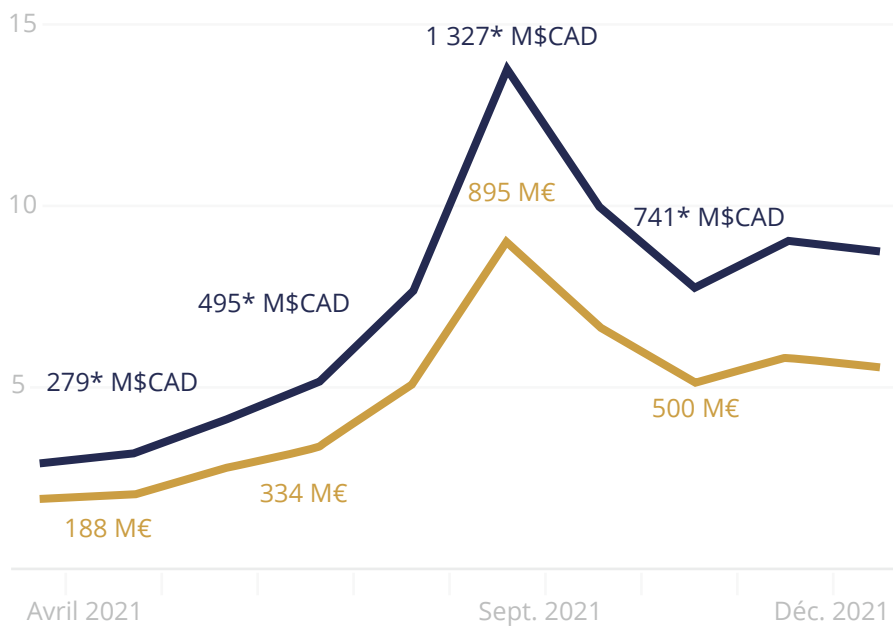
2020	Objectif 2021 annoncé le 22/06/2021	Variation en %
140 M€ 208* M\$CAD	154 M€ 228* M\$CAD	+10%
2020	Chiffre d'affaires 2021	Variation en %
140 M€ 208* M\$CAD	188 M€ 279* M\$CAD	+34,1%



+34 %

Variation en pourcentage
du chiffre d'affaires 2021
vs 2020

Évolution du cours de bourse



13,1 €

Cours de Bourse au 31/12/21

1 Md\$ CAD

Capitalisation boursière en Septembre 2021

200 %

Croissance boursière sur l'année 2021

Évolution de la rentabilité

	2017	2018	2019	2020	2021
ROA K€ ROA K\$CAD	4 476 6 636*	6 485 9 614*	8 907 13 205*	11 983 17 766*	17 240 25 561*
ROA %	7,59%	8,58%	7,97%	8,53%	9,16%

43,9%

Pourcentage de croissance de ROA entre 2020 et 2021

+40,1 %

Taux de croissance annuel moyen du ROA entre 2017 et 2021

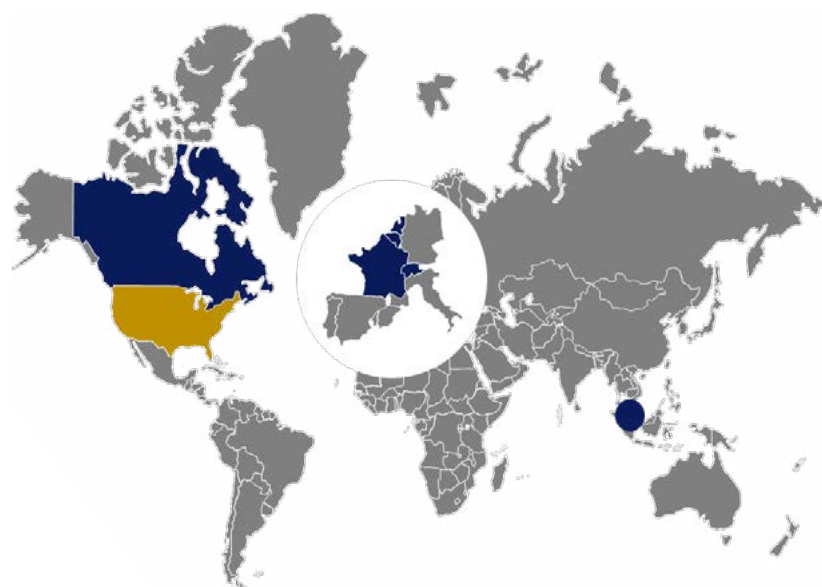
+0,5

Point de rentabilité gagné en moyenne par an depuis 2019

* Taux de change moyen Eur/Cad sur l'année 2021 : 1/1,4826



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



117 M€

Chiffre d'affaires en Europe
vs 94,1 M€ en 2020

71,4 M€

Chiffre d'affaires en Amérique du
Nord vs 46,2 M€ en 2020

 Pays d'implantation
d'Alan Allman Associates

 Pays dans lesquels l'implantation
d'Alan Allman Associates est en cours ou en projet



117 M€

de CA vs 94,1 M€ en 2020

173,1 M\$CAD VS 139,5 M\$CAD*

+24,1 %

de chiffre d'affaires
vs 2020

1 247

ETP moyen 2021

11,7 M€

de ROA vs 8,4 M€ en 2020

17,3 M\$CAD VS 12,4 M\$CAD*

+39,4 %

de ROA vs 2020



71,4 M€

de CA vs 46,2 M€ en 2020

105,9 M\$CAD VS 68,5M\$CAD*

+54,5 %

de chiffre d'affaires
vs 2020

673

ETP moyen 2021

5,6 M€

de ROA vs 3,6 M€ en 2020

8,3 M\$CAD VS 5,3 M\$CAD*

+54,6 %

de ROA vs 2020

Évolution du chiffre d'affaires par pôle d'activité



Conseil en Transformation Industrielle

5,6 M€

5,8 M€ en 2020

8,4* M\$CAD

8,6* M\$CAD en 2020

Var. en % entre 2020 et 2021

- 2,6%

Pourcentage du CA 2021

3%



Conseil en Stratégie & Management

60,3 M€

46,3 M€ en 2020

89,3* M\$CAD

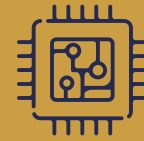
68,6* M\$CAD en 2020

Var. en % entre 2020 et 2021

+ 30,3%

Pourcentage du CA 2021

32%



Conseil en High Tech

122,3 M€

88,3 M€ en 2020

181,4* M\$CAD

130,9* M\$CAD en 2020

Var. en % entre 2020 et 2021

+ 38,5%

Pourcentage du CA 2021

65%



Benoit Schaefer, CFO opérationnel, nous parle du projet Antilope

Dans le projet Antilope réside la capacité de l'écosystème à améliorer l'organisation de ses opérations

et générer des économies d'échelle sur ses coûts de structure (regroupement dans les mêmes locaux lorsque pertinent, changements organisationnels induits par la logique de marques fortes, fusions permettant de rationaliser les coûts de gestion, renégociations de contrats, ...)

Piloté par le CFO Opérationnel de l'écosystème, il a été déployé en priorité sur les cabinets européens en 2021 (mesures sanitaires applicables à la zone Canada & Asie, complexifiant les déplacements).

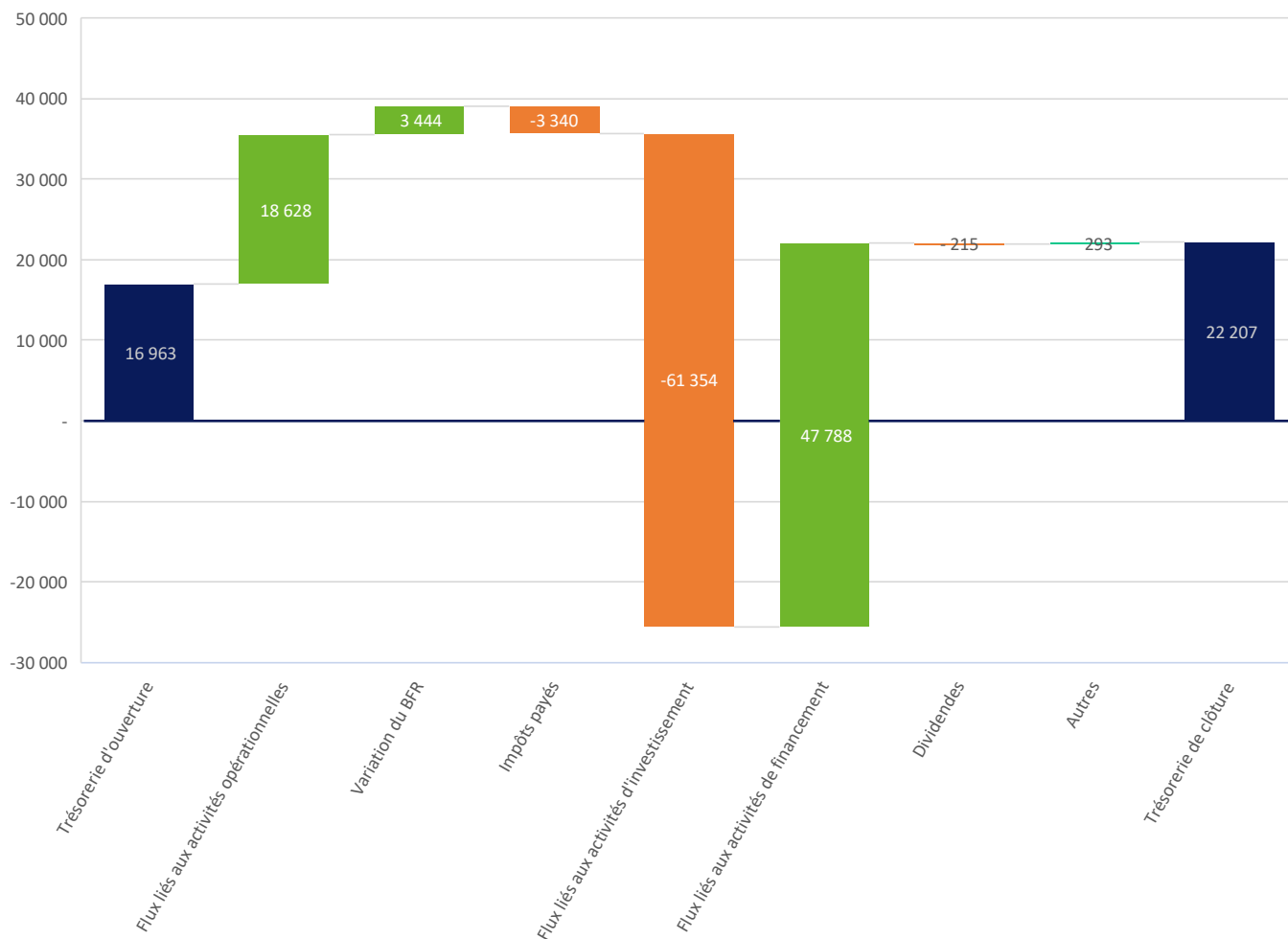
Les investissements liés à la structuration du back-office (système financier adapté à la dimension mondiale et à la cotation, homogénéisation des processus) ont été réalisés à coûts constants en proportion du chiffre d'affaires.

L'organisation des processus a généré une baisse des frais généraux de 650 k€ en 2021. Du fait des actions de structuration des acquisitions 2021 et de l'extension du projet Antilope aux cabinets canadiens débutées au 1er trimestre 2022, l'ambition de l'écosystème est de générer une économie supplémentaire de frais généraux de 0,7 m€ pour l'année 2022.



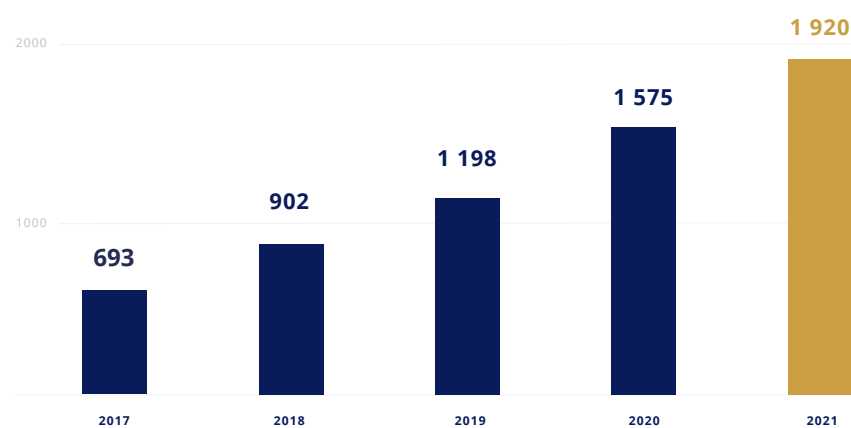
Benoit Schaefer,
CFO opérationnel

Flux net de trésorerie 2021



Flux de trésorerie en K€

Répartition des effectifs



Effectif en ETP moyen

+29 %

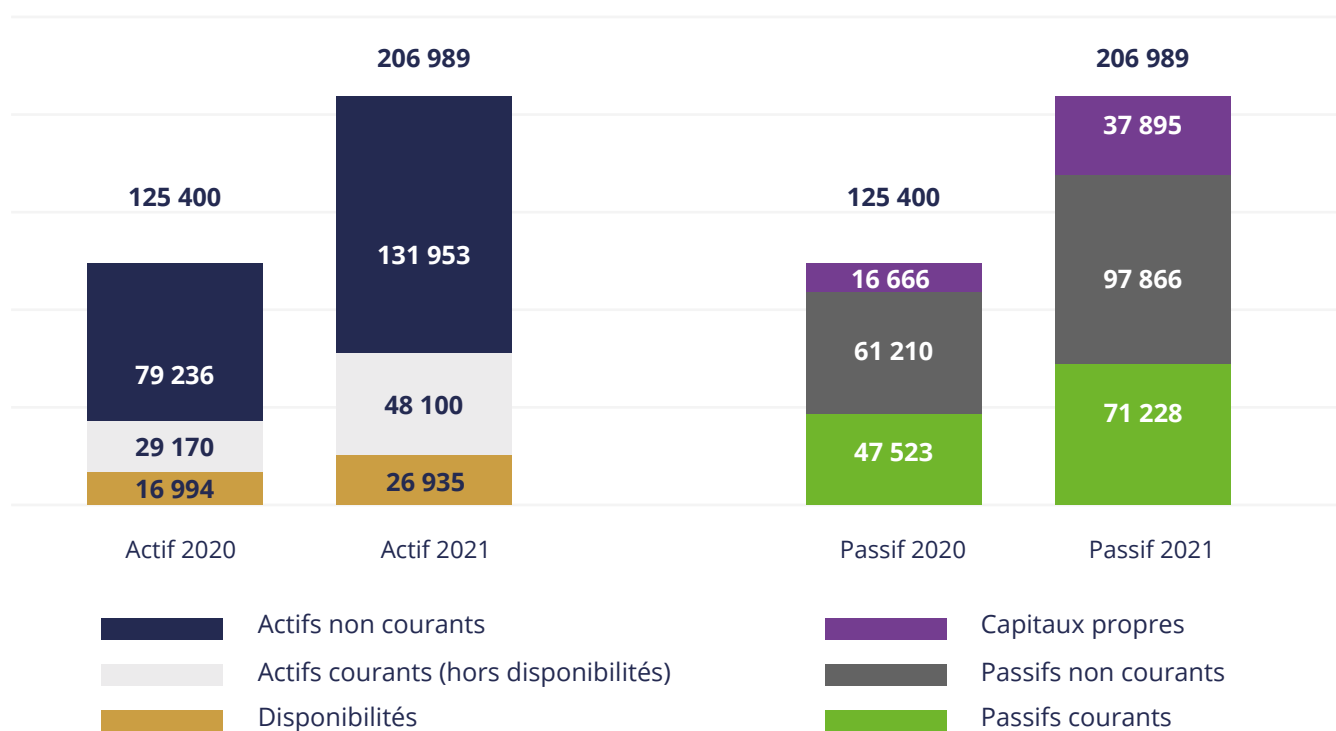
Taux de croissance annuel de la Moyenne des ETP entre 2017 et 2021

2 589

Effectif au 31/12/2021

Bilan

Actifs (en K€)	31/12/2020	31/12/2021	Passifs (en K€)	31/12/2020	31/12/2021
Actifs non courants	79 236	131 953	Capitaux propres	16 666	37 895
			Passifs non courants	61 210	97 866
Actifs courants	29 170	48 100			
Disponibilités	16 994	26 935	Passifs courants	47 523	71 228
TOTAL ACTIF	125 400	206 989	TOTAL PASSIF	125 400	206 989



Compte de résultat

(en K€)	31/12/2020	31/12/2021	Var. en %
Chiffre d'affaires	140 404	188 270	+34,1%
Résultat Opérationnel d'Activité	11 983	17 240	+43,9%
% du Résultat Opérationnel d'Activité	8,53%	9,16%	+7,29%

NOTRE CROISSANCE STRATÉGIE DE EXTERNE

Alan Allman Associates, un savoir-faire avéré en croissance externe

Alan Allman Associates possède un réel savoir-faire en termes de croissance externe, acquis depuis sa création en 2009. L'écosystème s'est doté d'une team acquisition et d'une team intégration qui lui permet d'identifier, d'intégrer et développer les cabinets qui rejoignent Alan Allman Associates, et ce quelle que soit leur taille.

L'équipe Acquisition identifie les marques situées sur des segments de niche et/ou des métiers différenciateurs pour maximiser les interactions positives, créatrices de valeur. L'idée est de **renforcer les marques existantes dans l'écosystème ou de développer une nouvelle expertise** avec l'acquisition d'un cabinet spécialisé possédant une marque, un savoir-faire différenciant.

L'équipe Intégration est en charge de l'accueil de ces nouveaux cabinets, de leur consolidation et de leur développement. Des process ont été spécifiquement développés chez Alan Allman Associates pour assurer aux cabinets qui rejoignent l'écosystème la meilleure expérience possible.

Depuis la création d'Alan Allman Associates, ce sont plus de 20 acquisitions qui ont été menées avec succès.

En 2021, Alan Allman Associates a intégré 5 cabinets (Refine, Quadra Informatique en France, MS Geslam, HelpOx et GDG Informatique au Canada). Depuis le début de l'année 2022, ce sont, à fin mars, 5 nouveaux cabinets qui ont rejoint l'écosystème. Cette stratégie de croissance externe fait partie intégrante du plan Rise 2025.

	AXE 1	AXE 2
Typologie d'acquisition	Sociétés In Bonis Acquisition structurante	Sociétés In Bonis Acquisition dimensionnante
Stratégie d'acquisition	Consolidation d'une offre existante - Déploiement d'une offre - « Team Acquisition »	Déploiement géographique Acquisition de nouveaux portefeuilles clients - Intégration d'une nouvelle offre (gain de parts de marché)



Paul-André Jouzel, Associate I-Deal Development, nous parle de la force du modèle

La plus grande force du modèle Alan Allman Associates, c'est de **mettre à disposition des compétences et des outils d'un grand groupe international au service de cabinets de taille moyenne**. Des expertises pointues sur le back-office (juridique, marketing, finance, communication, IT, formation...) qu'une petite structure ne pourrait pas s'offrir et qui font toute la différence dans un marché en mouvement permanent. Elles permettent aussi aux dirigeants des cabinets qui rejoignent l'écosystème de **se concentrer sur l'essentiel : leur business**.

En effet, les cabinets qui rejoignent Alan Allman Associates se retrouvent souvent freinés dans leur croissance à cause de leur taille et des investissements qu'ils ne peuvent mettre en place. Ils ont en quelque sorte atteint leur «plafond de verre». Intégrer Alan Allman Associates leur permet d'**avoir accès à tous les services d'une grande structure** pour continuer leur développement.

NOTRE MARQUES STRATÉGIE DE FORTES

Les marques fortes, piliers de la stratégie Alan Allman Associates

L'un des piliers du plan RISE 2025 réside dans le **développement des marques fortes** qui composent l'écosystème Alan Allman Associates.

Alan Allman Associates a fait le choix dans sa stratégie de croissance de se **recentrer autour de marques fortes**. La logique de marque forte a pour finalité que chacune des marques de l'écosystème soit connue et reconnue sur le marché qu'elle adresse. En ce sens la **stratégie de développement de la marque induit de concentrer ses investissements sur son (ou ses) point(s) d'excellence** : expertise technologique ou fonctionnelle, conseil, niveau d'engagement contractuel. Les clients font appel à l'une des marques pour une capacité à faire d'exception.

Cette stratégie implique que chaque marque se distingue (sur son marché) des autres marques de l'écosystème. Cela a conduit l'écosystème à opérer des rapprochements entre certaines marques aux compétences très proches ou complémentaires.

Ainsi, fin 2020, par exemple, Alan Allman Associates a réalisé le rapprochement entre les marques Inovans et Be More, pour donner naissance au cabinet we+, qui a ensuite intégré les équipes de Quadra Informatique, donnant naissance au cabinet français spécialiste en TI de l'écosystème.

Un autre exemple de cette stratégie de marque forte est le rapprochement, en mars, entre les équipes de DynaFin et les équipes de Refine. Ces deux cabinets étaient partenaires depuis plusieurs années, partageant la même passion pour la finance ainsi que les mêmes valeurs humaines. Avec cette acquisition, DynaFin Consulting consolide son positionnement de partenaire de long terme apportant des solutions innovantes et durables dans un marché en pleine évolution.



Valérie Boucher, Avocate Associée du cabinet Fortier D'Amour Goyette, nous parle de son accompagnement

Je suis heureuse d'accompagner Alan Allman Associates depuis juillet 2019 dans leurs opérations d'acquisitions sur le sol canadien, où j'interviens de la signature de la lettre d'intention jusqu'à la clôture. J'accompagne également Alan Allman Associates dans le financement de ces acquisitions.

Le modèle Alan Allman Associates est très intéressant pour les vendeurs, qui sont à la base des entrepreneurs, car **ils conservent dans l'écosystème la latitude d'action qui leur permet de continuer à faire grandir leur entreprise**, tout en bénéficiant du soutien et de l'accompagnement de la grande équipe Alan Allman Associates.

UNE ANNÉE

CINQ NOUVEAUX CABINETS

EXCEPTIONNELLE

Quadra Informatique

Pourquoi avoir décidé de rejoindre l'écosystème Alan Allman Associates ?

Quadra Informatique a rejoint l'écosystème Alan Allman Associates en septembre 2021 et fusionné avec le cabinet we+ au 1^{er} janvier 2022.

Les fondateurs historiques de Quadra Informatique en 1997, Bruno Bagatto et Bruno Leborgne, avaient décidé de céder leur entreprise pour se consacrer, pour l'un à sa retraite et pour l'autre à de nouveaux projets avec sa conjointe.

Encore fallait-il trouver le «bon» repreneur. Dans leurs esprits, les conditions étaient strictes : avoir un repreneur avec de vraies valeurs humaines, un ADN proche, un projet permettant une continuité de la belle aventure qu'ils avaient lancée.

Alan Allman Associates au travers du cabinet we+ cochoit toutes ces cases :

- **Un souci du bien-être** de leurs collaborateurs se concrétisant notamment par le label Happy at Work pour les 2 entreprises;
- **Une complémentarité** au niveau du portfolio client ainsi que géographique;
- **Des apports métiers réciproques**, que ce soit au niveau commercial, des centres de services, des références dans le secteur public.

Au quotidien, quelles sont les grandes forces de l'écosystème ?

Même si notre rapprochement est relativement récent, nous pouvons d'ores et déjà apprécier les nombreux atouts de l'écosystème Alan Allman Associates.

D'un point de vue Business, nos clients exigent de plus en plus des entreprises ayant une taille et une surface en adéquation avec leurs enjeux et projets.

En passant d'un cabinet de 230 collaborateurs à un cabinet de près de 400 et ce sur toute la France, nous sommes en mesure de rivaliser sur bon nombre

de projets. Concernant nos collaborateurs, l'offre de formations proposée par Alan Allman Associates au travers de son académie, crée de véritables attentes et est à notre sens un véritable vecteur de satisfaction et de progression de chacun.

Par ailleurs, la taille de l'écosystème, son appétence à la croissance externe permet à chacun de nos collaborateurs de pouvoir projeter leur évolution plus facilement. Les démarches RSE et ISO 9001 sont des démarches pour lesquelles nous n'avons peu voire pas avancé. Rejoindre we+ va nous permettre de nous inscrire beaucoup plus rapidement dans ces démarches de labellisation.

Enfin, le pilotage fort et national du recrutement est un véritable atout, tout comme les opportunités d'évolution métiers et géographiques pour les consultants.

Comment s'est passée la fusion avec we+ ?

Rapidement !

Tout n'est pas encore terminé, mais nous avons pu grâce à l'expertise des équipes supports, des équipes Build et de l'engagement de tous, réussir notre convergence illustrée par la fusion juridique effective au 1^{er} janvier 2022 soit en 4 mois !

Bien sûr, de nombreux points restent à finaliser, mais à date, bon nombre de processus sont communs : l'IT, le recrutement, le process commercial, le process ADV, le process marketing et communication etc...



Laurent Geneau

Directeur des opérations



Patrick Perrois

Directeur Innovation



Nathalie Schwartz

Responsable centre de services

Refine

Début 2021, DynaFin a intégré les équipes de Refine Consulting, poursuivant ainsi la stratégie de marques fortes de l'écosystème Alan Allman Associates.

DynaFin et Refine Consulting collaborent depuis plusieurs années, partageant la même passion pour la Finance ainsi que les mêmes valeurs humaines. Avec cette acquisition, DynaFin Consulting consolide son positionnement de partenaire de long terme apportant des solutions innovantes et durables dans un marché en pleine évolution.





Pourquoi avoir décidé de rejoindre l'écosystème Alan Allman Associates ?

C'est d'abord et avant tout la qualité des cabinets canadiens que nous connaissions, faisant déjà partie de l'écosystème qui nous a attirés. De plus, il était important pour nous de nous assurer que les changements s'opèreraient dans la fluidité et que les valeurs qui ont bâti l'entreprise et qui en ont assuré son succès soient respectées. GDG, fondée en 1997, célébrera ses 25 ans de service cette année et notre arrivée chez Alan Allman Associates représente une garantie de pérennité supplémentaire. Nous croyons en la force de cet écosystème pour faciliter, optimiser et augmenter les échanges entre des cabinets de bonne réputation, tant sur le plan des services offerts, que des ressources et de la clientèle.

Ce regroupement enjôle un futur déjà prometteur.

Au quotidien, quelles sont les grandes forces de l'écosystème ?

Alan Allman Associates a cette passion, que nous partageons, de vouloir et de pouvoir amener l'humain plus loin. L'ajout de compétences complémentaires aux nôtres, la possibilité de collaborer et de partager nos réussites représentent des forces majeures, à notre avis.

Qu'est-ce que cela change ?

Cela permet à GDG de conserver son essence et ses valeurs tout en lui confirmant un futur et en lui ouvrant toute une étendue de possibilités, notamment sur le plan international.



Gaétan Duchesne

Président de
GDG Informatique



Pourquoi avoir décidé de rejoindre l'écosystème Alan Allman Associates ?

Étant membre d'autres types d'écosystèmes dont le Trust X Alliance et le Groupement des chefs d'entreprises, ce concept nous était familier depuis déjà plusieurs années. L'hyperspécialisation, l'apport de valeurs et la force unifiée de marques fortes nous interpellaient dans notre démarche de porter MS Geslam à un niveau supérieur avec une visibilité internationale.

Au quotidien, quelles sont les grandes forces de l'écosystème ?

La disponibilité de spécialistes technologiques dans des dizaines de domaines continue de nous impressionner ! Au bout du compte, ce sont nos clients qui en bénéficient avec des offres de service encore mieux

adaptées à leurs besoins. Les complémentarités entre les entreprises membres de l'écosystème sont évidentes et puissantes.

Qu'est-ce que cela change ?

Pour nous, le fait de joindre l'écosystème Alan Allman Associates nous permet de propulser l'entreprise vers de nouveaux horizons. Le partage de certains services tels que les ressources humaines, l'administration, le marketing nous permet d'avoir un bien meilleur focus sur l'apport de valeurs au sein de l'écosystème et de la clientèle desservie.



Benoit Rainville

Président MS Geslam,
VP Technologies & Opérations Noxent



Pourquoi avoir décidé de rejoindre l'écosystème Alan Allman Associates ?

La première chose qui nous a attirés est le dynamisme de la boîte. Ce désir de vouloir foncer, tout en partageant le succès avec les gens qui nous entourent, rejoignait parfaitement nos valeurs. Ce sentiment ne fut pas qu'une première impression, mais un esprit de travail continu que nous constatons chaque jour. Après plusieurs mois et avec du recul, si nous pouvions changer quelque chose, nous referions exactement le même saut. C'est dire à quel point l'écosystème Alan Allman Associates nous stimule et nous pousse à nous dépasser.

Au quotidien, quelles sont les grandes forces de l'écosystème ?

Les forces au quotidien proviennent des entrepreneurs que nous côtoyons. Leurs forces combinées aux nôtres dans un seul et même but commun, nous font réaliser à quel point l'union fait la force. Et la force de l'éco-

système pour nous, ce sont les gens. L'agilité avec laquelle Alan Allman Associates fait face à une situation, implique ses sociétés, trouve un correctif, l'applique et ressort vainqueur est une belle preuve de force de l'écosystème.

Qu'est-ce que cela change ?

Notre perception de l'avenir, tout simplement. Nous visons d'être le plus gros MSP en 5 ans et de dépasser les 100 millions de dollars canadiens en 10 ans. Maintenant, ces chiffres constituent une mire pour Rise 2025. Nous ne voyons plus le marché de la même façon puisque l'expérience combinée des sociétés vient simplifier l'ascension et change complètement nos perspectives de développement futur.



Eric Bigras
CEO HelpOX



André Lajoie
COO HelpOX

Zoom sur...

NOTRE PLAN

RISE 2025

STRATÉGIQUE



L'ambition de l'écosystème Alan Allman Associates est de doubler de taille entre 2020 et 2025. Cette ambition a donné naissance à un projet stratégique, RISE 2025, reposant sur 4 piliers de croissance majeurs, tous guidés par une politique d'amélioration continue et une volonté de développer notre politique RSE.

NOS TALENTS

Faire monter en compétence et fidéliser nos équipes en donnant du sens au travail et de réelles perspectives de carrière, notamment grâce à un partenariat avec de grandes universités américaines, des formations certifiantes dans plusieurs langues, des formations en réalité virtuelle... **Nous innovons et investissons en permanence**, notamment à travers le développement de nos pôles métier pour continuer à se positionner sur toutes les technologies d'avenir que sont l'IA, la cybersécurité, la data...

Continuer à attirer et recruter les meilleurs talents. Depuis sa création, Alan Allman Associates a toujours placé l'humain au cœur du modèle. Les talents - leur évolution, leur épanouissement - sont au centre de

notre écosystème. Et c'est l'une des raisons pour lesquelles ils choisissent massivement de nous rejoindre chaque année. L'objectif 2022 est ambitieux : recruter plus de 580 nouveaux talents.

NOS OFFRES

Renforcer notre stratégie de marques fortes, créatrices de valeur pour nos talents et nos clients, dans la transformation digitale. Grâce à l'hyperspécialisation de nos marques autour du conseil en high-tech, en transformation industrielle et en stratégie nous sommes idéalement placés pour accompagner nos clients dans leur transition afin de les mener au succès. Quels que soient les défis auxquels ils font face, **nous mettons à la disposition de nos clients partenaires nos compétences pour leur proposer des solutions pratiques** allant jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle des solutions proposées.

NOS CLIENTS

Continuer à accompagner nos clients dans leur transformation digitale et conquérir des parts de marché sur les technologies d'avenir (cybersécurité, big data, IA...). La pierre angulaire de l'accompagnement que nous leur proposons réside dans l'articulation entre nos compétences fonctionnelles, sectorielles, mais aussi géographiques en Europe et Amérique du Nord. **Nous sommes fiers de nous engager à leurs côtés pour la mise en œuvre d'une ambition commune**, en ayant un impact durable sur leur structure, leur industrie et plus globalement, la société. Ainsi, la mission d'Alan Allman Associates est d'aider nos clients à répondre aux enjeux de demain en façonnant un futur non seulement ambitieux, mais aussi responsable et durable. S'inscrire dans la société avec une démarche responsable fait par-

“

**2022 MARQUERA, J'EN SUIS CERTAIN,
DE NOUVELLES ÉTAPES MAJEURES DANS LE
DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCOSYSTÈME.**

“

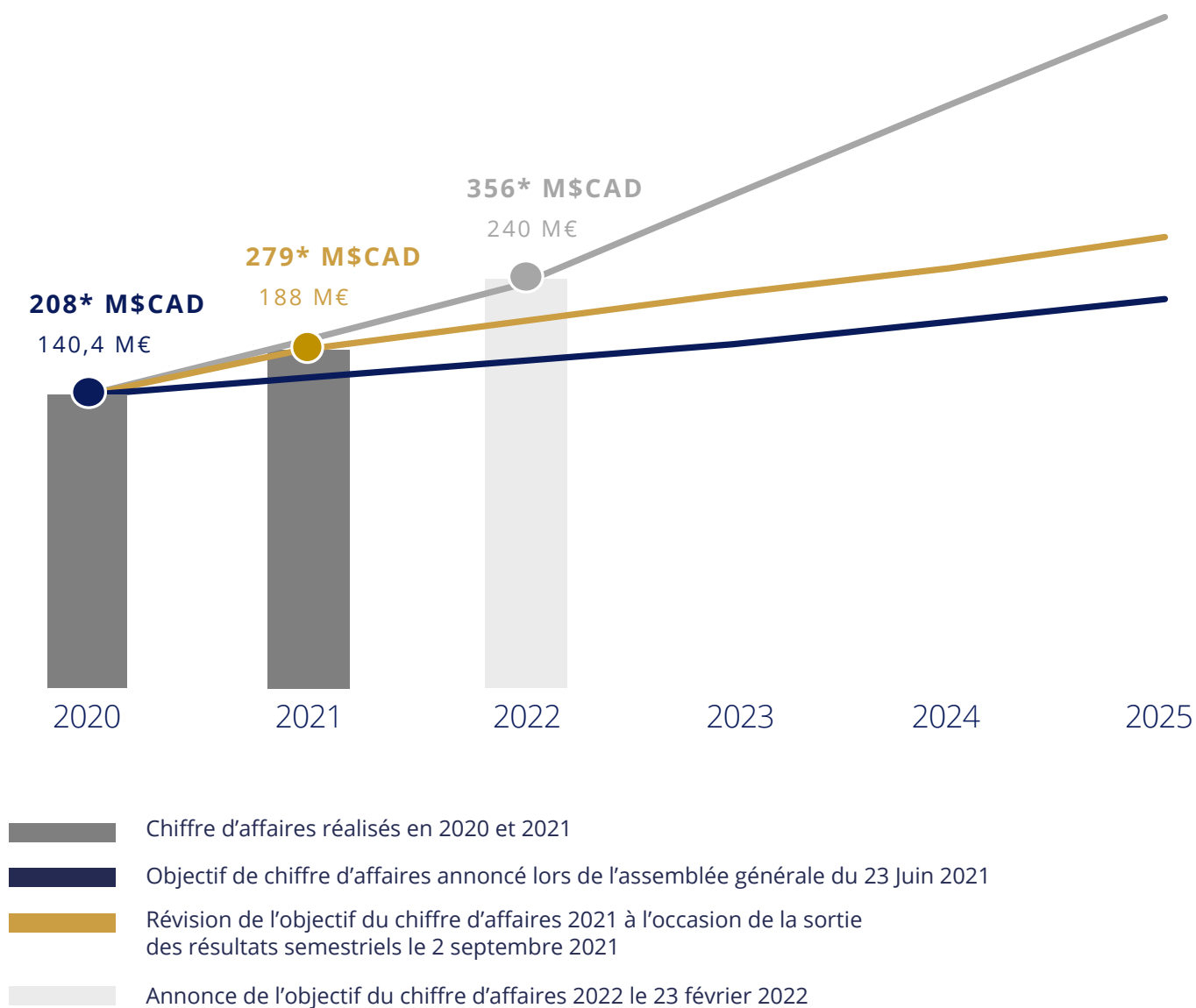
tie de la raison d'être de notre écosystème, preuve que la technologie est bel et bien au service du progrès. Développer des secteurs prometteurs et résilients, ce qui passe par l'anticipation sur les marchés technologiques d'avenir avec nos cabinets, partenaires et clients existants.

Garder une diversité dans notre portefeuille clients, ce qui implique aussi le maintien de notre indépendance.

Maintenir la satisfaction de nos clients au plus haut niveau d'excellence.

NOTRE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Poursuivre notre développement national et international dans les régions où nous sommes déjà présents, notamment en accueillant de nouveaux cabinets dans notre écosystème et en facilitant l'intégration de leurs talents. En 2021, 5 cabinets nous ont rejoints: Refine, Quadra Informatique, HelpOX, Ms Geslam, GDG Informatique. Depuis le début de l'année, 4 cabinets de conseil belges (Continuum, Privatum, Sirius & Digitalum) et un cabinet canadien (Gurus Solutions) ont également décidé de faire confiance à notre modèle pour continuer leur développement.



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

LES CABINETS

UN MODÈLE UNIQUE

DE L'ÉCOSYSTÈME

α2f

Expertise industrielle,
digitale et RSE

AiG

Finance, conseil, risques
TI, Marchés

A

ALAN ALLMAN ASSOCIATES ASIA

Management de projets industriels,
R&D et TI

A

ALAN ALLMAN ASSOCIATES ACADEMY

Formation et carrière

Allman
PROFESSIONAL
UNIVERSITY

Université professionnelle

althea

Fonctions de transformation des
RH, finances, achats et chaîne
logistique

*** argain**

Gestion, organisation et
qualité des projets

BRAND
MARKETING
INTERNATIONAL

Agence de marketing
et communication

emitem.

Cybersécurité

CONTINUUM

Conseil en gestion,
organisation, Systèmes
d'informations

DIGITALUM

e-commerce
et l'expérience client,
Abode Expérience infonuagique
& SAP CX

DynaFin
CONSULTING

Banque et assurance

EC Solutions

Epicor ERP et MES de
fabrication critique

FWD

Expertise fonctionnelle en
finance, expertise en TI

G2G
INFORMATIQUE
GESTION

Conseil en stratégie
et en gestion

**Cabinets de l'écosystème
en 2021**

**Cabinets de l'écosystème
qui nous ont rejoint en 2022**



Oracle & Netsuite, solutions
infonuagiques



Services aéronautiques



Gestion de projet
Architecture et infrastructure



Conseil en RH, gestion de
projet, gestion intérimaire



Solutions Java et Infonuagique,
Solutions mobiles,
Solutions Web et IA



Projets informatiques,
logiciels et consultance



Gestion
& conseil stratégique,
gestion de processus



Solutions informatiques,
solutions infonuagiques,
Câble structuré



Vie privée et
protection des données



Transformation des données
& Partenaire d'intégration



Conseil en gestion,
Organisation, SI



l'intégration, l'architecture
IOT et l'intelligence des
données.



Solutions infonuagiques
Sécurité de l'information
et conformité
Productivité



Digital, Innovation,
Project Management,
TI Infrastructure



 **David Bellaïche**
Directeur Général Althéa



• Zoom sur... •

LE
ALTHÉA
CABINET

David Bellaïche, Directeur Général d'Althéa, fait le point sur le rôle des fonctions transverses dans les entreprises, et comment depuis 16 ans, avec ses équipes, il les accompagne dans l'amélioration de leurs performances.

Quels sont les grands enjeux digitaux des fonctions transverses ? Comment les as-tu anticipés ?

Aujourd'hui, les enjeux pour les fonctions transverses sont d'améliorer leur mode de fonctionnement : **fonctionner mieux, optimiser leurs coûts et être plus réactives** envers les autres directions, pour lesquelles elles sont devenues de véritables business partners.

Althéa travaille sur la digitalisation de fonctions transverses (RH, finance, achat et supply chain) dans l'objectif d'améliorer leur organisation, leurs processus métiers et leur système d'information. On a commencé dès 2007 à accompagner de grands projets internationaux (notamment chez Véolia, BNP ou encore LVMH) pour digitaliser la fonction RH. Donc cela fait 12 ans que nous accompagnons les fonctions transverses dans leur digitalisation.

La digitalisation des fonctions transverses peut se voir en deux parties. La première, c'est l'excellence opérationnelle, c'est-à-dire comment améliorer les fonctionnements de ma Direction ; la deuxième, c'est quel service je rends à mes utilisateurs ou mes clients en leur offrant la meilleure expérience utilisateur possible avec une très forte accessibilité à la data.

Aujourd'hui, il n'y a pas de projet de transformation sans digitalisation.

Les nouveaux enjeux résident surtout dans la robotisation et l'intelligence artificielle pour augmenter la productivité et le service rendu par ces fonctions transverses, sur lesquels nous travaillons depuis plus de 3 ans. La robotisation a pour but de recentrer l'humain sur des tâches à forte valeur ajoutée, et de gagner en productivité. Ici, nos consultants créent des robots (algorithme logiciel) avec nos clients. Les gains de productivité sont vraiment très importants.

L'intelligence artificielle et le machine learning permettent aujourd'hui d'analyser de fortes quantités de données en un temps record (par exemple des verbatims d'enquête RH, qui jusque-là n'étaient pas traités). En résumé, **la digitalisation est derrière nous.** Le vrai sujet, chez Althéa, c'est le futur de la digitalisation, via l'IA, le vrai ChatBot, l'expérience utilisateur...

En quoi Althéa contribue à une meilleure performance dans les entreprises ?

Nous travaillons sur 3 sujets majeurs avec nos clients sur leur projet de transformation : **l'amélioration de leur organisation, les processus** (l'excellence opérationnelle), **et le système d'informations** et la technologie. Il faut toujours, dans l'amélioration des performances, avoir ce triptyque qui permet aussi aux organisations de gagner en agilité et de s'adapter aux grands changements.

Sur ces trois axes de réflexion stratégique et opérationnelle, **nous travaillons systématiquement sur des business cases** qui doivent obligatoirement afficher le coût de ces programmes de transformation et qui identifient très en amont le ROI attendu (quantitatif ou qualitatif).

Organisation, process, technologie : **3 axes d'optimisation de la performance et un socle financier** (business case et ROI), voilà comment Althéa aide ses clients à préparer et valider leurs projets de transformation.

“

LA DIGITALISATION EST DERRIÈRE NOUS. LE VRAI SUJET, CHEZ ALTHÉA, C'EST LE FUTUR DE LA DIGITALISATION, VIA L'IA, LE VRAI CHATBOT, L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR...

“

Althéa a mis en place un plan stratégique à 5 ans Shape 2025. Quels sont les objectifs et comment vas-tu les atteindre ?

Shape 2025, c'est l'ambition de **doubler le cabinet à horizon 2025** a minima en croissance organique (passer de 120 à 260 consultants). À fin 2021, nous sommes déjà 170 consultants et réalisons un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros.

Les résultats 2021 d'Althéa sont donc en phase avec le programme stratégique ambitieux Shape 2025. Cette année marque la première phase de ce plan, en ligne avec le projet Rise 2025 d'Alan Allman Associates.

Je suis convaincu que nous pouvons aller plus loin, notamment via la croissance externe et le développement du cabinet à l'international, au Canada à court terme, où l'écosystème est déjà présent. Notre plan Shape 2025 concourt à la réussite du plan global Rise 2025.

En termes de croissance externe, l'idée est d'ajouter à notre offre existante des offres complémentaires (conseil en management des SI, par exemple) pour **proposer à nos clients une offre globale sur les projets de transformation** et les accompagner dans leur réflexion de schémas directeurs SI globaux.

Un des autres leviers de notre croissance est l'innovation. **Rester toujours à la pointe**, notamment via notre Shape Center, créé il y a un an et qui anime 14 centres d'innovation que nous appelons « Insight ». Ils ont pour vocation d'aider nos clients à imaginer le futur de leur métier dans les 5/10/15 prochaines années, pilotés par nos managers, et sponsorisés par nos associés. Ce Shape center nous permet de nous projeter sur l'avenir des métiers de nos clients (recrutement, paie, comptabilité, supply chain...).

L'Excellence est également l'un des piliers de Shape 2025.

Notre baromètre client annuel est devenu, cette année, trimestriel pour permettre un pilotage encore plus fin de leur satisfaction et de nos axes d'amélioration.

Enfin, nous avons lancé cette année l'incubateur de talents qui est un **contrat de développement passé avec nos salariés** qui leur permet d'envisager leur évolution (formation, investissement, animation...). Ils ont également la liberté de lancer leurs propres offres et/ou projets au sein du Cabinet à travers le projet Team Starter. Ce projet est un crowdfunding interne qui invite tous nos salariés à proposer et développer des projets pour améliorer le cabinet (projet RSE, nouvelles offres, méthodologies...).



Justine Perron est manager chez Althéa à Lyon et nous parle du projet Team Starter.

Team Starter, c'est une plateforme de crowdfunding interne propre à Althéa, qui permet à nos collaborateurs de **proposer des projets innovants en interne, mais aussi d'investir dans les projets de tous les «Althéens»**.

L'objectif de Team Starter est évidemment de favoriser l'innovation, en donnant l'opportunité à chacun de s'impliquer et de proposer des idées et surtout en facilitant le moyen de les faire émerger avec un lieu unique pour les déposer. Cela nous permet aussi de nous démarquer avec un véritable budget dédié.

Cela favorise aussi les échanges entre nos consultants qui sont répartis à travers toute la France.

Cinq thématiques sont proposées aux collaborateurs pour déposer leurs idées : la RSE, la Cohésion d'équipe, la QVT, Apprendre autrement et Nouvelles offres.

En pratique, tous les mois, Althéa verse 10 euros à tous les collaborateurs qui peuvent ain-

si investir dans des projets qui leur parlent. Une fois que le budget du projet est atteint, il est mis en œuvre par son porteur, avec les fonds débloqués par Althéa. C'est aussi ce qui fait la grande différence dans ce projet d'innovation : ce sont les collaborateurs, et uniquement eux, qui choisissent les projets qu'ils souhaitent développer, et ce sans intervention du codir.

L'un des grands atouts de Team Starter est que chaque salarié d'Althéa qui a **une idée se fait accompagner par un coach qui va l'aider** dans la définition, la rédaction, le cadrage et la budgétisation du projet. Ces coaches de Team Starter sont disponibles pour nos consultants tout au long du projet, favorisant ainsi l'innovation au sein de l'entreprise.

Le lancement a eu lieu le 10 mars dernier. En avance de phase, depuis quelques mois, nous avons aussi lancé un groupe pilote de 10 consultants, qui ont commencé à proposer leurs idées et leur accompagnement avec leur coach. Stay tuned !

Zoom sur...

LE SATISCO CABINET

« Data Transformation as A Service »

Le Cloud pour réduire les coûts. Peux-tu nous expliquer les enjeux ?

Les technologies de l'informatique dans le Cloud permettent d'utiliser des logiciels, des plateformes et des infrastructures sous forme de services. Aujourd'hui, **de plus en plus d'entreprises cherchent à externaliser des services informatiques complets**, et notamment la transformation des données. Par exemple, la production de messages Swift (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) ou de messages EDI (Electronic Data Interchange) à partir de multiples sources de données nécessite des solutions spécialisées et coûteuses.

Le défi actuel est de trouver des solutions pour **réduire le coût des technologies de transformation et d'intégration ainsi que les coûts de maintenance** tout en maintenant de la flexibilité et de l'adaptabilité pour faire face au traitement de plus en plus massif des transactions automatisées.

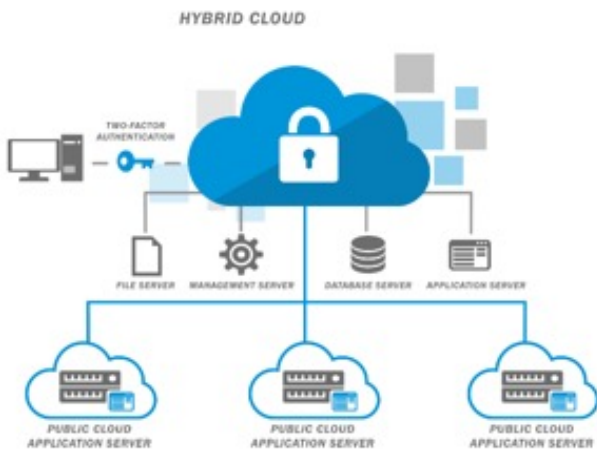
Pour répondre à cette demande du marché, il faut disposer d'une solution en Cloud capable de faire le travail en s'abonnant uniquement à un service dont le coût est

Peux-tu nous parler tes solutions Cloud ?

Nos solutions sont basées sur leur expérience de terrain. Ces solutions ont été déployées dans un Cloud sécurisé et peuvent être souscrites en tant que service. Pour communiquer sur le marché avec un protocole standard, vous devez disposer d'un **système dynamique capable de lire le contenu de vos messages et d'appliquer les bonnes règles de transformation** et de routage. Cette solution doit être dynamique, évolutive, intelligente et fiable, quelle que soit la complexité ou la volumétrie traitée dans votre entreprise.

Vous devez également avoir un contrôle total du processus lui-même et surveiller les événements, afin d'être toujours au courant de ce qui se passe avec vos contreparties commerciales.

Une fois que vos flux de transformation de données ont été externalisés dans cette plateforme de Transformation as a Service, celle-ci est en mesure, en fonction de règles prédéfinies, de **détecter des comportements anormaux** grâce à la personnalisation d'un module d'intelligence artificielle pour générer des alertes et bloquer des transactions suspectes.



lié à la consommation.

Un autre avantage est que **vous n'avez pas besoin de faire des mises à jour régulières de votre solution interne** pour suivre l'évolution des standards internationaux.

De plus, avec l'acceptation du travail à distance, la forte confiance dans la sécurité de ces technologies et les multiples avantages que ces solutions offrent, il semble presque évident qu'à l'avenir, **de plus en plus d'entreprises se concentreront sur leur cœur de métier** sans se soucier de développer des solutions informatiques qui ne sont pas, en fait, directement liées à leurs activités.

Satisco, société spécialisée dans les technologies d'intégration, a déjà développé une série de solutions.

En résumé, nous pensons que les architectures informatiques s'orienteront de plus en plus vers **les technologies du Cloud** et avec notre entreprise experte en intégration et transformation des données, nous sommes fiers d'avoir **des solutions qui s'adaptent complètement à la demande** mais aussi d'étendre notre marché au niveau mondial car il n'y a plus de frontières physiques qui peuvent limiter son utilisation.



Alain Kunnen
CEO Satisco



Stéphane Gariépy
Président de Victrix



Zoom sur...

LE VICTRIX CABINET

Victrix, expert cybersécurité, infonuagique et productivité, place l'innovation au cœur de sa stratégie. Stéphan Gariépy, président de Victrix, revient sur les raisons du succès de l'entreprise et nous présente les nouveaux services innovants pour ses clients.

Victrix est un partenaire majeur des plus grandes entreprises québécoises en TI. Quels services viennent-elles y chercher ?

La cybersécurité, l'infonuagique et la productivité ; voici les domaines dans lesquels Victrix se spécialise depuis 2003. En tout, ce sont **plus de 7 500 projets** qui ont été réalisés grâce à près de 150 spécialistes basés dans les bureaux de Québec et de Montréal. Victrix est en mesure de **livrer des projets clé en main**, de fournir des ressources pour accompagner ses clients dans leurs projets ou de prendre en charge la gestion, la surveillance et l'entretien de composants des infrastructures de ses clients. Au fil des années, Victrix a développé des méthodologies qui lui sont propres et qui s'inspirent des **meilleures pratiques dans le domaine** des technologies de l'information. Les services que Victrix prodigue sont teintés de maturité, d'efficacité et de souplesse et cela a su lui attirer une clientèle fidèle.

Ainsi, Victrix sert environ 200 clients avec un taux de fidélisation très élevé. La clientèle de Victrix est composée de moyennes et grandes entreprises situées autant dans le secteur privé que public. On note d'ailleurs le positionnement important de Victrix chez les grands assureurs que sont Beneva, iA Groupe financier et Intact Assurance. Victrix est également présente chez plusieurs ministères et sociétés d'État (MSSS, MFQ, SQI, par exemple) en plus d'offrir ses services à de grandes entreprises telles que ArcelorMittal, EXFO ou Ivanhoe Cambridge.

En quoi Victrix est-il différent ?

La confiance des entreprises envers Victrix provient de sa **proximité avec ses clients** et de sa **capacité à respecter ses promesses**. Une forte culture qualité est répandue dans toute l'organisation et Victrix se dévoue autant à ses clients qu'à ses employés. La formation continue et l'innovation sont au cœur de l'entreprise et Victrix a mis en place une vice-présidence à l'innovation, nommée SSE (Stratégies et solutions d'entreprises), dédiée à la modernisation de son offre de services, à l'harmonisation de ses centres d'expertises et à l'alignement des orientations technologiques de l'entreprise.

Victrix innove en continu pour proposer au marché de nouvelles offres. Quelles sont les grandes nouveautés ?

Le Sevoc a été créé en avril 2019 avec 3 ou 4 modules. Aujourd'hui, nous en avons 11. Nous faisons en continu de la recherche et développement.

L'un des derniers modules que nous avons lancé s'appelle la **trent intelligence**. Il va aller recueillir auprès de deux cents sources des listes d'adresses IP et DNS malicieuses. Cette liste est réinjectée dans les équipements de sécurité de nos clients, ça leur permet de savoir les sources et les destinations qu'ils essayent de rejoindre ou d'entrer en communication avec eux s'ils sont légitimes ou malicieuses. Donc ça, c'est vraiment une bonne avancée qu'on a fait.

Egalement, en 2021, nous avons créé le Ø Studio au sein de Victrix, une offre qui permet à nos clients d'automatiser leurs processus d'affaires ainsi qu'effectuer leur **développement applicatif à vitesse grand V !**

Cette offre par étape propulse nos clients vers la Power Platform avec un accompagnement adapté à leurs besoins. L'avantage du Ø Studio est d'optimiser au maximum les licences M365, et d'augmenter la capacité des organisations à livrer des solutions.

Plusieurs applications ont déjà été développées en un temps record : Feuilles de temps (Modèle « Offline » pour les employés n'ayant pas accès à internet), Portail de gestion des sinistres (Modèle avec géolocalisation intégré pour confirmer l'emplacement du client/employé), Réservation des espaces de bureau (mobile + bureautique), compte de dépenses (approbation par les gestionnaires)...

Plusieurs projets ont été menés également pour automatiser le processus d'affaires chez nos clients : accueil d'un nouvel employé (gestion de plusieurs départements: RH / informatique / bâtiment), traitement des formulaires CNESST/Covid, demandes de formations/congrès (intégration dans l'intranet corporatif - SP Online), etc...

“
**VICTRIX A DÉVELOPPÉ DES
METHODOLOGIES QUI LUI SONT
PROPRES ET QUI S'INSPIRENT DES
MEILLEURES PRATIQUES DANS LE
DOMAINE**
”

Zoom sur...

LE

WE+

CABINET

Dans le modèle de l'écosystème Alan Allman Associates,
we+ est le cabinet français d'expertise IT.

Anton Delanoë, dirigeant du cabinet, nous parle de ses expertises.

Peux-tu nous parler de la différence we+ sur le marché de l'IT ?

Le cabinet we+, c'est :

- **Un positionnement up to date** sur le management, les méthodes & technologies;
- **Un management de qualité** récompensé ISO 9001 et de proximité labellisé Happy at Work;
- **Une forte expertise** avec un positionnement pure player sur le Digital, la gestion de Projets et les Infrastructures IT;
- **Le sens de l'engagement** avec une part importante des projets réalisés en Centre de Services, Centre de Compétences, Forfaits et en TMA;
- **Une dynamique exceptionnelle** : le cabinet we+ a été créé en Janvier 2020, compte 400 consultants qui interviennent depuis 14 sites basés en France et à Monaco et réalisent un CA de 40M€.
- Et surtout : une seule et même équipe forme le we de we+ : consultants, consultants managers, business managers, directeurs... articulent ensemble leurs activités pour remporter les plus beaux challenges !

L'humain est au coeur du cabinet we+. Qu'est-ce qui attire les talents chez we+ ?

Deux valeurs fortes de we+ que sont, **l'esprit d'équipe et l'amélioration continue**, permettent de bâtir un projet d'avenir centré sur le Capital Humain du cabinet. Un programme RH ambitieux en ligne avec la stratégie permet chaque année à **plus de 50% de l'effectif d'être formé**, dont 70% de formations certifiantes récompensées par des primes ! La montée en gamme des savoir-faire est une priorité du cabinet we+ qui structure et investit massivement sur la capitalisation, sur la création de communautés d'experts, sur la prise de responsabilités internes pour leurs consultants et sur la création d'offres d'excellence.
we+ c'est du sens dans les actions au quotidien : **le plaisir et le respect se traduisent par de nombreux événements** ainsi qu'une démarche RSE poussée, en ligne avec la politique de l'écosystème.

Quelles sont les ambitions du cabinet ?

Le marché de l'IT est extrêmement réceptif à l'approche we+ et cela se traduit principalement par :

- **Une forte attractivité** sur le marché des talents avec

100 recrutements effectués en 2021 et un plan de recrutement ambitieux avec la création de 150 postes pour 2022.

- **Une dynamique de développement** commercial exceptionnelle avec près de 120 références clients
La vision *RISE 2025* projette toutes les parties prenantes dans l'aventure we+ en renforçant la culture d'entreprise vers un ambitieux horizon humain & numérique d'expertises et d'innovations !

Quels sont les enjeux IT sur le marché actuellement ?

Dans les deux dernières décennies, il y a eu de grands courants et **de magnifiques progrès** sur le marché de l'IT. Depuis l'arrivée d'internet, nous avons connu l'ère de la Digitalisation massive ainsi que l'arrivée des Objets Connectés (IoT). Avec cette dernière **nous avons dû faire face à des défis** tels que le stockage, l'accès aux données, la puissance de calcul, les migrations dans le cloud, et plus récemment, nous prenons pleinement

conscience de l'importance de la sécurité des données.

Les gouvernements Européens prennent conscience, dans un contexte regrettable, de **l'impact de notre dépendance technologique** tant sur la défense (carences et retard en compétences en cybersécurité) que sur la souveraineté informatique (indépendance sur toute la chaîne de la donnée).

Dans ce contexte, nous retrouvons des enjeux variés chez nos clients, avec néanmoins quelques grandes tendances.

La gestion des risques

Les événements mondiaux des deux dernières années remettent au centre de la stratégie les départements en charge de la gestion des risques chez nos clients. En effet, ces événements qualifiés, il y a encore 2 ans, « de très improbables » ont de nombreux effets de bord très impactants sur les aspects, RH, économiques, juridiques, évidemment IT et donc sur la stratégie de pérennisation et de développement des entreprises. Ces directions des risques ont aussi besoin d'un accompagnement conseil (process, méthode, informatique...) afin de pouvoir **relever le challenge** d'un tel changement de rythme et de priorisation. Nous retrouverons en parallèle de nombreux chantiers, une volonté de nos clients de prioriser la sécurisation d'un nouveau mode de travail.

“
WE+ C'EST DU SENS DANS LES
ACTIONS AU QUOTIDIEN
“

Sécuriser les données pour permettre aux organisations de faire évoluer leur mode de travail.

Nos clients gèrent actuellement la période «post-covid», sans pour autant effectuer un retour en arrière sur leurs méthodes de travail.

En effet, après deux années de télétravail total et/ou partiel, les mentalités ont évoluées, et une présence 100% sur site qui était la norme il y a deux années devient désormais l'exception. Il en découle un besoin d'**adapter les organisations, les méthodes de travail** ainsi que les outils IT afin de permettre la sécurisation de l'information et le travail collaboratif. Le management a une part importante dans la réussite de l'évolution des organisations en trouvant le bon curseur permettant la créativité, le lien social, le travail d'équipe, l'engagement, la productivité, la sécurisation... Le mode « Happy Anywhere » prend désormais tout son sens.

En ce sens, l'écosystème **Alan Allman Associates se certifie ISO 2700x** et renforce les offres de Comitem, le cabinet dédié à la Cybersécurité en France. We+ intervient en proximité avec la DSI et les experts cyber, pour accompagner nos clients dans ce défi, en mettant par exemple de plus en plus à disposition de nos clients des centres de services dédiés et sécurisés.

Une démarche RSE

Nos clients sont sensibilisés, et c'est une bonne chose, à une démarche RSE globale incluant le green IT. En effet, les besoins énergétiques des industries sont très élevés avec historiquement le textile et le transport, mais l'informatique progresse inévitablement dans ce classement car le volume de données explose, et avec lui le besoin de stockage et la consommation nécessaire d'importantes puissances de calcul. Ainsi, nos clients sont sensibles à **une activité compétitive et plus responsable** sur nos métiers technologiques.

Le recrutement

L'écart continue de se creuser entre l'offre et la demande sur un marché de la Digitalisation et de la Sécurisation de l'information qui explose.

Nos clients ont de grosses difficultés à trouver des compétences, que ce soit en interne dans leurs équipes afin de capitaliser sur un savoir-faire cœur de métier, ou même chez leurs partenaires technologiques. **La mise en place d'équipes agiles, multisites, en mode centre de compétences**, centre de services ou forfait est désormais un axe incontournable pour nos clients. Beaucoup reviennent déçus après plusieurs essais offshore, et tentent de trouver dans le nearshore un moyen de pallier cette carence, d'optimiser leurs coûts, et d'être compliant avec leur département des Risques. Il faut néanmoins souvent faire un choix et arbitrer sur les niveaux de qualité, disponibilité, coût et sécurité.



Anton Delanoë
Directeur Général we+ & Comitem

BRAND MARKETING INTERNATIONAL

BB



Florence Méric
Directeur Marketing et Communication



• Zoom sur... •

L'AGENCE

BRAND MARKETING INTÉGRÉE INTERNATIONAL

Un atout extrêmement différentiant
au sein d'Alan Allman Associates :
Une agence marketing autonome, unique dans l'univers du conseil

Cabinet de conseil en marketing digital et communication, Brand Marketing International (BMI) intervient auprès des cabinets de l'écosystème en conseil et en mise en place opérationnelle des stratégies.

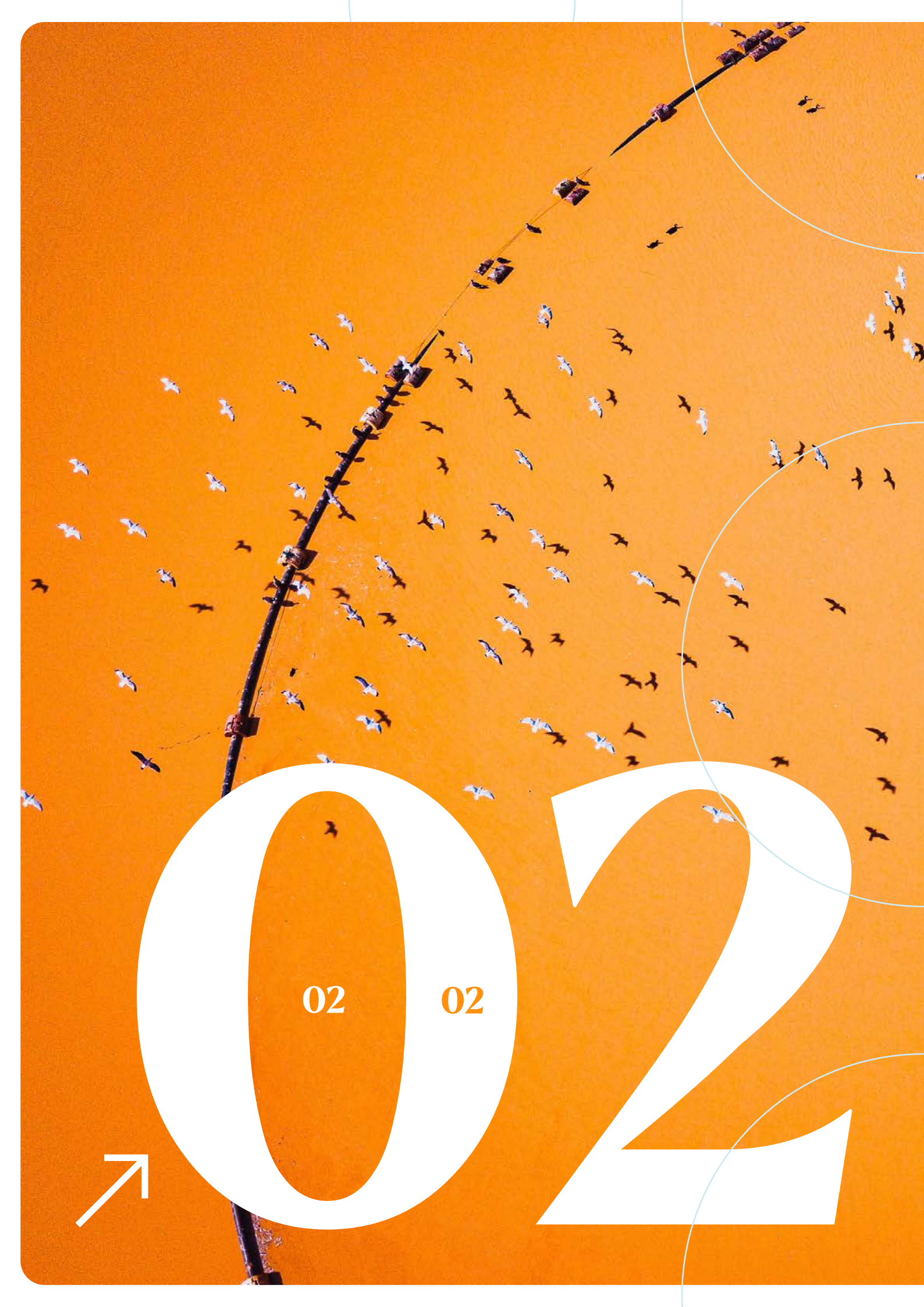
Avec des équipes présentes en Belgique, au Canada et en France, **BMI aide les cabinets à accélérer leur croissance** et faire connaître leur différence auprès des clients et des talents. La vocation de Brand Marketing International est de **faire de la marque un atout différenciant** : un territoire d'expression, entretenu par une sphère d'influence solide. Ainsi, BMI accompagne ainsi ses clients sur 4 expertises :



Brand Marketing International (BMI) intervient également dans la stratégie de marques fortes notamment dans le rapprochement de cabinets : études de marché, benchmarks, création de nouvelles marques, identité, stratégies de lancement...



Flashez ce code, et découvrez nos réalisations en vidéo !



02 02



An aerial photograph of a sandy beach with several birds scattered across the sand. The image is overlaid with three large, white, semi-transparent circular graphic elements. The text is centered in the lower-left quadrant of the image.

**2021,
une année
exceptionnelle**

Zoom sur...

UNE ANNÉE

2021

EXCEPTIONNELLE

Mars

Acquisition du cabinet Refine pour le cabinet Dynafin



Avril

Cotation en bourse sur Euronext Paris

Juin

2ème place au classement indépendant Happy At work

Aout

Passage à un mode de cotation en continu
Acquisition de Quadra Informatique



Septembre

Parution du premier Rapport financier S1 2021

Octobre


Renforcement de l'actionnariat salariés
Acquisition de HelpOX, puis de MSGeslam



Décembre

Intégration des trois indices CAC Small, CAC Mid & Small et CAC All Tradable de la bourse d'Euronext.
Acquisition de GDG Informatique



 **Pierre Wallemacq,**
Managing Partner Refine Consulting,
Director Dynafin

Nous sommes très heureux d'avoir rejoint DynaFin Consulting et de contribuer à ses ambitions ! Grâce à nos succès communs passés et à nos valeurs partagées, tant sur le plan commercial qu'humain, DynaFin s'avère être le contexte idéal pour poursuivre notre croissance. DynaFin assure la continuité et le renforcement des services de niche offerts à nos clients, ainsi que le développement de nos consultants à travers une gamme élargie de projets, de missions et d'opportunités de carrière.



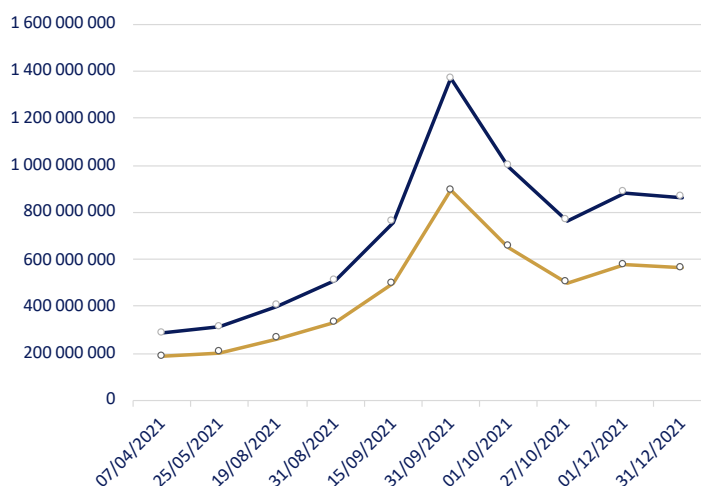
UNE ANNÉE BOURSIÈRE EXCEPTIONNELLE

Capitalisation boursière

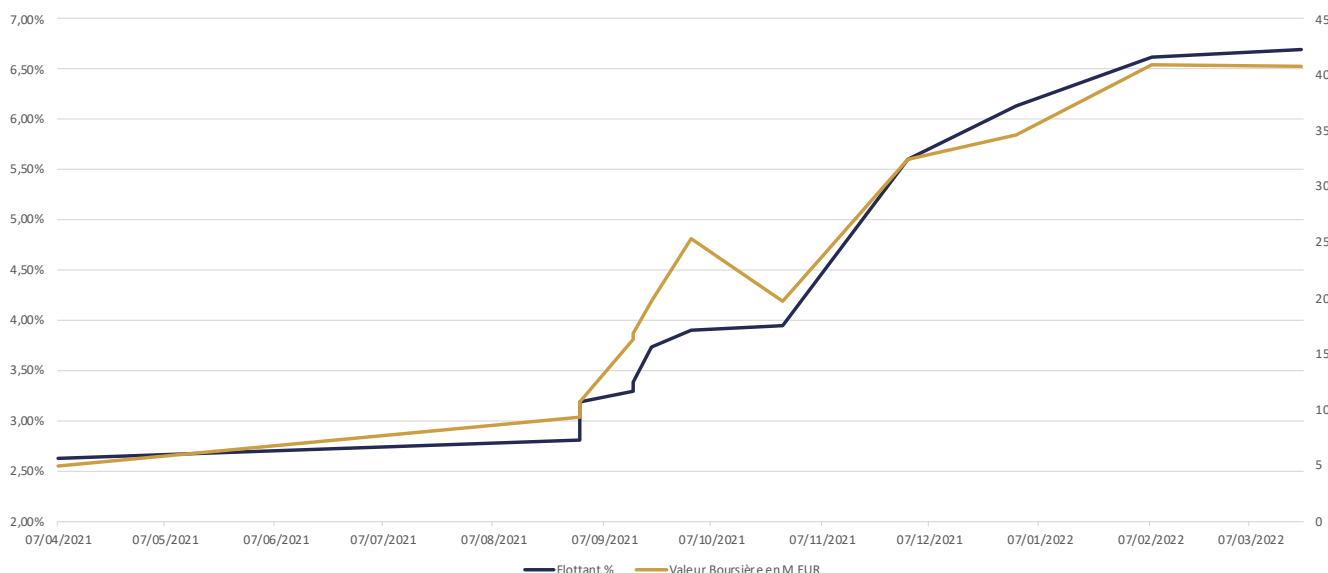
1 Md\$CAD

Capitalisation boursière en septembre 2021 en dollars canadiens

- Valeur boursière en €
- Valeur boursière en \$CAD



Augmentation de la liquidité du cours de bourse : Flottant en % du capital et en valorisation boursière



x3

Alan Allman Associates a presque triplé la liquidité du cours de bourse en seulement 8 mois de cotation.



Retrouvez notre entrée en bourse en vidéo !

DES ENGAGEMENTS RENFORCÉS

UN ÉCOSYSTÈME

EN 2021

RÉCOMPENSÉ

Un écosystème labellisé ISO 9001 version 2015



Alan Allman Associates est certifié ISO 9001 version 2015. Cette certification récompense la démarche qualité qui fait le succès des cabinets de l'écosystème auprès de nos clients, depuis aujourd'hui 10 ans.

La norme ISO 9001 est une norme internationale de système de management, reconnue comme la norme de référence au niveau mondial. Véritable gage de qualité pour nos process, elle garantit que le système de management de l'entreprise est conforme aux exigences les plus importantes.

Cette certification témoigne de l'engagement d'Alan Allman Associates à assurer le plus haut niveau de qualité dans une dynamique d'amélioration continue. Elle incite à innover et améliorer continuellement les processus et les activités, afin de répondre le mieux possible aux attentes et exigences des clients.

2e position au classement Happy At Work



Depuis 2016, Alan Allman Associates fait partie du top 10 des entreprises où les employés se sentent heureux au travail. En 2021, l'écosystème est arrivé 2ème du classement Happy at work des entreprises de plus de 1000 salariés. Ce classement indépendant, réalisé par Choose my company, résulte d'un vote anonyme des employés de tous les cabinets de l'écosystème. Il évalue l'écosystème sur 6 critères : Développement professionnel, Environnement stimulant, Management et Motivation, Salaires, Fierté & Fun/Plaisir.

Médaille Silver Sustainability 2022



Alan Allman Associates est labellisé Silver pour 2022 par Ecovadis pour son engagement RSE. Plateforme collaborative, Ecovadis offre la possibilité aux entreprises d'évaluer leur performance environnementale et sociale (RSE). Les évaluations sont basées sur 4 grands thèmes :

- Environnement
- Social & droits de l'Homme
- Éthique
- Achats responsables

“ HAPPY ATWORK ”

Depuis 5 ans, Alan Allman Associates interroge l'ensemble de ses collaborateurs pour améliorer leur bien-être et leur engagement, mais aussi pour développer une image et une attractivité authentiques basées sur la stricte réalité des expériences vécues. Ainsi, chaque année, près de 80% des salariés se mobilisent et répondent aux 18 questions du modèle HappyIndex®AtWork. Et chaque année, la performance est au rendez-vous ! Alan Allman Associates décroche systématiquement le Label HappyIndex®AtWork. À noter une très belle performance en 2021 puisque Alan Allman Associates devient 2^{ème} de sa catégorie d'entreprise au classement ChooseMyCompany / Les Échos, avec une note de 4,43/5 et un taux de recommandation des salariés de 82% !



Laurent Labbé
Fondateur [choosemycompany.com](https://www.choosemycompany.com)

”



03 03

Nos Clients



PAR RAPPORT

UNE SATISFACTION CLIENT

AU MARCHÉ

EXCEPTIONNELLE

En complément des enquêtes opérationnelles post projets, les cabinets de l'écosystème challengent depuis 2020 la satisfaction de leurs clients au travers d'une enquête annuelle selon la méthode Net Promoter Score (NPS). En plus de l'obtention d'un score, ce sont les commentaires des clients qui orientent les efforts des cabinets. Cette année, 739 clients ont été interrogés et près de 43% ont accepté de répondre. Avec un score NPS de 62,7%, les cabinets de l'écosystème réalisent une excellente performance qui confirme la tendance observée en 2020.

Les attentes exprimées par les clients l'année dernière ont été prises en compte. Les principaux verbatims positifs soulignent la qualité de l'accompagnement, la prise en compte des demandes et la mise en œuvre des solutions.

En quoi la satisfaction est-elle au centre des enjeux Alan Allman Associates et de ces différents cabinets ?

Alors que l'écosystème connaît une période de transformation importante avec son entrée en bourse, sa croissance rapide et son internationalisation grandissante, **son attention pour la relation client demeure centrale**. Depuis de nombreuses années déjà, les cabinets sondent, à l'issue des projets, la satisfaction de leurs clients. En 2020, une étape supplémentaire a été franchie avec la **réalisation d'une enquête annuelle** Net Promoter Score (NPS). Cette typologie d'enquête a pour objectif de connaître le niveau de recommandation des clients.

Pour la direction générale Alan Allman Associates et l'ensemble de ses dirigeants, **être proche de son client et obtenir sa satisfaction**, c'est être capable d'anticiper son besoin, l'accompagner dans son évolution et l'aider dans l'obtention de ses résultats.

Comment s'est déroulée l'enquête satisfaction client cette année ?

En 2021, lors d'une campagne qui s'est déroulée sur près de trois mois, ce sont 739 clients qui ont été interrogés et 311 qui ont accepté de nous répondre.

Ce taux de **42,1% de réponses** montre une **progression de 10 points par rapport à 2020** et souligne l'effort des managers à récupérer la perception de leurs clients. L'ensemble de ces réponses nous permet d'obtenir un score NPS global Alan Allman Associates de +62,7%. Ce score excellent est en progression par rapport à 2020 de près de 3 points et nous permet d'être **nettement meilleurs que notre concurrence directe** (+54,2%).

En 2020, nos clients nous demandaient d'être plus proches d'eux et de réaliser plus régulièrement des points sur les projets en cours. Les cabinets ont pris en compte cette demande et ont **produit un effort important** permettant de constater en 2021 un repli de près de 8% de cette attente.

As-tu pu noter des différences liées à la crise Covid dans le rapport avec nos clients ?

56% des clients ayant répondu se déclarent satisfaits et soulignent la qualité d'accompagnement, la prise en compte de leurs besoins et la mise en œuvre des solutions.

Ce chiffre représente une **progression de plus de 16%** par rapport à 2020, au plus fort de la crise Covid.

En 2020, en effet, la crise sanitaire et le confinement ont fortement perturbé, non seulement la performance économique des entreprises, mais également la relation client. Dans notre domaine, force est de constater que les projets souvent reportés, hachés ou réalisés à distance ont mis à mal nos relations et nos habitudes de fonctionnement nous obligeant à nous réinventer. En 2021, les résultats et les commentaires de nos clients nous démontrent que **les choix que nous avons faits sont les bons**. La flexibilité apportée par le télétravail ou le travail à distance, la « proximité digitale » et la résilience de nos managers et collaborateurs ont permis de garantir une expérience client à la hauteur de leurs attentes.

Quels sont les grands enjeux de la relation client post Covid ?

L'évolution de la relation client est déjà engagée et **la nature de nos collaborations va encore évoluer**.

Le concept de distance se réduit avec l'évolution de la technologie et des moyens de communication et le Covid ont déclenchés une révolution des mentalités liées au travail. Cependant, et même si le digital transforme durablement notre façon de travailler, la relation client privilégiera toujours, **l'interaction entre humains** dès qu'on parlera conseil ou problème. La proximité se fera soit de façon digitale soit en présentiel, et la force des cabinets résidera dans leur capacité à **s'adapter à la culture du client** avec lequel ils seront en contact.



Anne-Sylvie Gosselin
Directrice Organisation
Cabinet Argain

Nos clients parlent de nous

“

Au fur et à mesure de la transformation interne que je mets en œuvre, j'ai confié des études complexes à Siderlog, qui ont été conduites et réalisées avec succès. Il fallait tenir compte de l'ensemble des métiers, casser les barrières, montrer une capacité à prendre du recul et à tenir la barque quel que soit le temps.

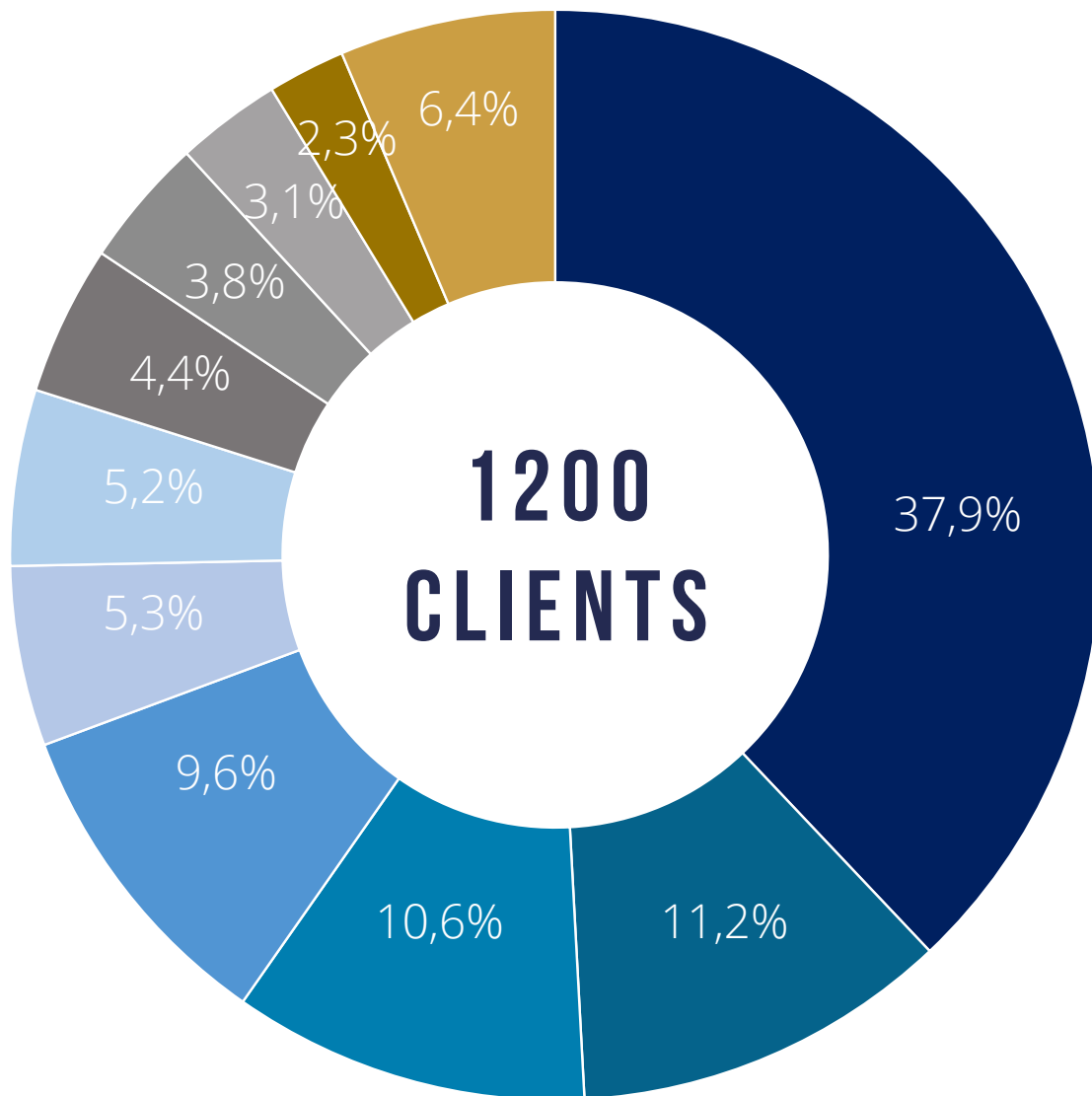
”

Richard Gasnier, Responsable Département Informatique DTSI COVEA



LES CLIENTS
CHIFFRES
EN QUELQUES
CLÉS

Portefeuille client par secteur d'activité en 2021



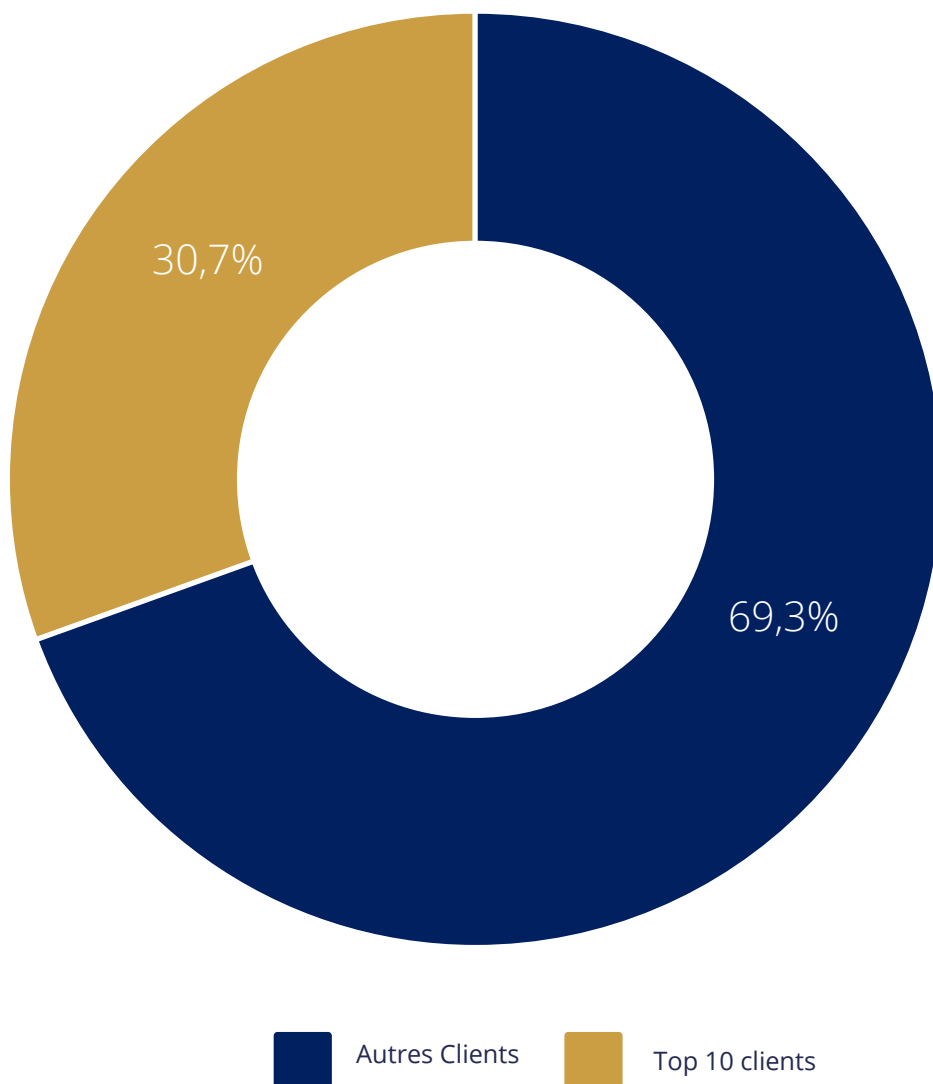
LES CLIENTS

CHIFFRES

EN QUELQUES

CLÉS

Part du top dix clients en 2021



Nos clients parlent de nous

HR Partners nous a, non seulement, guidé de manière optimale dans le cadre de notre enquête sur le bien-être et l'engagement de nos collaborateurs, mais ils nous ont aussi proposé des solutions concrètes.

Johan Spincemaille, General Manager de HDMP



Clémence Azria
Senior Manager Argain

NOUVELLE LES DONNE CLIENTS

La bienveillance, l'excellence et l'engagement :
des valeurs fortes au service de nos clients

Dans sa stratégie de croissance, Alan Allman Associates se positionne sur des secteurs clients extrêmement prometteurs et résilients.

Peux-tu nous en dire un peu plus ?

L'écosystème Alan Allman Associates a lui-même **un positionnement prometteur et résilient**. Son organisation neuronale, ses perspectives et sa cible le montrent. L'unicité des collaborateurs, le management de proximité et bien d'autres facteurs humains, ont permis à notre écosystème de poursuivre sa croissance, de répondre aux exigences de nos consultants et également à celles de nos clients. La crise Covid n'a fait que **démontrer la dynamique du positionnement** d'Alan Allman Associates, son agilité et son adaptabilité.

Quels sont les enjeux pour Alan Allman Associates avec son portefeuille clients ?

L'une des forces d'Alan Allman Associates est sa **politique de marques fortes**. Chaque cabinet (ou marque) propose une expertise spécifique et en est donc spécialiste (Data, Cyber, Projet Management, ...).

Nos clients recherchent des partenaires légitimes, solides et agiles pour les accompagner au travers de leurs projets les plus stratégiques et c'est ce que nous représentons chez Alan Allman Associates.

Notre gouvernance et nos process internes mettent en avant le **principe de synergie** au sein de l'écosystème, défini par du partage de bonnes pratiques, d'informations favorisant le développement par régions, par entités et par offres. Ainsi, en nous sollicitant, nos clients ont **un partenaire réactif, fiable et expert** pour les accompagner sur l'ensemble de leurs enjeux.

Quels sont les défis dans la relation avec les clients de l'écosystème pour les années à venir ?

La crise Covid a été révélatrice pour la plupart d'entre nous. L'humain a été mis au cœur de nos préoccupations, la proximité avec nos équipes s'est renforcée ainsi qu'avec nos clients. Il a néanmoins fallu **s'adapter, innover, prendre de nouvelles initiatives** pour conserver une dynamique de croissance. De nouveaux modes de travail (à distance par exemple), de fonctionnement (dématérialisation de certains process), de nouveaux métiers (prenons l'exemple du digital) ont vu le jour.

C'est avec des outils, des normes de qualité (ISO 9001 de sécurité (ISO 2700x), des exigences RSE et RGPD et des processus matures répondant aux exigences des standards nationaux et internationaux que la qualité de nos interactions et interventions s'est vue **positivement impactée**.

En constatant l'ensemble des dispositifs mis à leurs dispositions, nos équipes internes comme nos clients nous ont fait confiance hier et continuent davantage aujourd'hui.

Aujourd'hui, Alan Allman Associates poursuit cette **dynamique de croissance**, penser plus loin, aller plus loin **ENSEMBLE**, conserver un mode de management de proximité pour relever les prochains défis qui nous seront imposés. La bienveillance, l'excellence et l'engagement sont des valeurs fortes dont font preuve l'ensemble des collaborateurs de l'écosystème, au service de nos clients.

Clémence Azria

Senior Manager
Finance, Luxe & Services
Cabinet Argain

“
**LA CRISE COVID N'A FAIT QUE
DÉMONTRER LA DYNAMIQUE DU
POSITIONNEMENT D'ALAN ALLMAN
ASSOCIATES**
”

NOS CLIENTS, DÉFIS COMMENT FAIRE FACE AUX D'INNOVATION

Quels sont les grands défis d'innovation auxquels nos clients vont devoir faire face dans les prochaines années ?

Au cours des deux dernières années, l'instabilité mondiale a **amené les leaders d'entreprise à concentrer leurs efforts sur le maintien des opérations** et la continuité des affaires (et avec raison). Sans surprise, les budgets d'innovation ont été réduits afin d'adapter les entreprises à cette nouvelle réalité. Les entreprises qui opèrent extrêmement bien, mais qui ont négligé l'innovation éprouvent des difficultés à maintenir et accroître leurs revenus. Une seule conclusion : **autant pour l'identité que pour la pérennité, l'innovation est devenue une nécessité.**

La pandémie, le mouvement mondial de transformation numérique et l'émergence continue et rapide de nouvelles technologies innovantes et disruptives (IA, Cloud, IoT, etc.) ont offert aux entreprises une multitude d'opportunités. Les leaders en technologies devront **continuer leur transformation vers des leaders d'innovation** qui utilisent la technologie afin d'accélérer l'atteinte des objectifs d'affaires. L'accent vertical sur l'innovation en technologie devra évoluer vers **une appropriation et une compréhension des nouvelles approches** qui utilisent les technologies comme levier afin de générer de nouveaux revenus. La pénurie et la rétention de la main-d'œuvre spécialisée demeurent le grand défi de cette accélération.

Plus que jamais, **l'innovation devra être approchée ouvertement** afin d'encourager et de récompenser l'idéation à travers l'entreprise. La collaboration et l'embauche de personnes avec des compétences diversifiées viendront **nourrir et faciliter la transformation des idées** en valeur pour l'entreprise et sa clientèle. Les entreprises doivent continuer à **investir intelligemment dans l'innovation**

et communiquer efficacement leur vision sur l'innovation afin que l'ensemble des employés soit aligné sur la compétitivité à long terme.

L'exécution demeure l'aspect le plus difficile dans l'innovation et les entreprises doivent **accentuer leurs efforts d'innovation** en ce sens. Il sera essentiel de sélectionner les bonnes initiatives et surtout de les aligner avec les stratégies d'affaires qui changent plus rapidement qu'auparavant. Cela permettra d'optimiser les investissements et d'en démontrer la valeur.

“
**LES LEADERS EN
TECHNOLOGIES DEVRONT
CONTINUER LEUR TRANSFORMATION
VERS DES LEADERS D'INNOVATION**
”



Marco Vachon
Vice-président, Victrix

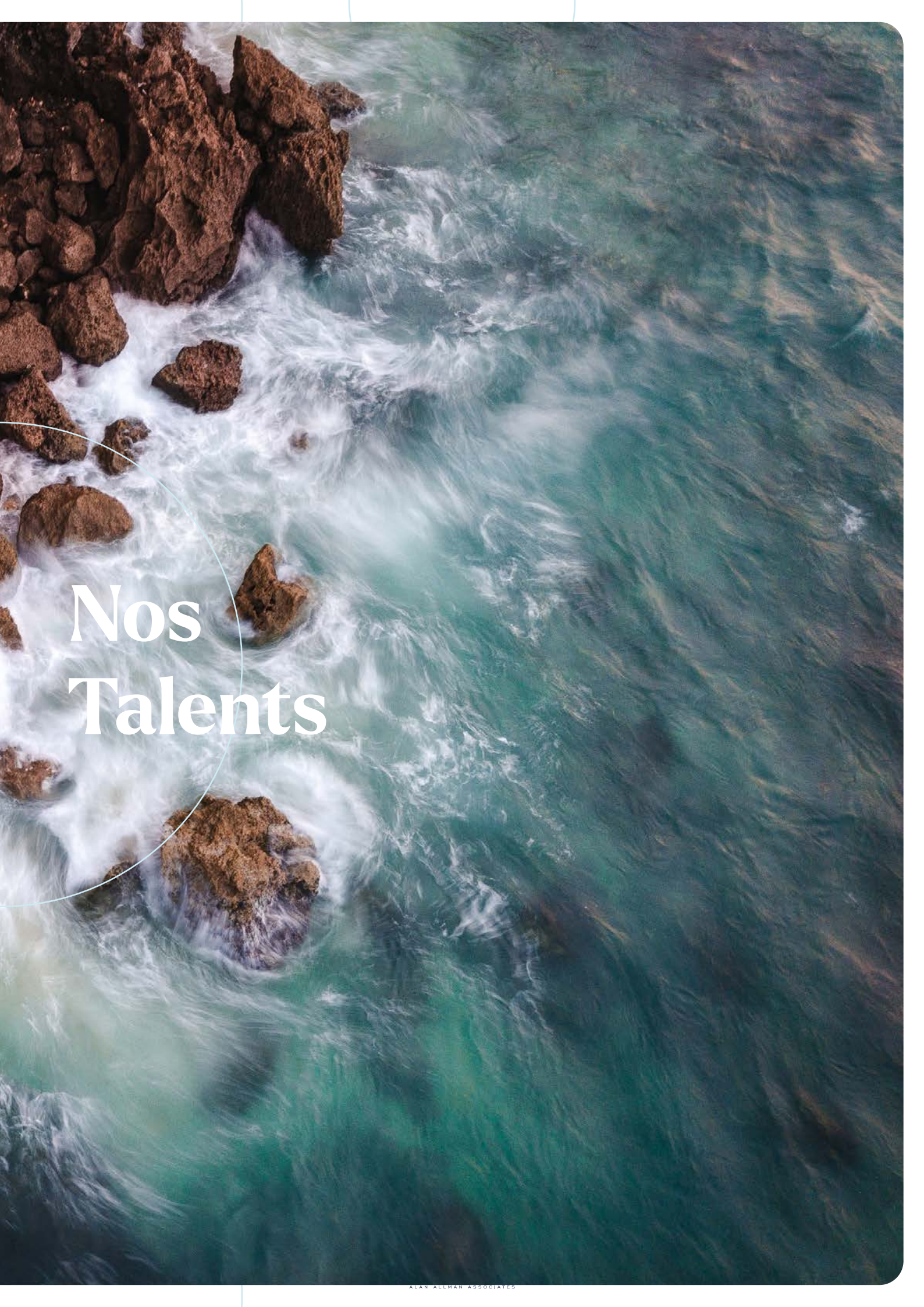




04 04

04

04



Nos Talents

LA RAISON D'ÊTRE

L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL

DE NOTRE MODÈLE

DE NOS CONSULTANTS

Alan Allman Associates : 2^{ème} au classement HappyIndex@AtWork, comment expliques-tu cet excellent résultat ?

Je dirai que cela traduit que les salariés se sentent heureux et épanouis. Nous menons beaucoup d'actions et de projets en ce sens. Tout d'abord, la formation, nous avons même créé, il y a bientôt 8 ans notre Académie Alan Allman Associates, et il y a bientôt 3 ans notre université digitale APU, qui propose **plus de 2500 formations issues des plus grandes écoles**.

À travers ces dernières nous faisons la promotion de certifications professionnelles et mettons en place des parcours de formation sur mesure. Nous donnons à chacun la **possibilité d'évoluer et de s'accomplir** dans son projet professionnel. Le développement professionnel de nos salariés est au cœur de notre système de management. Nous le savons : **la formation augmente la productivité d'un individu, sa motivation, son dépassement personnel et son dévouement au travail**. Ce développement passe aussi par les différents projets confiés aux salariés en lien avec les compétences et les enjeux du cabinet.

Egalement, travailler dans un environnement bienveillant et agréable est un **levier incontournable de bien-être et de productivité**, raison pour laquelle nous soignons l'espace de travail de nos salariés.

La crise sanitaire a également accéléré l'aménagement du temps de travail qui favorise également l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

En résumé, **nous accompagnons nos salariés dès l'intégration** et nous proposons de réelles perspectives d'évolution.

De l'onboarding à la gestion du parcours de carrière : quelle différence au sein des cabinets d'Alan Allman Associates ?

Nous avons développé un parcours d'intégration et de carrière qui prend en compte les spécificités de chaque cabinet, tout en gardant une trame de fond commune à l'écosystème. En effet, des aspects essentiels comme le respect des normes ISO 9001 ont été intégrés aux processus de management de l'ensemble des cabinets. Un **livret du consultant** permet à tout nouvel arrivant de se situer au sein de l'écosystème, tant au niveau de son rôle que de son évolution professionnelle.

Un **parcours d'intégration** qui permet de se familiariser avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, d'être formé sur les techniques et outils du métier, et de comprendre les enjeux de l'écosystème est également organisé pour nos nouveaux collaborateurs.

À l'échelle des cabinets, afin de maintenir leur identité et de mettre en valeur leurs expertises propres, **des livrets d'accueil ont été mis en place**.

Des **formations sur mesure** sont organisées afin de développer les compétences de nos collaborateurs, toujours en lien avec les expertises et stratégies des cabinets. À ce titre, un programme visant à promouvoir les formations certifiantes a été instauré. **Cette année, Alan Allman Associates a été certifié Qualiopi**. Également, des événements et des afterworks sont régulièrement organisés afin de renforcer la cohésion des équipes.



Christèle Delly
Directeur des Opérations
de Formation & Carrière



Caroline Rozenfarb, Responsable des Ressources Humaines, nous parle à titre d'exemple de la fidélité des talents chez Althéa

Les consultants viennent et restent chez Althéa, parce qu'ils retrouvent en pratique ce que nous leur expliquons lors des entretiens de recrutement. **Nous donnons à nos consultants de la vision**, afin qu'ils puissent se projeter chez nous et avec nous, via notre projet SHAPE 2025.

SHAPE 2025 offre ainsi aux consultants et aux managers l'opportunité :

- **d'être intégrés dans les processus internes**, dans la marque employeur;
- **de participer activement aux recrutements** de leurs futurs collègues;
- **de travailler sur les offres commerciales** de demain;
- **et de former un « CODIR Challenger »** pour donner leur avis au CODIR sur les sujets qui les intéressent et les concernent.

Les consultants se sentent bien chez Althéa parce qu'ils se sentent écoutés et évoluent dans la bienveillance et l'exigence. Ils peuvent apporter leurs connaissances et leurs idées à développer en interne. Ils sont ainsi investis dans les projets d'Althéa et sont acteurs de la croissance de l'entreprise. Les « consultant et managers académies » leur permettent également de rencontrer leurs pairs, d'apprendre ensemble leur métier et d'échanger sur leurs expériences.

Enfin, nos consultants apprécient **la proximité managériale et les relations humaines** au sein des équipes Althéa. Venir chez Althéa, c'est **signer un Deal WIN-WIN** pour pouvoir apporter ses connaissances et ses idées à développer en interne.

Parcours : de consultant à dirigeant

Quelle aventure humaine et quel chemin parcouru depuis que j'ai rejoint ce projet fantastique qu'est DynaFin Consulting en mai 2010 en tant que consultant !

D'emblée convaincu par son modèle créateur de valeur, sa stratégie ambitieuse et son management inspirant, je suis très reconnaissant des opportunités qui m'ont été offertes d'évoluer au sein de la société.

J'ai pu **partager mes idées, relever des défis excitants et participer à des projets novateurs** en co-création avec nos clients, nos « DynaFin'ers » et nos collègues de l'écosystème Alan Allman Associates. Au cours de ces 11 années, j'ai ainsi pu évoluer pour aujourd'hui être responsable de la gestion opérationnelle de DynaFin Consulting. J'ai pu être **le témoin privilégié du déploiement d'une politique moderne de gestion et**

de mobilisation des talents au sein de l'écosystème, à travers l'Académie Alan Allman Associates. Je suis enchanté d'investir dans le développement personnel des équipes, de favoriser leur épanouissement au sein de notre organisation, et de renforcer nos expertises et notre offre afin de répondre aux besoins du secteur financier et de réaliser nos ambitions stratégiques RISE 2025 !



Jo Cuyvers
Managing Director
DynaFin

18 477 h

Heures de formations certifiantes dispensées en 2021

75 %

des formations sont diplômantes

Qualiopi 
processus certifié

En 2021, Alan Allman Associates Academy a été certifié Qualiopi. Cette certification récompense l'excellence des formations de l'académie et garantit la qualité de l'offre de formation proposée.

34 310 h

Heures de formations dispensées en 2021

57 %

des effectifs formés en 2021



LA RAISON D'ÊTRE

UN MODÈLE INTERNATIONAL DANS DE NOTRE MODÈLE LE RECRUTEMENT DES TALENTS

Alan Allman Associates a recruté plus de 400 nouveaux talents en 2021. Quelles sont pour toi les raisons de cette attractivité ?

Tout d'abord l'excellent travail sur la notoriété de nos cabinets. La visibilité de nos compagnies sur les réseaux sociaux aide notamment à la meilleure connaissance de notre écosystème. La promotion du label Happy at work fait également partie des critères d'attractivité importants. Mais je dirai que **ce qui fait surtout la différence c'est le parcours professionnel, les perspectives de carrière que nous offrons à nos employés.** Notre expertise est connue et reconnue. La promesse de formation continue avec l'université en ligne, de formations sur mesure, de mobilité professionnelle intra et inter cabinets, la collaboration entre experts, les projets innovants chez nos clients... tout cela concourt à notre attractivité sur le marché.

Comment les équipes d'Alan Allman Associates s'assurent-elles de recruter les meilleurs talents ?

Attirer, recruter les meilleurs talents, c'est l'affaire de tous chez Alan Allman Associates. **Les recruteurs font un travail formidable pour repérer, contacter et recruter les meilleurs profils.**

C'est aussi le travail sur la fidélisation de nos employés qui aujourd'hui nous assure d'attirer les meilleurs. Nos employés sont nos premiers ambassadeurs, et

n'hésitent pas à parler de notre écosystème, de nos compagnies, des postes à pourvoir dans leurs réseaux. Également, au Canada, nous avons cette année regroupé l'ensemble de nos recruteurs chez Alan Allman Associates. Cela nous assure **un meilleur partage des candidatures** et une vraie optimisation des recherches. Nous avons également investi au niveau international dans de nouveaux outils d'aide au recrutement.

Quelles sont les objectifs pour 2022 ?

L'objectif de 2022 est de recruter plus de 580 nouveaux talents : des experts en cybersécurité, en infonuagique / cloud, en data...

Nous allons **continuer à innover pour atteindre cet objectif**, notamment en allant recruter les talents où ils sont (indépendamment de leur zone géographique). En effet, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre grandissant, nous allons recruter à l'international afin de toucher des talents avec des expertises hyper spécialisées.

“
NOUS ACCOMPAGNONS NOS TALENTS DÈS L'INTÉGRATION ET NOUS PROPOSONS DE RÉELLES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION.
”



Joanne Hurens
Vice-Présidente exécutive,
RH et recrutement



LES ENJEUX

CHRISTELE DELLY

DE RECRUTEMENT

DIRECTEUR DES OPÉRATIONS FORMATION & CARRIÈRE

Quels sont les enjeux en termes de recrutement pour les prochaines années ?

Le recrutement est un enjeu stratégique pour Alan Allman Associates : **le capital ressources humaines est essentiel.**

Demain encore plus qu'aujourd'hui, nous allons devoir **répondre à la pénurie des talents et anticiper l'évolution des compétences.** Nos enjeux en termes de recrutement pour 2022 sont à plus de 500 consultants.

Pour atteindre cet objectif, nous professionnalisons et mutualisons les ressources «chargé(e)s de recrutement» qui sont des réels business partners. Nous avons **positionné le recrutement au cœur de la transformation digitale.** Nous continuons à développer notre marque employeur pour attirer les meilleurs talents et travaillons à réussir l'intégration.

Comment se différencier et être le plus attractif ?

Le capital humain est l'atout qui fait la différence entre deux entreprises concurrentes.

Notre vocation est de révéler les talents, en couvrant l'ensemble du cycle de vie des membres de l'écosystème, et en les accompagnant dans leur parcours professionnel.

Nous recherchons toujours la meilleure adéquation possible entre les compétences individuelles et les contextes dans lesquels elles sont le mieux à même de s'exprimer. Le tout à travers le développement et le transfert de pratiques et expertises via notre université et notre académie. L'un des attraits principaux d'une carrière est la progression continue. **Développer les compétences, offrir des opportunités de carrière attractives et d'évolution par un développement continu,** à la fois personnel et professionnel, de sorte que chacun puisse réaliser son potentiel à sa propre vitesse, est notre mission.

Comment fais-tu pour retenir les talents ?

Notre culture crée chez nos collaborateurs **un sentiment d'appartenance et de projection** chez Alan Allman Associates, d'adhésion à des valeurs bien identifiées. L'engagement est favorisé par une bonne atmosphère de travail, une reconnaissance du travail des employés et des processus fluides.

Notre environnement de travail, l'aménagement du travail, la transparence, un management libéré, l'accès à la formation dans le cadre du plan de développement de compétences mais aussi via notre université, les points réguliers avec le management et les équipes RH sont nos atouts.

“

LA VALEUR HUMAINE EST L'ATOUT QUI FAIT LA DIFFÉRENCE ENTRE DEUX ENTREPRISES CONCURRENTES.

“



 **Christèle Delly**
Directeur des opérations
formation & carrière



05 05

An aerial photograph of a forest during autumn. The trees are a mix of evergreens and deciduous trees with yellow and orange leaves. The lighting is soft, suggesting late afternoon or early morning. A thin white line curves across the left side of the image.

Responsabilité Sociale des Entreprises

LA RSE AU CENTRE DE

UNE POLITIQUE

NOTRE DÉMARCHE

ENVIRONNEMENTALE RÉCOMPENSÉE

Au sein de l'écosystème Alan Allman Associates, nous menons depuis plusieurs années **une démarche d'excellence**. Cette démarche est récompensée aujourd'hui par l'obtention de nombreux labels et certifications : obtention de la certification ISO 9001 version 2015 en 2019, label Happy at work depuis 2016 (2ème du classement national Happy at work en 2021), notre médaille d'argent Ecovadis en 2021, reconduite pour 2022.

Notre politique se traduit dans notre responsabilité sociale d'entreprise, avec l'adhésion au Global Compact cette année, et **un engagement dans une démarche de progrès**. La RSE est, en effet, **au cœur de nos préoccupations**, et nous nous engageons chaque jour à tenir compte de ces principes dans notre stratégie d'entreprise, dans le management des cabinets de l'écosystème et dans nos projets.

La politique RSE au sein d'Alan Allman Associates, c'est sept grands enjeux majeurs sur lesquels nous nous engageons :

- 1. Contribuer** à l'augmentation de la valeur client;
- 2. Innover et développer** les compétences;

3. S'assurer du bien-être au travail des salariées et des salariés;

4. Adopter une politique d'achats responsables;

5. Promouvoir l'équité et l'égalité au sein de l'écosystème;

6. Réduire notre impact environnemental;

7. Assurer les meilleurs standards d'éthique et de gouvernance.

Alan Allman Associates et chaque cabinet mènent des initiatives avec des actions spécifiques ; ces initiatives ont été recensées dans le but de les identifier, de les rendre visibles et de généraliser certaines d'entre elles pour bénéficier d'un impact plus important.

Cette politique RSE **engage chacun des cabinets**, autour de ces sept enjeux, qui représentent nos convictions pour mener à bien notre démarche d'excellence. Elle est accompagnée d'axes de progrès communs.

Chaque cabinet porte cette ambition commune et pourra mettre en œuvre des réalisations spécifiques dans le cadre de ces enjeux.

Vous souhaitez en savoir plus ?

Consultez notre DPEF en partie 6, page 213.



L'engagement RSE d'Alan Allman Associates

Comment est pilotée la RSE au sein de l'écosystème ?

La démarche RSE est animée par un Comité de pilotage transverse permettant le suivi du plan d'action autour des principaux enjeux de l'écosystème. Ce comité est piloté par la responsable RSE, la Direction Générale, la directrice du développement RH, les Dirigeants opérationnels et un groupe de travail constitué de référents par cabinet sur les différents enjeux RSE.

La RSE et les cabinets de conseil, sur quels leviers agissez-vous ?

Les axes Energie, Déplacements et Déchets, Réduction de la pollution numérique sont communs à l'écosystème. Certains axes seront portés par des cabinets (Mécénat de compétences, Numérique Responsable,)

Comment les engagements RSE se traduisent-ils chez vos clients ?

Nos clients sont particulièrement sensibles à notre engagement et au fait que nous soyons évalués.

Nous sommes signataires du Global Compact et nous avons confié à Ecovadis notre évaluation RSE, pour l'ensemble de l'écosystème français. Notre politique RSE est publiée avec des enjeux d'apport de valeur à nos clients – **le développement des compétences et l'innovation** sont des fondamentaux du développement de l'écosystème aux services de nos clients.

Ils nous permettent d'exercer efficacement notre devoir de conseil. Nous sommes dans les premières entreprises reconnues Happy At Work ; ce qui témoigne de l'attention portée à la qualité de vie des salariés.

L'éthique dans les affaires est un sujet sensible pour nos clients, ainsi que le respect de la diversité et la réduction de la pollution numérique.



Céline Bernard
Consultante
Siderlog Conseil



La charte numérique responsable proposée par l'INR est un texte qui résume les engagements en matière de numérique pris par Alan Allman Associates.

La charte numérique responsable décrit les engagements de l'écosystème pour un numérique durable, plus respectueux de l'environnement et plus éthique envers la société. Elle pousse à s'évaluer et à essayer de s'améliorer en permanence.

Le numérique révolutionne à une vitesse vertigineuse le fonctionnement des organisations. Il est source d'innovation et de progrès, reflétant leur modernité, jusqu'à en devenir la vitrine de leur savoir-faire. Il peut être un formidable outil de création de nouvelles valeurs durables, plus respectueuses de l'environnement et plus éthiques envers la société s'il est encadré et réfléchi en terme d'impacts. Avec la signature de cette charte, Alan Allman Associates affirme ses engagements pour entrer résolument dans une démarche « Numérique Responsable » pour son écosystème.

1. Parce que le numérique est un acteur majeur d'émissions de Gaz à Effet de Serre, d'épuisement des ressources et d'affaiblissement de la biodiversité, participant activement au changement climatique, Alan Allman Associates s'engage à optimiser les outils numériques pour limiter leurs impacts et consommations.
2. Parce que les services numériques peuvent être sources d'exclusion sociale, d'individualisation et d'obsolescence matérielle et logicielle, Alan Allman Associates s'engage à développer des offres de services accessibles pour tous, inclusives et durables.
3. Parce que l'avenir des organisations passe par un usage du numérique transparent et rassurant pour tous, Alan Allman Associates s'engage pour des pratiques numériques éthiques et responsables.
4. Parce que la transition vers un numérique responsable est indispensable pour assurer la résilience des organisations, Alan Allman Associates s'engage à rendre le numérique mesurable, transparent et lisible.
5. Parce que le numérique est un formidable levier de création de valeurs, et parce que demain s'écrit aujourd'hui, Alan Allman Associates s'engage à favoriser l'émergence de nouveaux comportements et valeurs.



06

06



Focus sur la Belgique

BR



 **David Ramakers**
VP, General Manager Benelux

• Le mot du vice-président •

VICE PRESIDENT

DAVID

GENERAL MANAGER BENELUX

RAMAKERS

2021, une accélération de la croissance au Benelux.

Conformément à notre stratégie de développement international, l'écosystème Alan Allman Associates a poursuivi et accéléré sa croissance au Benelux au cours du second semestre 2021.

Grâce à leurs offres créatrices de valeur et à l'amélioration continue de leur mode de fonctionnement, nos cabinets ont réussi à profiter pleinement du contexte porteur et à réaliser une croissance nettement rentable, malgré un marché de l'emploi sous tension.

Ces performances nous permettent d'aborder l'année 2022 sous les meilleurs auspices, a fortiori, vu la récente acquisition d'un groupe d'entreprises ; laquelle nous permet de renforcer encore notre expertise et notre offre de solutions en transformation digitale, de prendre une position dominante dans la région néerlandophone de la Belgique, et d'accélérer globalement notre croissance au Benelux.

«Together, let's co-create the future!»

“

**L'AGILITÉ EST AU CŒUR DES VALEURS
DE NOTRE ÉCOSYSTÈME. ALAN ALLMAN ASSOCIATES
A POURSUIVI ET ACCÉLÉRÉ SA CROISSANCE AU
BENELUX AU COURS DU SECOND SEMESTRE 2021**

“

DES EXPERTISES POINTUES

PROCESS MINING &

AU SERVICE DE NOS CLIENTS

TRANSFORMATION DIGITALE.

Le rôle du Process Mining dans l'accélération de la transformation digitale

Les opérations traditionnelles et les *business models* hérités s'articulent autour de processus à forte intensité de main-d'œuvre. Les points de contact humains sont, quant à eux, de plus en plus importants dans la plupart des domaines d'activité notamment dans les traitements transactionnels/répétitifs et à haut volume.

Il en résulte **de nombreux défis commerciaux** liés à la forte dépendance aux tâches manuelles et aux erreurs humaines associées à l'incapacité de traiter les demandes complexes des clients, à l'incapacité de gérer les pics saisonniers de volume de transactions, etc.

Motivés par la volonté de surmonter ces défis, la plupart des organisations ont lancé des initiatives de transformation numérique, faisant évoluer leur entreprise vers **une stratégie Digital First**. L'un des principaux moteurs de cette stratégie est **le changement vers des opérations et des processus allégés, résilients et agiles**.

Grâce à une offre commune de *Business process modeling (BPM)*, DynaFin Consulting et son partenaire Software AG (plateforme logicielle ARIS) fournissent à leurs clients des solutions BPM à l'épreuve du temps qui soutiennent la stratégie *Digital First* :

- **Documentation des processus** : l'objectif principal est de rendre la connaissance des processus compréhensible et utilisable comme moyen de communication à l'échelle du département;
- **Mise à jour automatisée** des processus pour refléter l'évolution constante des structures et des processus d'entreprise;
- **Logiciel de robotique d'automatisation** des processus utilisés pour automatiser les tâches principalement répétitives;
- **Optimisation des processus** pilotée par les données, basée sur des solutions logicielles de *Process Mining*. Celle-ci sont évaluées au moyen de procédures analytiques et consolidées en indicateurs clés de performance (KPI);

- **Fonction de contrôle** de surveillance : Surveillance en temps réel des risques et de la conformité.

Business process modeling (BPM) : un défi permanent pour les entreprises

Par le passé, les départements BPM étaient principalement chargés de la documentation et de la standardisation des processus. La numérisation croissante des produits et des services oblige les entreprises de tous les secteurs et de toutes les tailles à reconsidérer intensivement leurs *business models* existants et les processus qu'elles mettent en œuvre. Outre les sujets bien connus, tels que la normalisation et le perfectionnement des processus internes afin de **réduire les coûts tout en augmentant la vitesse**, de nouveaux défis, tels que l'optimisation des parcours des clients afin d'accroître leur satisfaction, prennent de plus en plus d'importance.

“
L'UN DES PRINCIPAUX MOTEURS DE CETTE STRATÉGIE EST LE CHANGEMENT VERS DES OPÉRATIONS ET DES PROCESSUS ALLÉGÉS, RÉSILIENTS ET AGILES.
”

Aujourd'hui, les départements BPM sont de plus en plus confrontés aux défis suivants : **tenir à jour** de manière automatique la documentation requise sur les processus, **reconnaître à temps les problèmes** de mise en œuvre et **proposer des contre-mesures**

possibles à la direction de l'entreprise ainsi qu'aux départements techniques opérationnels.

Le Process Mining, une solution de gestion des processus d'entreprise utilisant de grandes quantités de données.

Le *Process Mining* permet de résoudre les problèmes actuels de BPM mentionnés ci-dessus. De grandes quantités de données peuvent être analysées et concentrées en connaissance des processus. À cette fin, des techniques d'exploration de données sont appliquées sur les données d'événements et des **algorithmes intelligents** pour **générer des structures de processus** à partir des *log files* de processus. La mesure et la reconstruction pures des processus ne sont que la première étape de la compréhension et de l'amélioration des processus d'entreprise.

Le véritable potentiel de **l'exploration de processus** ne peut se développer que par la liaison appropriée de ces connaissances avec des modèles contextuels supplémentaires. Pour obtenir des modèles de processus utilisables et moins complexes, des variantes de processus doivent être construites à partir des données de l'entreprise et de la connaissance des processus. **L'intelligence artificielle (IA) sera de plus en plus intégrée** dans l'exploration des processus afin de reconnaître automatiquement les caractéristiques distinctives des processus et de suggérer des améliorations. En outre, en utilisant des approches innovantes d'apprentissage profond, des modèles prédictifs peuvent être formés pour permettre un pronostic fiable des séquences de processus et des indicateurs clés de performance. Cela permet la mise en œuvre d'un contrôle proactif des processus. **La combinaison de l'exploration des processus et de l'automatisation robotique** des processus (RPA) est également à prévoir.

Les résultats du *process mining* - modèles structurels de processus et chiffres clés quantitatifs - ne peuvent souvent être interprétés qu'en liaison avec le contexte du processus et l'expertise humaine pour pouvoir tirer des conclusions techniquement valables. C'est là qu'interviennent les experts de DynaFin Consulting en matière de structure de processus et d'entreprise. Le logiciel d'exploration des processus et les interventions de conseil en entreprise apportent une grande valeur ajoutée aux clients :

- **Découvrir automatiquement** les processus de bout en bout et les comparer avec les processus à venir pour plus de transparence et une analyse approfondie.
- **Rechercher des modèles**, des anomalies, des causes profondes et des opportunités d'optimisation des processus.
- **Comparer les indicateurs clés** de performance des processus tels qu'ils sont et tels qu'ils seront.
- **Analyser facilement** les variations des processus standard.
- **Effectuer des analyses instantanées** ad hoc en téléchargeant des extraits de données des processus.

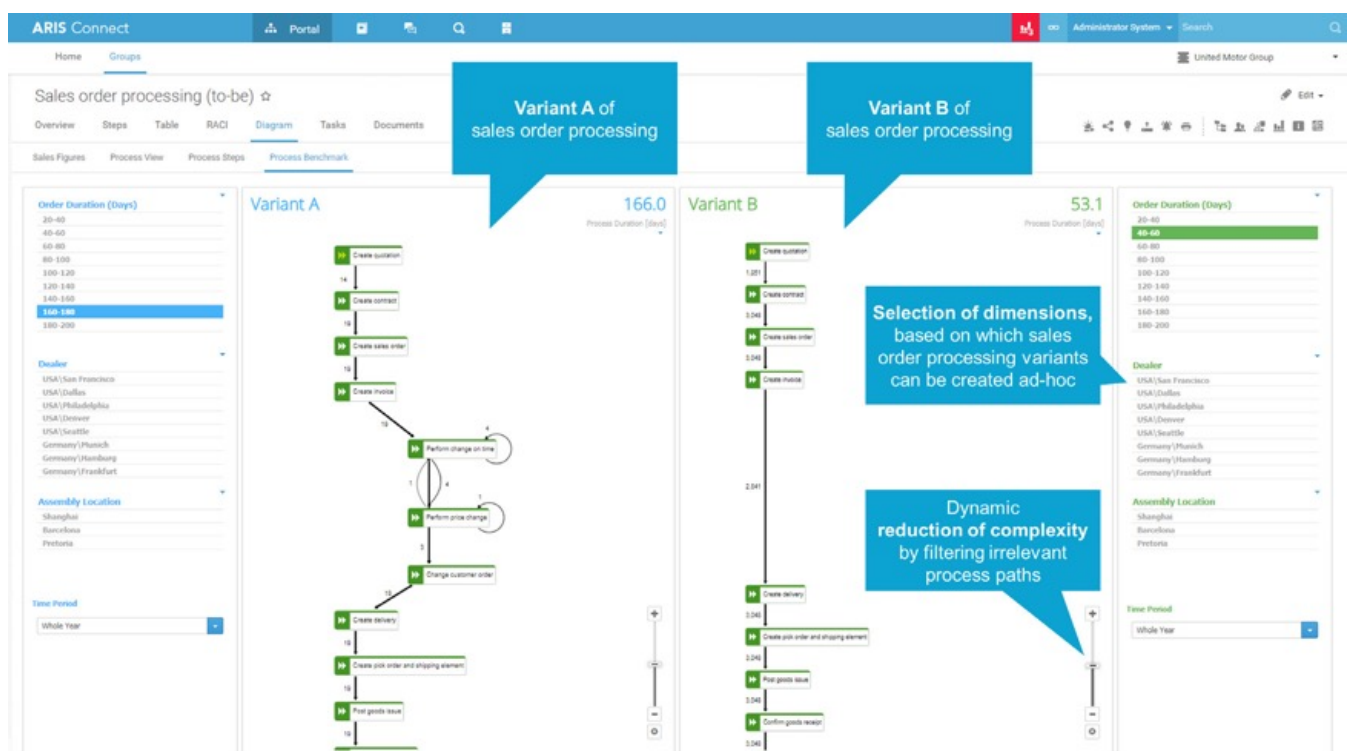
Quelques cas d'utilisation

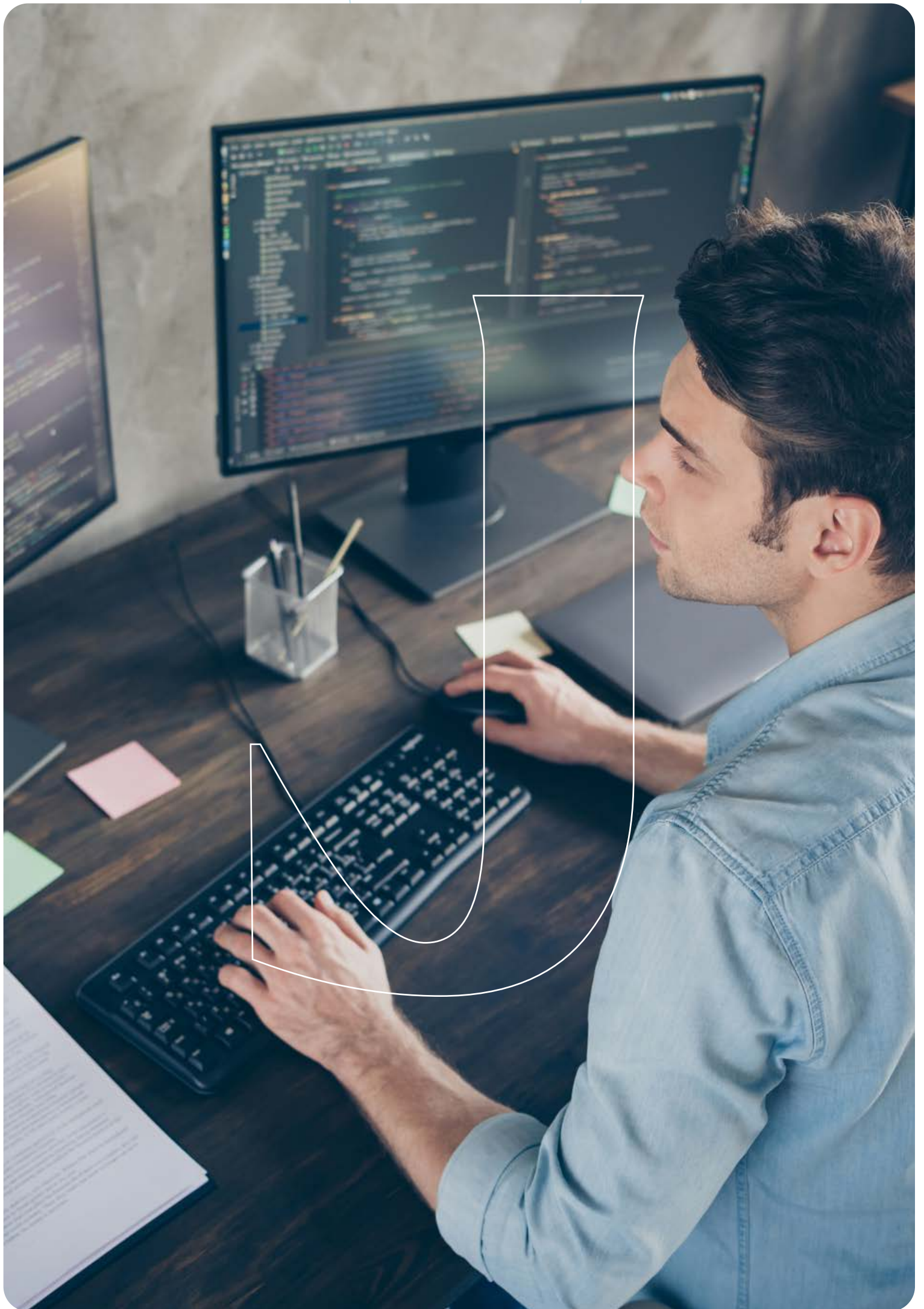
Par exemple, l'exploration de processus pour un fournisseur de services financiers opérant à l'échelle internationale a permis de **réduire le temps d'intégration de nouveaux clients de 11 jours à moins d'une heure**. Des effets positifs similaires ont été démontrés par une entreprise mondiale d'électronique, qui a réduit la complexité de ses processus grâce à leur exploration, **économisant ainsi plusieurs millions d'euros** et étant finalement capable de mettre des innovations sur le marché plus rapidement et plus efficacement.



Jo Cuyvers
Managing Director DynaFin

Exemple de 2 variantes d'un processus de commande client :





Zoom sur...

DES EXPERTISES POINTUES

QUID DE JAVA ?

AU SERVICE DE NOS CLIENTS

La technologie Java reste toujours d'actualité en 2022

JArchitects et Continuum, 2 marques axées sur Java & cloudnative, membres de l'écosystème Alan Allman Associates, vont **unir leurs forces pour devenir un acteur majeur** sur le marché belge. 120 experts aideront leurs clients dans leur transformation numérique. Ceci en transformant leurs backends classiques en backends évolutifs, hautement **disponibles et rentables** dans le cloud.

« Ensemble, nous créons **une marque forte**. Nos clients sont en plein processus de migration vers le cloud pour pouvoir interagir avec différents systèmes, fournisseurs et clients. Cela crée de nombreux défis pour lesquels nous pouvons les aider à court et à long terme. Il est crucial de **prendre les bonnes décisions architecturales** et de mettre en œuvre les logiciels de manière qualitative, évolutive et durable.

Au cours de l'année prochaine, nous avons également l'ambition de **développer notre entreprise** à l'échelle internationale, car nous servons déjà des clients dans les pays voisins »



Axel Segers
CEO JArchitects



Walter Martens
CEO Continuum

Deux questions sur la technologie JAVA à Bart Waterlot, Chief Craftsman chez Continuum

Pourquoi la technologie Java, créée il y a plus de 25 ans, est-elle encore si largement utilisée aujourd'hui ?

Java existe depuis environ 25 ans effectivement. Pourtant, la technologie est **toujours d'actualité**.

Au cours des deux dernières années, Python a dépassé Java en tant que langage de programmation le plus utilisé. Malgré cela, selon Gartner ou IEEE, Java reste le deuxième langage le plus utilisé. Si l'on considère les entreprises du Fortune 25, **Java est dans le top 5 des langages utilisés**, et dans 90% des entreprises du Fortune 500, les développeurs écrivent du code Java... Donc, s'il y a une chose dont on peut être sûr : **Java est toujours en vie** et en pleine forme après 25 ans !

Un grand nombre de technologies actuelles sont basées sur le développement Java :

- Bien qu'il existe d'autres façons de créer des applications Android, la plupart des applications sont écrites en Java en utilisant l'API Android de Google.

Bien qu'Android utilise des JVM et des méthodes d'emballage différentes, le code est toujours majoritairement Java.

- De nombreux services gouvernementaux, de santé, d'assurance, d'éducation et de défense ont leurs applications web construites en Java. Gmail de Google en est un exemple significatif. Mais aussi Uber, Spotify, Amazon, Instagram, Netflix... sont tous construits à partir de la technologie Java.
- De nombreux projets scientifiques, certainement dans les domaines de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique, sont élaborés en Java.

A quoi s'attendre en 2022 ?

- Un grand nombre d'entreprises ont **investi dans le développement Java** au cours des dernières décennies. Avec l'évolution du cloud en cours, ces entreprises vont **poursuivre leurs investissements** dans la technologie Java. Le fait que tous les grands fournisseurs de cloud computing, tels qu'Amazon (AWS), Google (GCP) et même Microsoft (Azure), aient mis en place des kits de développement logiciel (SDK) Java pour permettre aux entreprises de provisionner et de gérer les cycles de vie de leurs applications basées sur le cloud computing en est la preuve. Il existe également de nombreux autres frameworks Java, tels que Spring, Vaadin... qui facilitent grandement la vie des développeurs de logiciels natifs du cloud. La **migration vers le cloud** et l'informatique sans serveur seront en tête des listes de tâches des entreprises de développement Java.

- **De plus en plus de consommateurs préfèrent utiliser internet depuis leur téléphone portable.** En Chine, on s'attend à ce que 99 % de l'utilisation d'internet se fasse à partir de téléphones mobiles. Les téléphones Android dominent le marché chinois à 80 %. Étant donné que les applications Android sont pour la plupart basées sur la technologie Java, la seule demande chinoise d'applications fonctionnant sur Android garantit une demande continue pour les développeurs Java dans les années à venir.

- Les données sont le nouvel or, dit-on. Et **le traitement des données est le nouveau moteur à combustion.** Les technologies et outils Java comme Apache Hadoop, Apache Mahout et Deeplearning4j suggèrent que Java est un candidat de choix pour tout projet de big data qui pourrait se présenter.



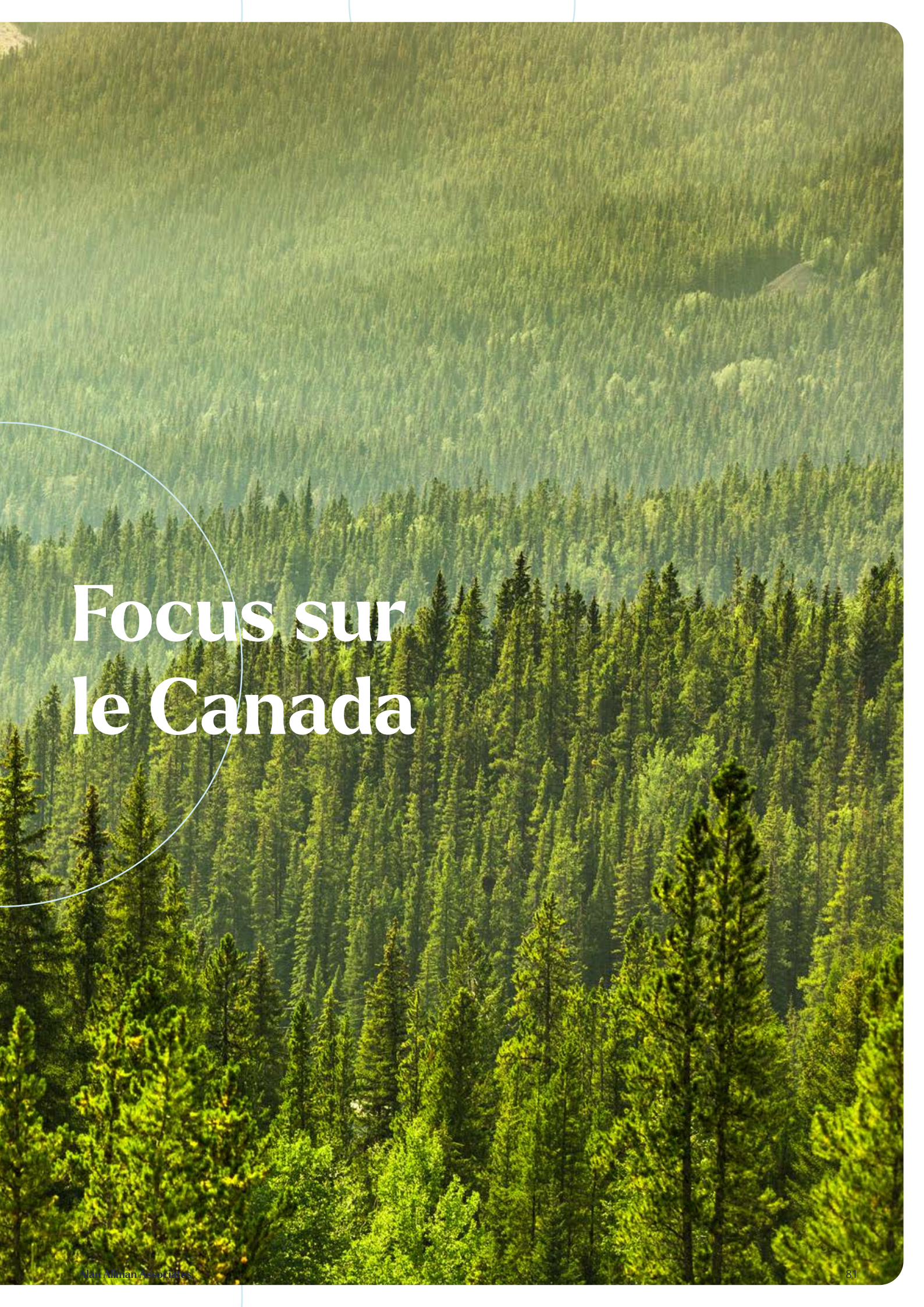
Bart Waterlot
Chief Craftsman Continuum



07

07

07



Focus sur le Canada



Marc-André Poulin
VP, Directeur Alan Allman Associates
Amérique du Nord



Le Canada

DIRECTEUR

MARC-ANDRÉ

ALAN ALLMAN ASSOCIATES AMÉRIQUE DU NORD

POULIN

Alan Allman Associates a connu une fin d'année 2021 pleine d'avenir en sol canadien! Le développement du modèle unique de notre écosystème, basé sur la satisfaction de nos clients, le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents, ainsi qu'un rythme soutenu d'acquisition de cabinets de grande qualité et performants, nous a permis de **poursuivre notre croissance**. En effet, notre chiffre d'affaires a atteint 106 M\$. Qui plus est, portés par l'ambition et un désir constant d'innovation, nous avons **continué d'investir** dans de nouvelles offres de services à forte valeur ajoutée pour notre précieuse clientèle. Dans le dernier trimestre de 2021, trois transactions importantes ont été conclues. HelpOX, spécialiste en infonuagique et en infogérance, nous a rejoint le 1er octobre. MS GESLAM, ayant également comme expertise l'infogérance, nous a rejoint le 28 du même mois. Puis, GDG Informatique et Gestion, spécialiste en services-conseils en TI, s'est jointe à l'écosystème le 1er décembre.

Sur le plan de l'emploi, **le marché des TIC au Québec a poursuivi sa croissance vertigineuse**. Depuis 2006, l'augmentation du nombre de professionnels dans le domaine est de l'ordre de près de 81 %, ce qui est nettement supérieur à l'augmentation observée dans les autres secteurs de l'économie québécoise, qui connaissent une hausse d'un peu plus de 19 % . Malgré cela, une **forte demande en TI** a entraîné une pénurie de main-d'œuvre et la rétention du personnel ainsi que l'attraction de nouveaux talents continueront d'être au cœur de nos préoccupations en 2022. Consciente de cet enjeu, notre équipe d'attraction de talents, comptant plus de 20 spécialistes, mettra tout en œuvre pour **répondre à notre objectif d'embaucher** au moins 250 personnes au Canada en 2022. Nos équipes en ressources humaines continueront quant à elles à travailler d'arrache-pied pour **s'assurer du bien-être de nos gens**. Ils bénéficieront des effets bénéfiques de plusieurs initiatives qui ont vu le jour dans la dernière année, dont les horaires flexibles, le télétravail, l'ajout de congés, etc. Nous nous devons également de regarder au-delà des stratégies locales d'embauches. Historiquement, le Canada est un pays qui recrute beaucoup de talents en TIC à l'international. Nous espérons par conséquent que les seuils d'immigration seront relevés par nos gouvernements avec la réouverture de nos frontières canadiennes.

Nous savons toutefois que toutes ces initiatives ne seront pas suffisantes. Il faudra sans contredit **faire plus avec moins dans les prochaines années** et c'est pour cela que nous avons entamé plusieurs **projets d'automatisation de nos processus** ainsi que la mise à jour de plusieurs outils technologiques internes qui, dans un avenir très rapproché, vont nous permettre **d'augmenter substantiellement la productivité de nos employés** et de maintenir la **qualité de service exceptionnelle** qui a fait la réputation de chacun des cabinets canadiens et de tout l'écosystème Alan Allman Associates.

La croissance prévue du secteur global des TIC au Canada est de 22,4 % de 2021 à 2024 . Or, notre croissance dépassera certainement cette moyenne dans les années à venir, car nous évoluons au sein des secteurs les plus porteurs de TIC telles la sécurité informatique, l'infonuagique et l'intégration de solutions de productivité d'entreprise.

“
2021 A ÉTÉ UNE ANNÉE D'INVESTISSEMENTS FORTS
POUR PRÉPARER LE SUCCÈS DE 2022
“

Nos ambitions pour 2022 sont énormes, car nous comptons doubler notre chiffre d'affaires par rapport à 2021. Cela veut donc dire que l'objectif initial de doubler notre CA en 2025 sera atteint trois ans avant le terme. Nous avons aussi comme objectif de nous diversifier géographiquement, étant actuellement concentrés dans l'est du Canada. La croissance de notre CA sera ainsi réalisée par un équilibre de croissance organique et externe. Enfin, nous sommes conscients d'avoir la chance d'évoluer dans **l'un des secteurs les moins touchés** par la pandémie. Néanmoins, comme partout dans le monde, le Canada n'y a pas échappé et plusieurs dizaines de milliers de familles sont dans le deuil d'un être proche décédé de ce terrible virus. En 2021, toutes nos entreprises ont contribué de différentes manières à aider les gens dans le besoin et continueront de le faire. C'est ce genre d'initiatives qui fait **la fierté de nos cabinets**. La force du nombre et des talents est exceptionnelle. Rappelons-nous que nous étions tout au plus 500 personnes à œuvrer pour l'écosystème en sol canadien il y a deux ans, alors qu'Alan Allman Associates compte maintenant un effectif de plus de 1200 personnes au Canada !



Zoom sur...

DES EXPERTISES POINTUES

LA CYBERSÉCURITÉ

AU SERVICE DE NOS CLIENTS

La cybersécurité, un enjeu majeur renforcé par la crise Covid.

La cybersécurité est une expertise historique de l'écosystème. Quels sont les nouveaux enjeux auxquels font face aujourd'hui les entreprises au sujet de la cybersécurité ?

Les pirates et les criminels ont exploité (et continuent de le faire) la pandémie de Covid 19 depuis 2020 et en ont profité pour cibler tous les secteurs d'activité. Ceci a permis de **mettre en évidence les principales tactiques utilisées**, des exploits dans le cloud en passant par le phishing, jusqu'aux ransomwares. Les groupes criminalisés ont ainsi saisi l'opportunité de profiter de la pandémie. Et dans un contexte économique difficile où beaucoup d'employés à travers le monde ont perdu leur emploi, les organisations criminelles ont recruté ces gens à peu de frais afin d'avoir une plus grande force de frappe pour **attaquer les organisations** qui ont de l'argent.

Comment les cabinets de l'écosystème répondent et anticipent ces enjeux ?

Aujourd'hui nous faisons face à 6 enjeux majeurs :

- **Le travail à distance est ciblé.**

Les pirates ont intensifié les attaques de « thread hijacking » contre les travailleurs à distance pour voler des données ou infiltrer les réseaux;

- **L'adoption du cloud progresse** loin devant la sécurité

La sécurité du cloud public demeure une préoccupation majeure pour 75% des organisations. Les problèmes de sécurité reliés au cloud se poursuivront en 2021, conséquemment il ne faut pas oublier la sécurisation des infrastructures et des réseaux de sécurité de l'organisation;

- **L'augmentation des attaques** de ransomware à « double extorsion ». En moyenne, une nouvelle organisation est victime d'un ransomware toutes les 10 secondes dans le monde;

- **Les attaques contre le secteur de la santé** deviennent une épidémie. Les attaques contre les hôpitaux ont augmenté de 45% dans le monde;

- **Les appareils mobiles sont des cibles mouvantes:** 46% des organisations ont vu au moins un employé télécharger une application mobile malveillante.

- **La consolidation** des équipes de travail (DevSecOps). Convergence des équipes de travail dans le but d'optimiser le développement. Les équipes de sécurité doivent faire partie des projets.

Dans l'écosystème, nous **aidons les organisations à développer leur immunité** contre les cyberattaques et les nouvelles menaces.

Avec l'aide de nos professionnels de la cybersécurité, **nous aidons ces organisations** en leur fournissant les informations et l'aide dont ils ont besoin afin de se protéger contre les menaces avancées.

En quoi l'offre proposée par Victrix est-elle unique et différente sur le marché de la cybersécurité ?

Notre vision globale est un super atout. C'est une vision qui est basée sur la **sécurité technologique et la gouvernance de la sécurité**.

On veut que ce soient des investissements qui sont justes et raisonnables.

Notre connaissance et notre compréhension profondes des enjeux du client dans le marché constituent aussi un apport intéressant.

Le fait qu'on intervienne en mandat chez des clients, en projets et en services gérés nous permet de demeurer branchés sur la réalité du marché. C'est un **avantage non négligeable** et on a **une grosse force de frappe** chez les clients.

Grâce à notre flexibilité au niveau

des projets et mandats à réaliser, nous sommes capables d'agir très rapidement dans des environnements qui sont exigeants et qui demandent de courts délais de réaction. Également, notre accès à un bassin d'experts additionnels et complémentaires dans des domaines connexes (infrastructure, infonuagique, réseaux, etc.) au sein même de notre organisation, est un véritable atout.

Un dernier point important : nos relations avec des partenaires d'envergure à travers le monde. Nos principaux partenaires stratégiques avec qui nous faisons affaire ont investi avec nous dans la formation. Ce sont des organisations qui sont extrêmement engagées dans la recherche contre le cybercrime et le cyberterrorisme. Cette proximité avec eux nous permet de bénéficier de cette expertise et d'être au fait des dernières technologies, des dernières nouveautés et dernières menaces.

“

INTERVENIR EN MANDAT CHEZ NOS CLIENTS NOUS PROCURE UNE IMPORTANTE FORCE DE FRAPPE

“



Éric Robert

Directeur Principal - CE Sécurité
Victrix

Zoom sur...

DES EXPERTISES POINTUES

LES ENJEUX

AU SERVICE DE NOS CLIENTS

DE L'ENTREPRISE 4.0

EC Solutions propose une offre ERP à destination des entreprises industrielles et des manufacturiers. Quels sont les enjeux de l'industrie 4.0 ? En quoi EC Solutions fait-elle la différence ?

L'enjeu majeur pour les manufacturiers reste l'automatisation des processus de fabrication, qui contribue à leur efficacité et à leur compétitivité. Cela regroupe UNE FOULE de technologies différentes, qui ont toutes pour but **d'améliorer l'efficacité et les processus de fabrication des activités manufacturières.**

La plupart des solutions qui existent sur le marché sont des solutions autonomes, donc qui se vendent séparément. Les entreprises peuvent utiliser des logiciels qui vont se brancher sur leurs équipements de production pour aller chercher les informations en temps réel et qui vont permettre de dégager un certain indicateur clé. Toutefois, il faut aussi, pour que ce soit vraiment efficace, que le tout soit intégré avec le système de gestion parce que la cellule de production est fonction des commandes clients, des niveaux d'inventaires, qui eux dépendent des délais d'approvisionnement en matières premières. Tous ces éléments sont maintenus dans un système de gestion ERP. Ce que l'on observe actuellement, c'est le besoin des gens de se diriger vers le 4.0. Ils doivent alors trouver une façon d'intégrer la solution 4.0 qu'ils choisiront avec leur système de gestion. Dans le cas d'Epicor, les solutions que ECS proposent sont déjà intégrées.

Epicor offre à la fois le système ERP et le système 4.0, reliés aux machines de production donnant ainsi une visibilité instantanée. Cela représente un gros avantage pour les manufacturiers et un élément distinctif en ce qui a trait aux solutions que nous proposons.

De plus en plus, les gens et l'industrie vont tendre vers une convergence des systèmes de gestion et des systèmes 4.0. Il y a des aspects du 4.0 dont on parle moins mais qui sont importants : la réalité virtuelle, tout ce qui est jumeau numérique, la réalité augmentée, l'impression 3D...

“

**LES GENS VEULENT SE DIRIGER
DANS LE 4.0**

”

Quelles sont les grandes tendances de l'ERP pour les prochaines années ?

La grande tendance dans le ERP, c'est l'infonuagique, la solution infonuagique pour permettre aux entreprises de ne plus avoir à héberger et à maintenir. Chez ECS, on le propose depuis des années. Toutefois, le marché du Québec est en retard comparativement au marché américain. On a beaucoup plus de demandes provenant des États-Unis pour ce type de solution, mais la demande va en augmentant concernant l'infonuagique au Québec.



André Paquet
EC Solutions

Ø studio

ØSTUDIO, TIME TO (NØ) CODE

L'offre de ØSTUDIO permet, grâce à une équipe multidisciplinaire, d'automatiser les processus d'affaires de ses clients, ainsi qu'effectuer des développements applicatifs à vitesse grand V !

Cette offre, par étape, propulse vers la Power Platform avec un accompagnement adapté à tous les besoins et grâce à une méthodologie bien rodée:

démarrage – architecture – analyse – réalisation – lancement. Ce studio de développement « nouvelle génération » intervient sur une offre globale dans les domaines de la finance, de la santé, des ressources humaines et des systèmes d'information.



Nous comptons de nombreux partenariats stratégiques avec les plus grands acteurs de l'industrie des TIC tels que Microsoft, Checkpoint, Epicor, Cisco, HP, Palo Alto, Fortinet, Lenovo, Dell, Oracle, Commscope et CrowdStrike. Nous détenons également des certifications qui assurent la qualité de nos interventions.

Jean Mathieu
CIO Alan Allman Associates Canada



08 08



Focus sur la France



Florent Sainsot

VP, Directeur Général des Opérations France



• La France •

VP &

FLORENT

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES OPÉRATIONS FRANCE

SAINSHOT

**Comment allier distance et compétence ?
L'innovation managériale, une force chez
Alan Allman Associates.**

Les 2 années que nous venons de vivre, ont eu **un effet disruptif sans précédent** sur l'univers du conseil et des prestations intellectuelles, tant sur le fonctionnement de nos organisations et que sur nos modes de commercialisation. En effet, le fait majeur de notre expérience présente consiste en un bouleversement exogène, soudain, structurel, probablement irréversible, par opposition aux précédentes évolutions, parfois difficiles, mais essentiellement maîtrisées et toujours prévisibles. Certains pourraient y voir une menace. **Nous considérons que la période s'ouvre sur de vastes opportunités.**

Un des paradoxes de cette période est que nous n'avons jamais autant parlé de distanciation (sociale) alors que la distance n'a jamais été aussi peu déterminante dans notre nouveau paradigme. De par la distanciation qu'elle nous a imposée, la période récente a mis en évidence que dans le couple compétence / localisation, c'est la compétence qui est essentielle. Si nous disposons en effet aujourd'hui de moyens permettant de réduire l'impact de la distance sur le fonctionnement d'une équipe, **la compétence reste irremplaçable.** Et ce d'autant plus dans un contexte où :

- La tension sur les compétences (demande supérieure à l'offre dans de nombreux secteurs) crée une situation de rareté impliquant d'aller les chercher où elles se trouvent;
- Le développement du travail à distance s'accompagne d'une recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, particulièrement au profit des villes de taille moyenne.

Ainsi, s'il faut choisir entre distance et compétence, **nos clients ont tranché sans équivoque : la compétence !**

L'écosystème Alan Allman Associates : le modèle avant-gardiste et opportun

Le constat, dressé ci-avant, souligne une nouvelle fois **la pertinence du modèle d'écosystème** constitué d'un ensemble de cabinets complémentaires par leurs spécialités et leurs implantations géographiques.

Ainsi, chaque cabinet se retrouve en position d'**activer pour ses propres clients des expertises** issues

de cabinets tiers, où qu'elles se trouvent physiquement: proximité commerciale & compétences sans attache géographique.

Au-delà d'une réponse adaptative à une crise passagère, nous sommes convaincus que **ce nouveau modèle d'interaction est amené à perdurer.** C'est partant de ce constat qu'Alan Allman Associates lance une expérimentation réunissant plusieurs de ses cabinets sur **l'apport**

du métavers (interactions dans un environnement en réalité virtuelle) sur le fonctionnement d'équipes éclatées, particulièrement dans la gestion de projets : la visioconférence a réduit les distances, le métavers les fait disparaître complètement, pour être en immersion globale !

C'est un enjeu essentiel pour Alan Allman Associates : concentrer ses investissements sur la compétence pour la porter au sein des projets de nos clients, et faciliter leur mise en œuvre indépendamment de leur localisation.

“
**S'IL FAUT CHOISIR ENTRE DISTANCE ET
COMPÉTENCE, NOS CLIENTS ONT TRANCHÉ
SANS ÉQUIVOQUE : LA COMPÉTENCE !**
”

ENJEUX MAJEURS EN LE SECTEUR TRANSFORMATION DIGITALE PUBLIC

Le secteur public, des enjeux majeurs en transformation digitale

La dématérialisation est un enjeu important des administrations. En quoi la solution CapDémat facilite-t-elle la vie des collectivités ?

De nouveaux usages, des attentes usagers toujours de plus en plus connectés, la réduction de l'impact environnemental, la conception de nouvelles activités favorisant l'attractivité, la raréfaction de la ressource publique, l'élargissement et la mutualisation des compétences sur les différents niveaux de territoires, l'impulsion de l'Etat (Plan de modernisation de l'action publique, plan d'action publique, Territoires Innovants, France Numérique etc..) invitent les collectivités à **intégrer la stratégie numérique** à leur projet de territoire, dorénavant nommés sous le terme de **"smart city"**.

Pourtant à date, plus de 80% des intercommunalités n'ont pas de feuille de route digitale précise.

L'analyse de ces enjeux nous a conduit récemment à créer **une entité dédiée à la transformation numérique des collectivités**.

Comment intervient we+ ?

Nous nous appuyons sur nos compétences d'intégrateurs de solutions logicielles. A titre d'exemple, le SI d'une collectivité locale de moyenne importance est constitué d'une centaine de logiciels.

Nous avons commencé par la **digitalisation des services aux usagers** en partenariat avec une solution atypique et leader sur le marché et par l'attribution de marchés significatifs.

Cette solution de Gestion de la Relation Usagers (GRU) dénommée Capdémat évolution est une association dans laquelle tout client est membre. C'est un modèle très atypique. En 2021, nous avons obtenu un contrat pour 4 ans sur deux lots (mono produit, mono attributaire) auprès de la centrale d'achat du SIPPAREC (200 communes adhérentes).

Ce positionnement associatif, plutôt atypique dans le secteur privé, rencontre une adhésion forte dans le secteur public. Notre démarche actuelle s'inscrit selon les axes suivants:

- **Participation importante** aux développements et à l'évolution du produit au travers de commandes de l'association

- **Mise en œuvre de projets** de GRU auprès des Conseils Départementaux, Communes et Intercommunalités,

- **Offre spécifique** pour les "toutes petites" communes en s'appuyant sur les Conseils Départementaux et syndicats mixtes aujourd'hui en charge du "hardware" (fibrage du territoire) et fort probablement en charge du "software" demain.

“

EN 2021, NOUS AVONS OBTENU UN CONTRAT POUR 4 ANS SUR DEUX LOTS AUPRÈS DE LA CENTRALE D'ACHAT DU SIPPAREC

“

Quels sont les enjeux de demain sur la digitalisation du secteur public ? Comment we+ s'y prépare ?

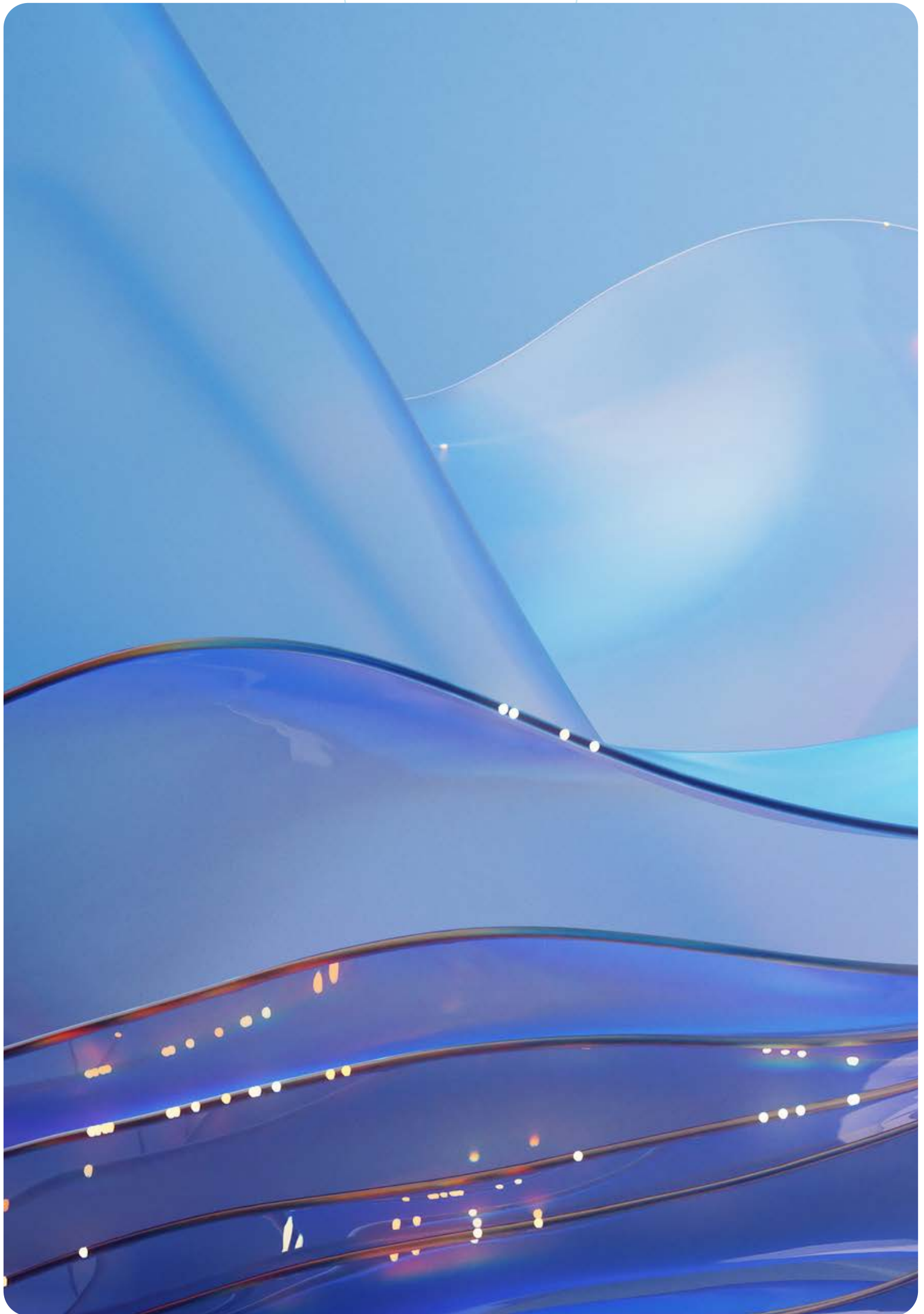
Nous continuerons à nous positionner progressivement,

toujours dans le cadre de **l'intégration et l'accompagnement**, sur l'ensemble de la chaîne de valeurs du SI de la collectivité. La valeur proposée à nos clients étant d'avoir un **accompagnement unique et pertinent** tout en choisissant le meilleur logiciel sur le domaine métier concerné. Les évolutions à venir sont nombreuses et porteuses de valeurs pour nos cabinets, la fluidification des processus internes, l'IOT, la réalité augmentée, le conseil stratégique sur la feuille de route numérique, l'analyse, la valorisation et les croisements de la data publique, des usagers et leur corollaire de protection, les systèmes intelligents de collaboration et de co-construction digitale entre les acteurs hétérogènes d'un territoire, le partenariat public privé dans le cadre de concessions de compétences...



Patrick Perrois

Directeur Technique & InnovationS
Cabinet we+





09 09

An aerial photograph of a rugged, mountainous landscape. The terrain is dark and rocky, with some patches of brown and white. A winding road is visible, and a cable car line runs across the scene. The overall tone is dramatic and natural.

Les enjeux de demain

AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

L'OFFRE DES ENTREPRISES DATA

En quoi la data est-elle devenue un enjeu majeur pour les entreprises ?

La Data est au cœur des systèmes d'informations des entreprises, les applications/progiciels/logiciels se succèdent et la data reste le capital pérenne de l'entreprise. **La data a un rôle central**, elle est en amont et en aval de toutes les transactions informatiques sur les systèmes de gestion. Elle permet ainsi de faire interagir des systèmes hétérogènes et elle apporte de la valeur ajoutée sur la connaissance client, sur les tendances à venir et sur la R&D.

En quoi les cabinets de l'écosystème apportent-ils une réponse différente sur le marché ?

Alan Allman Associates se positionne sur l'ensemble des enjeux Data du marché en apportant la force d'un groupe coordonné qui consolide le savoir-faire de cabinets spécialisés dans la problématique data en sens large :

• **Coté Métiers** avec des savoir-faire en Business Analyse, Finance, Banque Assurance, Santé, Energie,

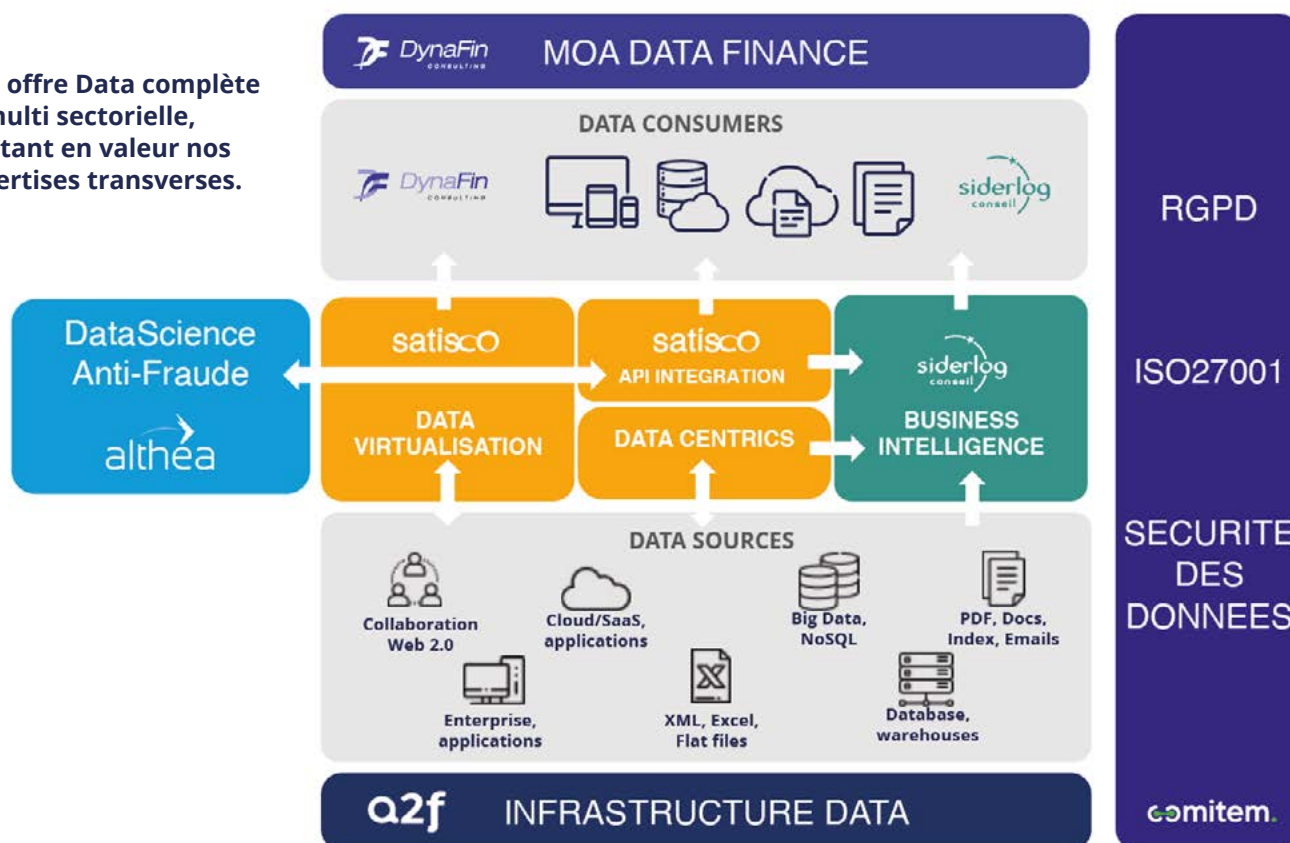
Public ... et sur l'acculturation à la Data.

- **Coté Décisionnel** avec des savoir-faire en BI, DataViz, Big Data, DataScience, IA
 - **Coté Gouvernance** avec des savoir-faire en architecture, sécurité logique, modélisation, organisation, conformité
 - **Coté Flux de Data** avec des savoir-faire en DataCentrix, DataVirtualisation, Transformation dynamique de flux, RPA
 - **Coté Infrastructure** avec des savoir-faire en système de base de données, vente de licences, administration, déploiement, Cloud, sécurité physique.
- Alan Allman Associates réalise les projets Data de ses clients sous toutes ses formes : centre de service/comptences, forfait, expertise et régie.



Franck Kopernik
Directeur Général
Siderlog

Une offre Data complète et multi sectorielle, mettant en valeur nos expertises transverses.



LA GENÈSE DE L'OFFRE DATA

La réflexion sur l'offre Data chez Alan Allman Associates est venue d'un **besoin de marché de venir** avec une offre couvrant les besoins business et techniques.

Aucun acteur aujourd'hui n'y répondait.

La complémentarité entre DynaFin (côté Conseil avec la data gouvernance, la data quality, la data analyse...) et Satisco (intégration et transformation des données) a permis de donner naissance à une offre déployée dans le secteur financier.

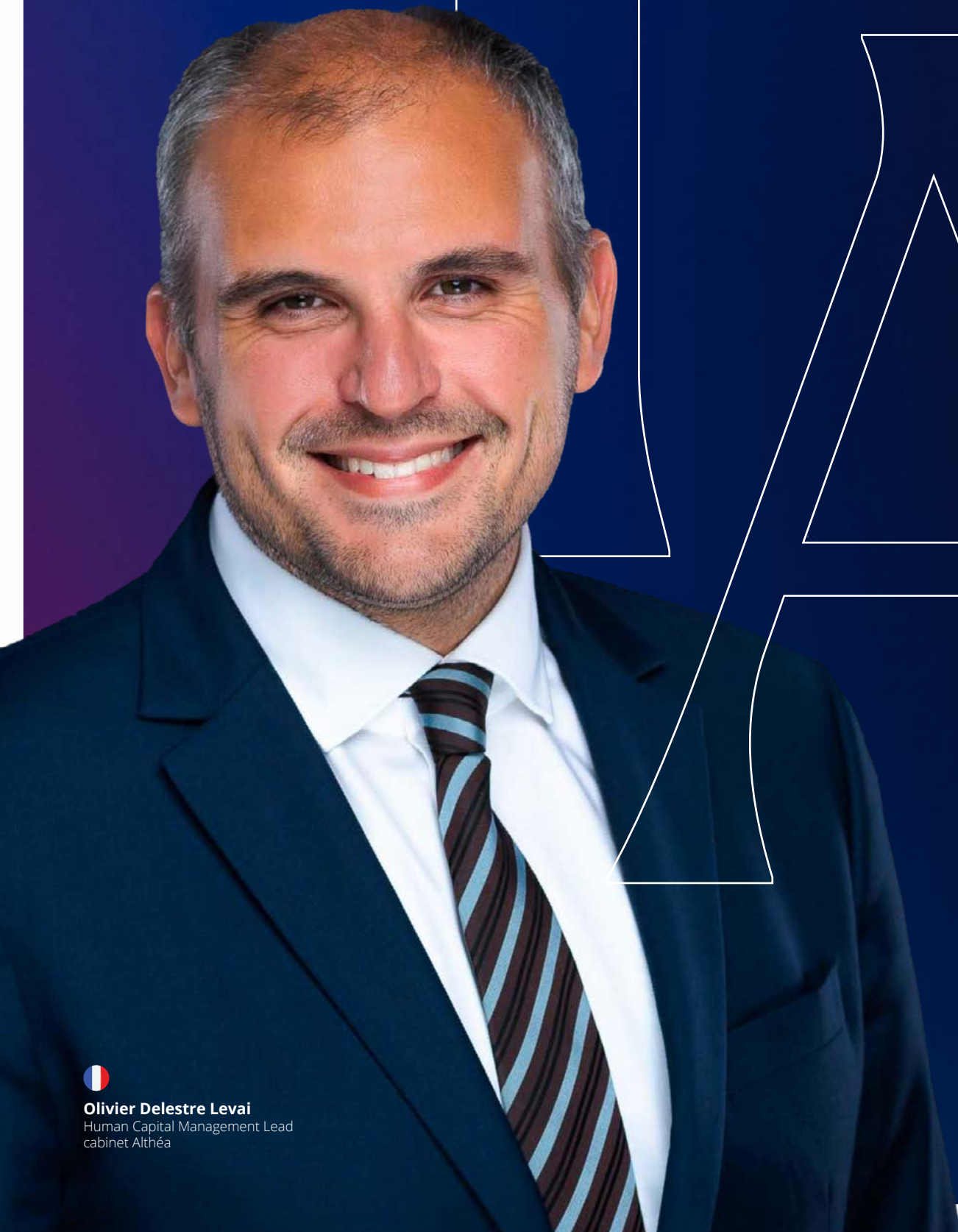
L'offre a été complétée par d'autres expertises présentes au sein de l'écosystème pour **couvrir l'ensemble des enjeux** de nos clients au niveau data :

infra, BI, sécurité....

L'avantage de cette offre, c'est de permettre au business d'accéder à la donnée ou à un rapport en temps réel et automatiquement en un seul clic.



Mohamed Dhaouadi
Directeur des Opérations
Satisco



Olivier Delestre Levai
Human Capital Management Lead
cabinet Althéa

L'INTELLIGENCE

INDISPENSABLE DANS LA DIGITALISATION DE NOS CLIENTS

ARTIFICIELLE

OLIVIER DELESTRE-LEVAI,
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT LEAD, CABINET ALTHÉA

Quels sont les grands enjeux des fonctions transverses en termes d'innovation ?

Longtemps, et encore aujourd'hui, les efforts d'innovation se sont concentrés sur le cœur de métier du Business de nos clients et dans les produits qu'ils proposent à leurs clients. Et à juste titre : cela leur a permis de se différencier par rapport à leurs concurrents.

Mais désormais, les fonctions transverses doivent également se transformer pour répondre à trois enjeux complémentaires à celui de l'amélioration de leurs produits :

1. Accroître la productivité des fonctions transverses et continuer leur professionnalisation,

au travers de l'automatisation de certaines tâches chronophages et répétitives, mais aussi au travers de l'utilisation de l'intelligence artificielle pour augmenter l'impact humain dans la chaîne de valeur des fonctions transverses, qu'il s'agisse de la fonction achat, de la fonction finance, ou de la fonction ressources humaines ;

2. Faire pivoter de manière cohérente l'ensemble de

l'entreprise dans une démarche de transformation permanente, pour toujours remettre en question les processus et les rendre plus concrets d'une part, et moins chronophages d'autre part;

3. Augmenter l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur. Qui penserait aujourd'hui que la finance ou les ressources humaines des GAFAM fonctionnent de la même manière que celle des autres entreprises ? Au-delà du mythe, ces entreprises nouvelle génération fonctionnent vraiment différemment, de par l'innovation injectée dans tous les processus.

Quels sont les métiers qui vont être le plus impactés par ces transformations ?

Il serait présomptueux de prévoir l'avenir à ce stade, mais ce que l'on sait, c'est que :

- D'une part, les métiers à tâches répétitives dans ces fonctions seront prioritairement impactés. Par exemple, les comptables ou contrôleurs de gestion en finance, ou les gestionnaires administratifs ou de paie côté ressources humaines : leurs fonctions vont passer de tâches opérationnelles à des tâches d'audit, de contrôle, de pilotage voire de gestion de risques ;

- Ensuite, les strates de middle managers au sein de ces fonctions, qui vont devenir potentiellement des chefs de projets ou des contributeurs majeurs à ces projets de transformation, mais vont aussi **accélérer leur cadence** et élargir leur périmètre en temps qu'interlocuteurs privilégiés des corps de métier auprès des instances de direction ;

- A l'autre bout du spectre, les fonctions exécutives avec capacité décisionnaire verront leur gestion **impactée par le besoin de consacrer une part de leur budget à des investissements sur des thématiques innovantes**, avec une forte incitation à la transformation, du

fait de la dynamique évolutive très forte des fonctions transverses sur tous les secteurs d'activité.

Enfin, pour tous, la mise en place d'une certaine agilité va faire que tous les collaborateurs vont, à un moment, à temps partiel, devenir contributeurs d'un projet de transformation.

“

ALTHÉA PEUT REVENDIQUER AUJOURD'HUI
ÊTRE SORTI DU MODE PROOF OF CONCEPT

“

Sur quelles problématiques intervient Althéa auprès de ses clients ?

Althéa intervient aujourd'hui à la fois sur les dimensions organisationnelles de ces transformations, pour gérer la dimension humaine de ce changement, comme sur les dimensions technologiques, avec l'utilisation de technologies de traitement et d'interprétation de données souvent inexploitées, d'algorithmes autour du Machine Learning et de l'Intelligence Artificielle, technologies nécessaires à l'évolution de ces métiers.

Nous l'avons fait à grande échelle chez Suez autour de la gestion de la performance en RH, chez Leroy Merlin et Pomona sur l'approche risk management du contrôle de paie ou encore sur DHL autour de problématiques logistiques. Althéa peut revendiquer aujourd'hui être sorti du mode Proof of Concept avec ses clients, et confirme que nous n'en sommes donc plus au test. Au final, c'est plus la dimension transformationnelle et culturelle qu'il reste à adresser. Et c'est la plus difficile.



LE

JEAN PHILIPPE HUMEAU

MÉTAVERS

CONSULTANT MANAGER, CABINET SIDERLOG

Alan Allman Associates, déjà présent dans le métavers.

Pourquoi Alan Allman Associates s'intéresse-t-il au métavers ?

D'abord, j'aimerais préciser ce qu'est le métavers. C'est un **réseau d'environnements virtuels** toujours actifs dans lequel de nombreuses personnes peuvent interagir entre elles et avec ces objets numériques tout en exploitant des représentations virtuelles - ou avatars d'elles-mêmes.

En anglais on parle de «metaverse» et en français on utilise le terme «métavers». L'étymologie du mot nous renseigne sur sa signification. «Méta» signifie «au-delà» et «vers» désigne le mot «univers». Nous obtenons donc «au-delà de l'univers» ou «univers parallèle».

Par cette expérimentation, Alan Allman Associates souhaite avant tout mettre en avant son intérêt pour **les innovations au cœur de ses activités**. Elle est menée au sein de la communauté métier Transformation des Métiers du Cabinet Siderlog Conseil et est liée à l'atelier Chef de Projet 2025 de cette communauté.

C'est une expérience «cross-cabinet», elle embarque les parties prenantes Alan Allman Associates, Siderlog Conseil, we+ et Argain.

Le succès de cette expérimentation (apports réels pour nos enjeux, nos activités et retours expérimentateurs positifs) pourrait nous conduire à **développer une offre afférente** au métavers dans la gestion projet et à déployer cette dernière.

Concrètement, quelles sont les applications ou les cas d'usages identifiés ?

Nous sommes en train de définir quels pourraient être **les usages du métavers dans nos activités** et à ce stade de notre exploration/expérimentation, **de nombreuses perspectives se dessinent** : Atelier de conception, Formalisation de processus, Ateliers Métiers, Analyse d'impact en amont de la conduite du changement, immersion / analyse de l'existant, brainstorming, cadrage, etc...

En quoi cela peut-il impacter positivement les projets chez nos clients ?

Les plus-values pourraient être de 2 ordres pour nos clients.

En termes d'efficacité. Nous l'avons tous vécu en cette période pandémique, le travail collaboratif à distance a parfois montré ses limites. Il est difficile de maintenir l'attention d'une audience placée derrière un écran pendant de longues périodes. Celui-ci reste une barrière et il n'est parfois pas simple par exemple, de conserver l'émulation d'un groupe projet et d'obtenir une cohésion bénéficiant aux enjeux de ce dernier. L'utilisation d'un métavers, d'un espace virtuel permettant **l'interaction**

des acteurs d'un projet via leur avatar situé en un même lieu, pourrait être un moyen de contourner ces limites, d'accaparer l'attention des parties prenantes d'un atelier, ou d'une réunion de travail. **L'immersion offerte** par le métavers agirait comme un catalyseur des énergies au service des enjeux des projets et des stratégies de nos clients.

“

**L'IMMERSION OFFERTE PAR LE MÉTAVERS
AGIRAIT COMME UN CATALYSEUR DES
ÉNERGIES AU SERVICE DES ENJEUX DES
PROJETS ET DES STRATÉGIES DE NOS
CLIENTS.**

“

En termes de neutralité carbone et de RSE.

Le métavers pourrait être un moyen de **répondre à des**

exigences environnementales qui s'imposent à tous et donc à nos clients.

L'usage du métavers **favorisera l'atteinte des objectifs réglementaires** de nos clients en la matière. Il offrira par exemple, la possibilité de réunir en un même lieu virtualisé un nombre important de participants éloignés physiquement sans occasionner des déplacements impactant l'environnement.

Plus globalement, on peut imaginer que **le métavers compensera les inconvénients de l'éloignement tout en permettant à une organisation d'éviter de compenser son empreinte carbone, c'est au final, un rapport gagnant-gagnant qu'offre cette «technologie» !**





HR

RUBEN

CLIENTS : MOBILISEZ VOS TALENTS !

LOMBART

La mobilisation de nos Talents,
essentielle dans la création de valeur.

Les collaborateurs constituent un « **asset** » essentiel pour nos organisations, qui consacrent dès lors des moyens importants au recrutement, au développement, à l'évolution et au bien-être de leur personnel. Malgré cet investissement, de nombreuses organisations sont confrontées à une **volatilité de leurs talents**, y compris lorsque le marché de l'emploi est tendu, tel que nous le vivons actuellement : d'une part, une offre d'emploi largement supérieure à la demande; d'autre part, une remise en question de la relation entre employés et employeur suite à la crise pandémique.

Or, si une certaine rotation du personnel reste globalement saine (nouvelles compétences, innovation,...), une **fuite des talents perturbe** fortement le fonctionnement des entreprises, impactant directement leur productivité et leur performance, y compris financière. Dans un tel contexte de « guerre des talents », **la rétention des collaborateurs-clés est dès lors essentielle au succès des organisations**. Et l'investissement de leurs dirigeants ainsi que de leurs responsables RH doit autant se focaliser sur la mobilisation et l'épanouissement des talents présents au sein de l'organisation que sur la concurrence effrénée dans l'attraction de nouveaux collaborateurs.

Notre cabinet HR Partners est particulièrement bien placé pour aider nos clients, tant de PME que des multinationales et des institutions publiques, à faire face à de tels défis. Spécialisée dans l'efficacité des organisations et l'engagement de leurs équipes et collaborateurs, **HR Partners accompagne ces acteurs dans l'élaboration et le déploiement de stratégies durables de fidélisation**. Car la rétention ne se limite pas à une question de rémunération et d'avantages, leviers non négligeables mais éphémères, tel que l'ont démontré de nombreuses études.

Grâce à une **approche méthodologique scientifiquement fondée et l'utilisation d'outils digitaux efficaces**, les experts de HR Partners identifient **les facteurs de motivation et les leviers d'engagement**, mais aussi les indicateurs de risques potentiels ou avérés, de ses clients. Sur la base de cette analyse pointue et de recommandations concrètes, nos consultants aident leurs clients à **élaborer et déployer une stratégie spécifique de rétention et de fidélisation**,

ainsi qu'à en mesurer les résultats sur base d'indicateurs de performance. HR Partners soutient ainsi les entreprises et institutions, leurs équipes, leurs collaborateurs et leurs responsables dans des enjeux tels que la flexibilité de l'organisation durable du travail dans un contexte hybride, l'agilité managériale, la personnalisation

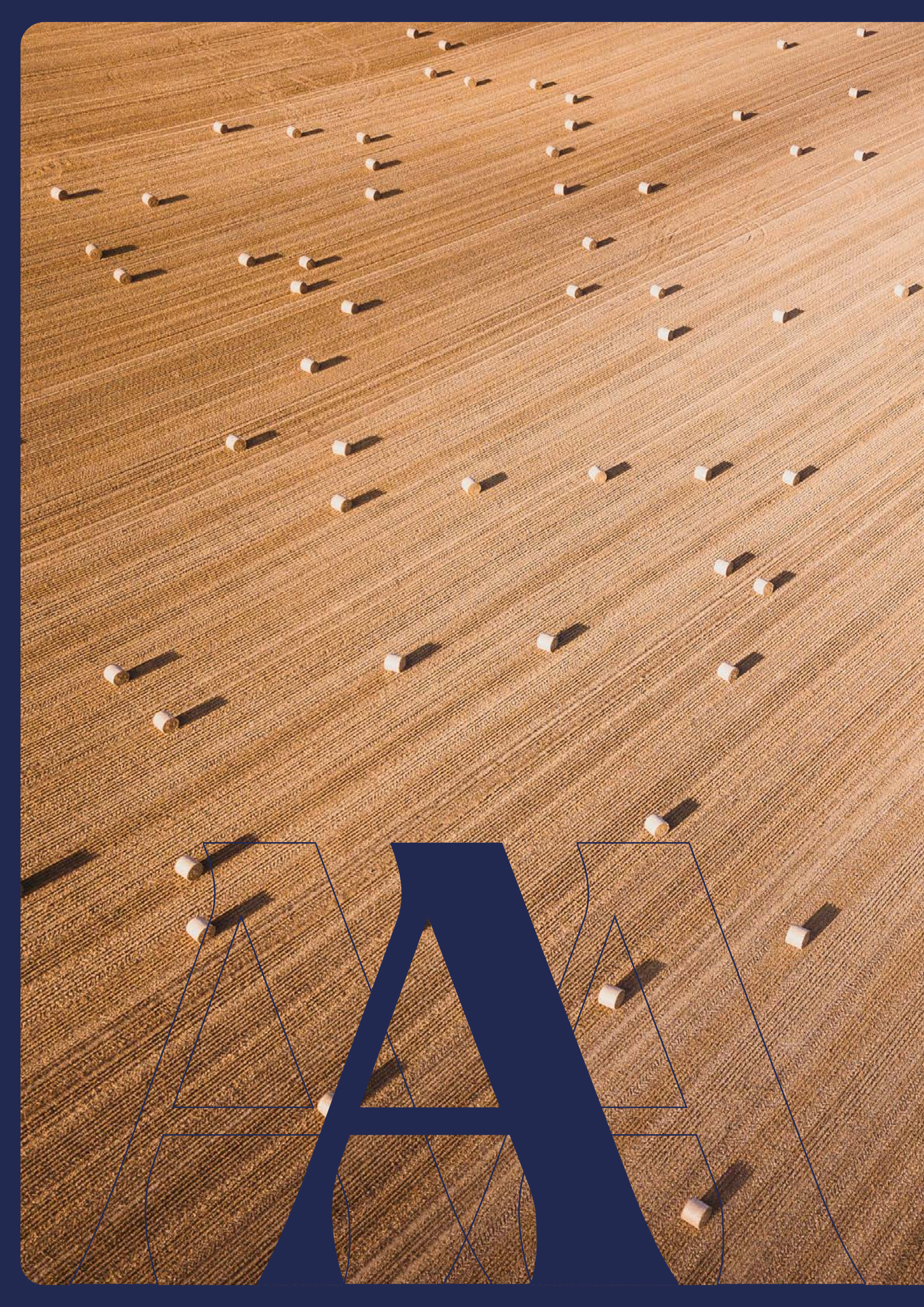
du développement personnel et de l'évolution de carrière, la mobilité interne, le bien-être et l'épanouissement au travail, la reconnaissance et la rémunération flexible, la diversité et l'inclusion, la marque employeur et le sentiment d'appartenance, ou encore la communication multidirectionnelle.

Outre leur maîtrise méthodologique et leur capacité à comprendre les enjeux d'une organisation, les clients valorisent particulièrement l'expérience RH de terrain des consultants de HR Partners, souvent dans des fonctions de (project) management, et dès lors le pragmatisme et la durabilité des solutions conseillées. Ceux-ci peuvent en outre faire appel à l'expertise socio-juridique de notre partenaire Partena Professional en vue de répondre de manière intégrée et exhaustive aux besoins de la clientèle.



Ruben Lombart
Director, HR Partners

“
**UNE FUITE DES TALENTS PERTURBE FORTEMENT LE
FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES, ET IMPACTANT
DIRECTEMENT LEUR PRODUCTIVITÉ**
”





02

**RAPPORT
DE GESTION**

Rapport de gestion sur les comptes consolidés



Présentation des comptes consolidés

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 sont établis selon les principes et les conventions comptables généralement admis par le référentiel IFRS.

Les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020 sont des comptes pro-forma qui ont été établis dans le contexte de l'apport du contrôle des titres de Alan Allman Associates International à la société Verneuil Finance. Ils portent sur les comptes de la période comparative du 31 décembre 2020. Ils ont pour objet de préfigurer ce qu'auraient été les comptes consolidés de l'ensemble indépendamment de l'opération d'apport.

Le périmètre de la consolidation (ci-après l'« Ecosystème Alan Allman Associates ») porte sur les sociétés dans lesquelles la société Alan Allman Associates détient, directement ou indirectement, le contrôle exclusif, par intégration globale. L'écosystème Alan Allman Associates n'exerce au 31 décembre 2021, directement ou indirectement, aucun contrôle conjoint ni aucune influence notable.

Le Chiffre d'affaires de l'Ecosystème Alan Allman Associates :

Le chiffre d'affaires consolidé de l'Ecosystème Alan Allman Associates est de 188 270K euros sur l'exercice 2021 contre un chiffre d'affaires consolidé de 140 404 K euros au cours de l'exercice 2020, soit une hausse de 34,09 % par rapport au précédent exercice.

Ce chiffre d'affaires surpasse le chiffre prévisionnel de 180 millions d'euros communiqué le 29 septembre 2021, tout particulièrement en Europe.

Toutes les zones géographiques ont vu leur chiffre d'affaires sur 2021 augmenter de manière significative grâce à une croissance externe forte sur plusieurs territoires ainsi qu'une croissance organique importante de plusieurs filiales sur l'exercice écoulé.

Le chiffre d'affaires sectoriel de l'Ecosystème Alan Allman Associates :

En milliers d'euros	31/12/2021		31/12/2020	
	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité
Europe	116 763	11 675	94 089	8 377
Amérique	71 404	5 567	46 213	3 600
Autres	103	(1)	103	5
TOTAL	188 270	17 240	140 404	11 983

Le résultat de l'Ecosystème Alan Allman Associates :

Le résultat opérationnel de l'Ecosystème Alan Allman Associates s'est établi à 11 630K euros sur l'exercice clos au 31 décembre 2021 contre 7 606K euros sur l'exercice clos au 31 décembre 2020, soit en hausse de 52,91% par rapport à l'exercice précédent.

Ce résultat opérationnel représente environ 6,18% du chiffre d'affaires consolidé de l'Ecosystème Alan Allman Associates, contre environ 5,42% sur l'année précédente.

Sur l'ensemble consolidé, le résultat net est de 7 139K euros et enregistre donc une hausse de 177,46% par rapport au résultat net de l'exercice précédent qui était de 2 573K euros.

Évènements au cours de l'exercice

Un des éléments significatifs est la cotation en date du 29 mars 2021 de l'Ecosystème Alan Allman Associates, par apport de l'intégralité des titres de Alan Allman Associates International à Verneuil Finance (renommée Alan Allman Associates, nouvelle tête de l'Ecosystème) pour un montant de 63 M EUR.

Cette cotation sur le marché réglementé d'Euronext Paris permet ainsi l'émergence d'un Ecosystème international unique coté en bourse dans le secteur du conseil aux entreprises.

Le 31 août 2021, Alan Allman Associates a annoncé avoir finalisé l'acquisition de la société Quadra Informatique, spécialiste du conseil et de l'accompagnement digital, via sa filiale we+ Holding France.

L'Ecosystème a également renforcé sa présence sur le périmètre canadien par la finalisation de plusieurs acquisitions en Amérique du Nord détaillées dans la note 6.3 de l'annexe des comptes consolidés.

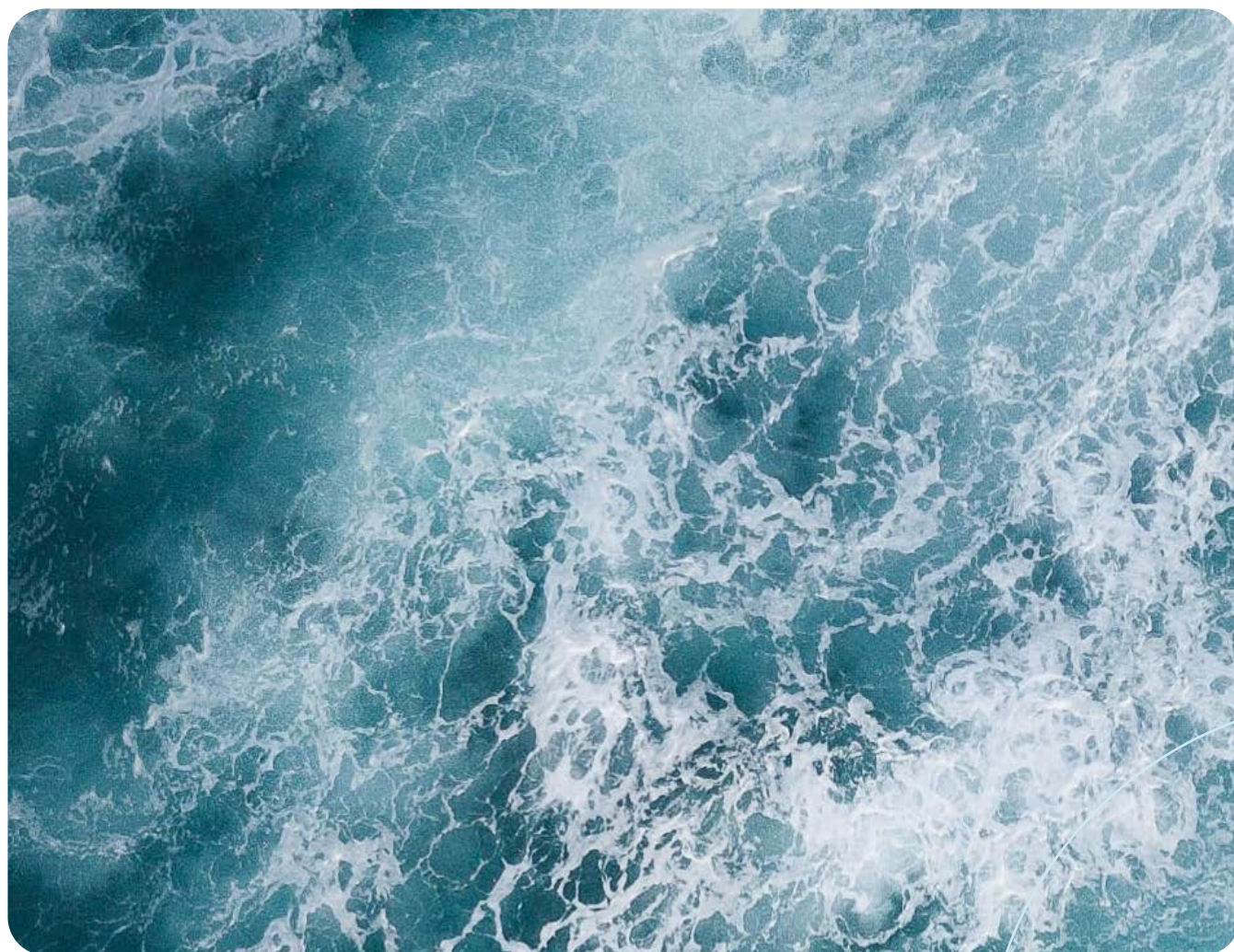
Pour plus de détails sur les évènements survenus au cours de l'exercice 2021 au niveau de l'Ecosystème Alan Allman Associates, ces derniers sont

visés au point 2 de l'annexe des comptes consolidés en partie 4 du présent rapport.

Evènements survenus depuis la clôture de l'exercice

Le 26 janvier 2022, Alan Allman Associates annonce avoir finalisé l'acquisition du groupe belge The Human Factory, spécialiste de la transformation digitale. 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.

Le 8 février 2022, Alan Allman Associates annonce avoir finalisé l'acquisition, via sa filiale Alan Allman Associates Canada Inc., de 100% des actions 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.

Les sociétés du groupe The Human Factory et Gurus Solutions seront intégrées aux comptes consolidés (intégration globale) d'Alan Allman Associates respectivement à partir du 21 janvier 2022 et du 8 février 2022.

Pour plus de détails sur les événements survenus depuis la clôture de l'exercice 2021 au niveau de l'Ecosystème AAA, ces derniers sont visés au point 2 de l'annexe des comptes consolidés en partie 4 du présent rapport.

Evolution prévisible et perspectives

La croissance constatée sur l'exercice clos au 31 décembre 2021 témoigne de la pertinence du positionnement et de la stratégie de l'Ecosystème, qui entend continuer à se développer fortement sur ses trois pôles d'expertises et sur les zones géographiques d'ores et déjà couvertes.

Les objectifs de l'Ecosystème Alan Allman Associates visent à poursuivre la mise en œuvre de synergies entre les différentes sociétés de l'Ecosystème Alan Allman Associates qui offre des expertises et des services complémentaires. Conformément à son objet social, l'Ecosystème Alan Allman Associates compte réaliser plusieurs acquisitions au cours de l'exercice 2022 en poursuivant sa politique de constitution de groupe, de développement ainsi que de restructuration.

L'Ecosystème Alan Allman Associates entend poursuivre sa mise en œuvre de synergie entre les différentes sociétés de l'Ecosystème Alan Allman Associates qui offrent des expertises et des services complémentaires. La croissance constatée sur les derniers exercices témoigne de la pertinence du positionnement et de la stratégie de l'Ecosystème Alan Allman Associates, qui entend continuer à se développer fortement sur les trois pôles d'expertises et sur les zones géographiques d'ores et déjà couvertes.

Pour cela, l'Ecosystème Alan Allman Associates souhaite accélérer son développement et poursuivre sa stratégie de croissance externe au bénéfice de l'ensemble de ses clients.

Jusqu'à présent l'Ecosystème Alan Allman Associates a financé son développement par fonds propres et par emprunt bancaire. L'accès au marché réglementé d'Euronext permet à l'Ecosystème Alan Allman Associates d'envisager des opérations d'appel au marché à court et moyen

terme pour financer son développement.

De même, l'opération de cotation permet à l'Ecosystème Alan Allman Associates de poursuivre sa stratégie d'acquisitions, notamment par des opérations de croissance externe, qui pourront être payées en tout ou partie des titres, afin d'intéresser et d'impliquer les cédants de ces sociétés de conseil. L'Ecosystème Alan Allman Associates identifie régulièrement des opportunités. La cotation en bourse permet d'autre part de gagner en visibilité sur le marché du conseil, auprès de ses clients, de ses partenaires, de ses consultants et des talents de demain.

Gestion des risques et contrôle interne

Principaux risques et incertitudes

Les facteurs de risque figurant dans le présent rapport se limitent aux seuls risques que l'Ecosystème estime, à la date du présent document, comme lui étant spécifiques.

Dans le cadre de la préparation du présent rapport, l'Ecosystème a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'Ecosystème, son activité, sa situation financière ou sa capacité à réaliser ses objectifs et n'a pas connaissance à ce jour d'autres risques significatifs que ceux présentés. L'attention est toutefois attirée sur le fait que d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à la date du présent document, comme susceptible d'avoir un effet défavorable sur l'Ecosystème, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister.

Lors de l'établissement du présent document, l'Ecosystème a évalué l'importance des facteurs de risque en fonction de la probabilité de les voir se matérialiser et de l'ampleur estimée de leur impact négatif.



Elle a ainsi catégorisé les différents risques selon son modèle scientifique et économique, à savoir :



	Probabilité d'occurrence	Impact estimé
Risques liés aux règles d'éthique, à la fraude, aux conflits d'intérêts et à la corruption	Modéré	Modéré
Risques liés aux ressources humaines	Elevés	Modérés
Risque lié à la dépendance client	Modéré	Modéré
Risque lié aux acquisitions	Elevé	Modéré
Risque lié aux engagements contractuels	Modéré	Modéré
Risque lié à la qualité et à l'exécution des projets	Modéré	Elevé
Risques liés à la cybersécurité, à la confidentialité et < à la sécurisation des données	Elevé	Elevé
Risque lié à la saisonnalité de l'activité	Modéré	Faible
Risque lié à la dépendance vis-à-vis de logiciels ou produits licenciés par des tiers	Faible	Faible
Risque lié au respect de la réglementation	Modéré	Modéré
Risque de liquidité	Modéré	Elevé
Risque de taux d'intérêt	Modéré	Modéré
Risque de crédit	Elevé	Elevé
Risque de change	Modéré	Modéré
Risques pandémiques	Elevés	Elevés
Risques environnementaux	Faibles	Faibles
Risque lié à l'image et à la e-réputation	Modéré	Modéré
Risque lié extra-financiers avec les partenaires commerciaux	Modéré	Modéré

Risques liés aux règles d'éthique, à la fraude, aux conflits d'intérêts et à la corruption

Probabilité d'occurrence Impact estimé



Chaque année, un grand nombre de collaborateurs au sein des différents cabinets de l'Ecosystème Alan Allman Associates peuvent être amenés à engager les cabinets par la formulation d'offres commerciales, la signature de contrat ou le pilotage de l'exécution de projets.

Les cabinets de l'écosystème peuvent être exposés à des risques de fraude dans le cadre de leurs activités, qu'il s'agisse du non-respect par les cabinets de la réglementation en vigueur concernant leurs prestations respectives, mais aussi du non-respect des engagements souscrits auprès des clients et des règles définies par ceux-ci, encore du non-respect des règles d'éthique auxquelles les cabinets s'étaient engagés.

Pour réduire la possibilité de survenance de telles situations et accentuer la sensibilisation des collaborateurs à ce risque, l'Ecosystème Alan Allman Associates a adopté un code de conduite anticorruption ainsi qu'un code éthique, rappelant les règles en matière d'éthique des affaires, accessibles au public via son site internet, mais également aux collaborateurs sur l'intranet.

De plus, ces règles sont systématiquement rappelées dans les contrats de travail des collaborateurs. Enfin, l'ensemble des managers a été sensibilisé sur la nécessité de s'assurer que les collaborateurs placés sous leur autorité agissent dans le respect des règles édictées dans ces codes.

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------

Risques liés aux ressources humaines

Dans les métiers du conseil, la ressource humaine est primordiale pour assurer la pérennité du modèle. Au vu du nombre d'interlocuteurs sur le marché, la concurrence devient de plus en plus forte et par conséquent, il est difficile de recruter et de retenir les consultants.

Pour se prémunir contre le risque lié aux ressources humaines, l'Ecosystème déploie des moyens importants en matière de recrutement, de fidélisation, d'évolution et d'épanouissement professionnel. Il est en effet essentiel que les salariés, au cœur de notre modèle d'entreprise, continuent de progresser dans leur carrière, évoluent dans un environnement stimulant et innovant, aient le moyen d'atteindre leurs objectifs, trouvent du sens à leur mission et soient fiers de leur entreprise.

Alan Allman Associates, dès 2014, a ainsi créé Alan Allman Associates Academy : cabinet de conseil en formation et gestion de carrière intégré qui propose des formations sur-mesure certifiantes et diplômantes aux consultants (cours en présentiel, formation e-learning...). En 2019 l'Academy a lancé l'Université en ligne Allman Professional University (en partenariat avec EDX et les plus grandes universités : Harvard, Berkeley, Sorbonne, MIT...) avec un enseignement dans plusieurs langues et accessible en permanence.

Afin d'attester la qualité du processus mis en œuvre par les actions de formation concourant au développement des compétences Alan Allman Associates s'inscrit dans la démarche QUALIOPi et a obtenu la certification en décembre 2021.

Un programme de montée en gamme est également proposé aux salariés pour les encourager à se certifier et dès l'obtention d'une certification en lien avec la stratégie du cabinet et le projet professionnel une prime est versée.

L'Ecosystème a également développé un livre du consultant permettant de suivre l'évolution du consultant et de valider les acquis professionnels et rappelle la réglementation sur la formation professionnelle. Les perspectives d'évolution dans les nombreux cabinets de l'Ecosystème et dans un environnement international sont réelles grâce notamment à la mobilité inter-cabinet, interne en France ou à l'international.

Des espaces de travail stimulants partout à travers le monde permettent d'accueillir les consultants pour des formations, lors des temps de PRO ou lors d'événements festifs

Aussi l'écosystème est engagé dans une politique de RSE (dont les modalités sont décrites dans le DPEF) qui permet par exemple aux consultants de certains cabinets de s'engager à travers des projets de mécénat de compétences.

Chaque mois, l'Ecosystème interroge la satisfaction de ses consultants à travers une courte enquête et des entretiens sont réalisés. En complément, chaque année, l'Ecosystème Alan Allman Associates investit dans une enquête indépendante Happy at work permettant de mesurer la satisfaction de ses salariés. Depuis 5 ans, l'Ecosystème Alan Allman Associates se classe dans les 10 premières places de sa catégorie, atteignant même la seconde position en 2021 des entreprises de plus de 1000 salariés.

A ce jour, l'Ecosystème Alan Allman Associates a mis en place pour ses collaborateurs clés, des mesures de rétention ou d'incitation permettant de les retenir, en plus de celles précédemment citées, à savoir ;

- . Un système de rémunération basé sur la performance ;
- . Être actionnaire soit de manière directe dans des filiales soit au travers de management compagnie locale qui compte à ce jour plus d'une trentaine d'associés (Associates) ;
- . Être actionnaire de l'Ecosystème Alan Allman Associates côté dans le cadre de l'opération RTO (une vingtaine de personnes clés / historiques) ;
- . L'Ecosystème prévoit de réaliser à court – moyen terme une opération sur le capital de la Société spécialement réservée aux salariés, afin de les intéresser financièrement à la croissance future.

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------

Risque lié à la dépendance client

Le risque de dépendance client intervient lors d'une forte concentration d'activité chez un même client pouvant entraîner une perte de chiffre d'affaires significative pour l'Ecosystème Alan Allman Associates. Le portefeuille client de l'Ecosystème Alan Allman Associates est très diversifié et se compose d'environ 1 200 clients. Au 31 décembre 2021, les 10 premiers clients de l'Ecosystème Alan Allman Associates re-

présentent 30,7% de son chiffre d'affaires consolidé.

Par ailleurs, l'Ecosystème est diversifié sectoriellement (banque, énergie, agroalimentaire, assurance, transport, santé ...) et géographiquement (Europe et Amérique du Nord) ce qui le rend résilient face à la crise.

Le faible impact de la crise COVID 19 sur son chiffre d'affaires consolidé a permis de démontrer la résilience de l'Ecosystème et sa non-dépendance clients. Quelques filiales peuvent être exposées à la dépendance de certains clients. Toutefois, elles peuvent se prémunir de ce risque par une garantie de non-dépendance au niveau de l'Ecosystème.

Risque lié aux acquisitions

Probabilité d'occurrence	Impact estimé

L'Ecosystème intègre de nouveaux cabinets chaque année en France et à l'étranger depuis plus de 10 ans, elle dispose par conséquent d'un savoir-faire en matière de croissance externe et notamment à travers son Back-Office centralisé et expérimenté.

La durée d'intégration d'un cabinet dépend de plusieurs facteurs comme sa taille, la zone géographique et la restructuration à mettre en place.

Il y a un éventuel risque de destruction de valeur en lien notamment avec le départ d'une part importante des collaborateurs de la société avant que l'intégration ne soit finalisée.

Afin de se prémunir contre ce risque, l'Ecosystème a mis en place un processus préalable de diagnostic stratégique et d'audit de chaque cible, à travers une analyse de clients complémentaires à l'Ecosystème et des secteurs clés résilients et ainsi qu'un processus d'intégration et des axes de rétention visant à mettre en œuvre un plan d'action court-terme, moyen-terme et long-terme :

Un plan d'action sur 10 jours : lancement d'un parcours d'intégration avec la priorité à l'adhésion du management au projet et, à la fidélisation des équipes.

Un plan d'action sur 100 jours : déploiement des outils Marketing, IT, Formation, Juridique et Financier de l'Ecosystème au sein de la nouvelle entité. Formation des équipes de management aux processus de l'Ecosystème. Développement des synergies client.

Probabilité d'occurrence	Impact estimé

Risque lié aux engagements contractuels

L'Ecosystème a un risque lié au non-respect d'engagements contractuels ou d'engagements de confidentialité lors de la signature et l'exécution de contrats commerciaux.

L'Ecosystème est doté d'un service administration des ventes et juridique afin de s'assurer que les clauses contractuelles clients et fournisseurs sont conformes et bien respectées.

Par ailleurs, les managers bénéficient de formations internes afin de les sensibiliser sur les risques liés aux contrats et ont pris connaissance de la charte Ethique en vigueur au sein de l'Ecosystème.

Dans le cadre de ses engagements contractuels, l'Ecosystème a signé un contrat de responsabilité civile permettant de protéger la responsabilité de l'Ecosystème vis-à-vis des risques clients. Ce contrat est revu chaque année par la direction juridique.

Probabilité d'occurrence	Impact estimé

Risque lié à la qualité et l'exécution des projets

Le risque lié à l'exécution des missions peut provenir d'un défaut de qualité.

Dans le cadre des projets au forfait, l'Ecosystème a très peu de contrat lié à une pénalité avec engagement de résultats. A ce jour aucune pénalité n'a été constatée.

L'Ecosystème veille tout de même à la qualité des prestations réalisées au travers d'une enquête NPS sur la satisfaction client. En 2021, le score NPS d'Alan Allman Associates était de 62,6% (soit une augmentation de 3% par rapport au score 2020). A l'issue de l'enquête de satisfaction, un plan d'action est mis en place pour améliorer la qualité des prestations. A cela s'ajoute, un processus de points projets trimestriels avec chacun des clients permettant d'assurer un suivi régulier de la satisfaction de chacun d'entre eux.

Probabilité
d'occurrence

Impact
estimé

Risques liés à la cybersécurité, à la confidentialité et à la sécurisation des données



L'environnement digital nécessite d'agir avec prudence quant à la diffusion d'informations. Les cyber attaques sont quotidiennes et le piratage peut avoir des conséquences importantes sur l'activité des cabinets de l'écosystème.

Pour contrer ce risque, la direction des systèmes d'informations a mis en place des outils de sécurité (antivirus, anti-spams, firewall, EDR...) pour tout l'Ecosystème. Par ces outils, les équipes IT supervisent les infrastructures et données tous les jours pour maîtriser et réduire le risque lié aux potentiels attaques.

Pour limiter les risques liés à l'hébergement, nous avons diversifiés nos hébergeurs Cloud :

Nos données professionnelles sont hébergées dans les datacenters de Microsoft et de Google

Nos sites internet sont hébergés chez OVH et Go Daddy ;

Nos applications métiers sont hébergées chez les éditeurs.

Cependant, nous ne maîtrisons pas le risque d'incident chez nos hébergeurs et ceux de nos clients.

La direction générale de l'Ecosystème souhaite que les risques de sécurité de l'information soient gérés de manière continue.

C'est dans ce but précis qu'Alan Allman Associates s'engage dans le déploiement sur 2 ans d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) conformément à la norme ISO IEC 27001 : 2013, qui lui permettra de renforcer et de formaliser son système de sécurisation des informations internes et externes.

Dans le cadre de l'ISO 27001, une nouvelle analyse des risques sera réalisée durant le premier semestre 2022 selon la méthode EBIOS (Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité), méthodologie qui est maintenue par l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information). Un comité de pilotage des risques sera mis en place au second semestre 2022 ,pour exposer à la direction de manière trimestrielle les demandes d'investissements nécessaires afin de garantir un niveau de sécurité répondant aux enjeux de l'écosystème.

Un programme de sensibilisation cybersécurité sera lancé au second semestre 2022, à tous les collaborateurs afin de leur partager les bonnes pratiques et réflexes.

Le risque zéro n'existant pas; Alan Allman Associates a contracté une police d'assurance cyber auprès d'AXA pour couvrir les conséquences d'attaques potentielles.

L'Ecosystème doit faire face aux différentes réglementations conformément à la protection des données. Le nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles est entré en application le 25 mai 2018. Les dispositions du règlement RGPD sont appliquées en intégralité sur l'ensemble des données qui sont traitées par l'Ecosystème Alan Allman Associates, sans exception.

Les données collectées sont nécessaires à la bonne exécution des prestations.

Toutes les données à caractère personnel ainsi recueillies par l'écosystème sont issues d'une communication et d'un enregistrement volontaires de la part des propriétaires des données confiées, permettant de définir des relations contractuelles et professionnelles au meilleur des intérêts communs.

Les informations communiquées à l'Ecosystème sont destinées aux personnels habilités de la société, à des fins de gestion administrative et commerciale.

L'Ecosystème ne collecte ni ne stocke aucune donnée personnelle sensible (origines raciales ou ethniques, opinions politiques, philosophiques ou religieuses, appartenance syndicale, orientation sexuelle, données de santé) et n'établit aucun traitement automatique sur les données qui permettrait de faire une déduction, une estimation, même fausse, sur ce type d'informations.

Les données à caractère personnel ne seront pas conservées au-delà de la durée nécessaire aux finalités du traitement concerné ; cette durée pouvant varier d'un traitement à un autre et d'une mission à une autre.

Probabilité
d'occurrence

Impact
estimé

Risque lié à la saisonnalité de l'activité



Pas de risques réels liés à la saisonnalité. L'Ecosystème connaît, maîtrise et anticipe efficacement la saisonnalité de l'activité liée essentiellement à la prise de congés des consultants sur les mois de mai, juillet, août et décembre.

Risque lié à la dépendance vis-à-vis de logiciels ou produits licenciés par des tiers

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------



L'Ecosystème n'a pas de dépendance matérielle à l'égard de brevets ou de licences. Néanmoins, la société EC Solutions travaille avec l'éditeur de logiciel EPICOR mais elle représente moins de 4% du chiffre d'affaires.

Risque lié au respect de la réglementation

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------



Alan Allman Associates est un Ecosystème international qui opère dans de plusieurs pays auprès de clients dont la présence est également internationale, soumis à diverses lois et réglementations en constante évolution. Nous avons des experts dans chaque pays permettant de veiller au respect des différentes réglementations en vigueur.

Risque de liquidité

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------



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.

Pour se prémunir de ce risque pendant la crise sanitaire, l'Ecosystème a entrepris, par mesure de précaution et ce, dès le mois de mars 2020, un report de 6 mois des échéances de paiement des emprunts bancaires et une demande de PGE a été obtenue pour un montant de 11,25 M EUR.

Au 31 décembre 2021, l'Ecosystème dispose d'une trésorerie brute de 26,9 M EUR, le solde des créances transmises au factor avec recours et non encore réglées par les clients s'élève à 3,9 M EUR tandis que celui des créances transmises sans recours s'élève à 12,5 M EUR.

La dette bancaire s'établit au 31 décembre 2021 à 94 M EUR et l'Ecosystème dispose de lignes de découverts bancaires non-utilisées et confirmées pour 6,5 M EUR.

Le détail de la durée contractuelle jusqu'à l'échéance des passifs financiers de l'Ecosystème est indiqué à la note 9.2.

Au cours de la période considérée et comme décrit en note 9.2 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 2021, la position d'endettement net s'élève à 67,4 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.

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------

Risques pandémiques et conflit russo-ukrainien

À la date du présent Rapport, la Société considère être exposée de manière limitée à des risques sur ses opérations en raison de l'épidémie dite Covid-19 (ou tout autre risque de nature pandémique) et du conflit russo-ukrainien.

Cependant, elle n'exclut pas qu'une réactivation des mesures de confinement prises par les états et gouvernements ou 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 pourrait impacter à court-terme sa capacité à se financer sur les marchés de capitaux et, de ce fait, la conduite de ses activités.

Il est important de rappeler le contexte de crise sanitaire mondiale qui touchait l'ensemble des secteurs d'activité. Au lendemain des annonces gouvernementales en France et à l'international, la direction a réuni son état-major pour établir un plan d'urgence, assurer la sécurité de ses salariés et continuer de fournir ses services auprès de l'ensemble des clients de l'Ecosystème.

L'Ecosystème a constaté un impact du contexte actuel (COVID-19) sur son activité et sa performance financière. L'impact COVID-19 s'est porté essentiellement sur :

- Ralentissement des prises de décision ;
- Attentisme des clients ;
- Retard d'investissement dans les entreprises ;
- Appels d'offre qui n'ont pas eu lieu ;
- Référencements qui ont été retardés ;
- Arrêt de projets ;
- Ralentissement des prospections commerciales ;
- Ralentissement des recrutements ;
- Diminution des démissions ;
- Forte diminution des déplacements sous toutes leurs formes ;

Il est à noter que le Benelux a été particulièrement touché par la crise sanitaire. Afin de se prémunir contre ces risques, l'Ecosystème a mis en place les mesures de prévention imposées par les gouvernements pour que les salariés puissent assurer leurs projets sans se mettre en danger.

Pour se faire, la direction de l'Ecosystème privilégie :

- Le travail à distance selon les directives gouvernementales de chaque pays ;
- Mise en quatorzaine des employés à risque ;
- Un service de nettoyage et de désinfection des locaux renforcé ;
- Port du masque et respect des distanciations sociales obligatoires dans les locaux ;
- Les événements sont reportés ou digitalisés ;
- Une campagne de prévention des risques diffusée auprès des salariés ;
- Déplacements professionnels encadrés.

Pour faire face à ces différentes contraintes, l'Ecosystème digitalise au maximum ses processus lui permettant d'agir de manière efficace, en toute circonstance et sur l'ensemble de ses sites en France et à l'international. L'Ecosystème a procédé à l'accélération des efforts commerciaux sur les métiers et technologies résistants. L'équipe de direction a tenu à garder le maximum de ses collaborateurs.

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------

Risques environnementaux

Dans le cadre de la loi sur les nouvelles régulations économiques, l'Ecosystème déclare l'absence de conséquence significative de son activité sur l'environnement.

Alan Allman Associates a tout de même procédé à la mise aux normes de tous ses locaux selon la démarche HQE permettant ainsi une mutualisation et une faible consommation énergétique de l'ensemble des locaux. Il a aussi été instauré une charte télétravail permettant de limiter les déplacements des consultants.

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------

Risque lié à l'image et à la e-réputation

Compte tenu de sa croissance, de ses implantations géographiques, Alan Allman Associates pourrait être de plus en plus exposé à la diffusion dans les médias d'informations négatives, qu'elles soient avérées ou non.

Néanmoins Alan Allman Associates n'est pas une marque opérationnelle en tant que telle. L'approche multimarque de l'Ecosystème lui permet donc de limiter ce risque en multipliant les parties prenantes (chaque cabinet ayant ses propres clients, ses collaborateurs, etc).

Par ailleurs, un service marketing, communication est entièrement dédié à la promotion de l'image d'Alan Allman Associates et ses filiales.

Probabilité d'occurrence	Impact estimé
--------------------------	---------------

Risque extra financiers liés aux partenaires commerciaux

L'Ecosystème s'est engagé à respecter l'ensemble de la législation sociale, environnementale et sociétale et a mis en place une politique RSE afin de répondre aux exigences de ses partenaires commerciaux. Cette politique RSE est mise à disposition de l'ensemble des collaborateurs de l'Ecosystème afin de les sensibiliser aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux.

L'Ecosystème, du fait de son nombre de salariés en France comme à l'étranger, n'est pas soumis à la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Cependant, l'Ecosystème donnant à la RSE une place importante dans le cadre de ses partenariats commerciaux, demande à chacun de ses fournisseurs de s'engager à respecter la législation sociale, environnementale et sociétale et a mis en place un système d'évaluation de ses fournisseurs afin de prendre en considération leurs respects des valeurs RSE de l'Ecosystème avant toute contractualisation.

Les risques financiers

Vous pouvez consulter les facteurs de risque financier au point 9.3 de l'annexe des comptes consolidés en partie 4 du présent rapport financier annuel.

Assurances et couverture de risques

Au sein d'Alan Allman Associates, les cabinets sont couverts par différentes assurances notamment en matière de responsabilité civile exploitation et professionnelle garantissant ainsi les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile pouvant leur incomber du fait de leurs activités mais également en matière cyber pour les dommages résultants des systèmes d'information.

Parallèlement, la responsabilité civile des dirigeants, mandataires sociaux des différents cabinets est couverte par une assurance responsabilité civile des dirigeants.

Les montants des couvertures sont les suivantes :

	EUROPE	CANADA
Responsabilité civile professionnelle	5 000 K EUR	10 000 K CAD
Responsabilité civile exploitation	10 000 K EUR	5 000 K CAD
Responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux	5 000 K EUR	2 000 K CAD

Gestion des risques et contrôle interne

a- Le Comité d'Audit :

En 2021, la société Alan Allman Associates a mis en place un Comité d'Audit, composé de deux administrateurs indépendants. Ce Comité d'Audit est en charge du contrôle au niveau de la Société Alan Allman Associates de l'efficacité du dispositif de contrôle et de donner des préconisations.

b- Le contrôle des risques par les équipes des fonctions supports Alan Allman Associates

Les fonctions supports, centralisées au niveau des holdings de l'Ecosystème Alan Allman Associates, divisées en plusieurs directions fonctionnelles, occupent un rôle important dans le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne pour l'ensemble des filiales qui composent Alan Allman Associates.

En amont, elles mettent en place, au sein des filiales, des procédures afin de prévenir et réduire les risques. Par la suite, elles sont amenées à vérifier au fur et à mesure les opérations des sociétés afin de détecter des opérations pouvant comporter des risques.

c- Le contrôle des risques par les équipes opérationnelles

Afin de minimiser les risques, Alan Allman Associates attache une grande importance à la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs sur les différents risques. Des modules de formation sont à disposition des collaborateurs et des sessions de formation obligatoires sont dispensées aux managers.

Le contrôle interne relatif à l'information comptable et financière

Le contrôle interne ainsi que la gestion des risques au sein de l'Ecosystème Alan Allman Associates reposent sur des dispositifs inspirés du cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) tel que publié initialement en janvier 2007 et mis à jour le 22 juillet 2010.

Cette partie se concentre ainsi sur les activités relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques s'applique à l'ensemble de l'Ecosystème Alan Allman Associates, à savoir la société mère Alan Allman Associates ainsi qu'à toutes les sociétés consolidées selon la

méthode d'intégration globale.

Chacune des zones de l'Ecosystème Alan Allman Associates dispose de sa propre direction financière composée d'un directeur financier local ainsi que d'une équipe comptable. La direction financière au niveau de l'Ecosystème Alan Allman Associates est quant à elle composée d'un directeur financier de l'Ecosystème Alan Allman Associates, d'un contrôleur financier de l'Ecosystème Alan Allman Associates et du service consolidation.

La Direction financière est responsable des procédures de contrôle interne liées à l'élaboration et au traitement de l'information financière de l'Ecosystème Alan Allman Associates en interne et en externe. La production et l'analyse de l'information financière au niveau de la société mère Alan Allman Associates reposent sur les informations fournies par les services financiers et comptables en charge des filiales incluses dans le périmètre.

La direction financière de l'Ecosystème Alan Allman Associates véhicule auprès des filiales les bonnes pratiques qui visent à :

- Créer et préserver la valeur, les actifs, et la réputation de l'Ecosystème Alan Allman Associates ;
- Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés par la direction de l'Ecosystème Alan Allman Associates ;
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de l'Ecosystème Alan Allman Associates ;
- Mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques auxquels fait face l'Ecosystème Alan Allman Associates.

Plus généralement, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de l'Ecosystème Alan Allman Associates contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

L'Ecosystème Alan Allman Associates instaure un système de contrôle interne à tous les niveaux du groupe en commençant par les équipes opérationnelles, puis les équipes comptables, les directions financières locales, la direction financière de l'Ecosystème Alan Allman Associates, la direction générale et enfin le conseil d'administration ainsi que le comité d'audit.

Le processus de contrôle interne mis en place au niveau de l'Ecosystème Alan Allman Associates permet :

- La conformité aux lois et aux règlements : l'Eco-

système Alan Allman Associates dispose d'un département juridique présent en Europe ainsi qu'en Amérique du Nord qui effectue de manière continue une veille réglementaire et qui s'assure du bon respect des différentes réglementations. La fonction juridique est assurée par le service juridique de l'Ecosystème Alan Allman Associates et des prestataires de services extérieurs (cabinets d'avocats), en liaison directe avec la Direction.

- La mise en place de « règles et procédures » que chacun des collaborateurs de l'Ecosystème Alan Allman Associates est tenu de respecter. Ces différentes règles, regroupées dans la « Charte éthique de l'Ecosystème », sont diffusées à l'ensemble des salariés de l'Ecosystème Alan Allman Associates et sont également accessibles aux externes via le site Internet.
- La fiabilité de l'information financière : celle-ci est assurée par une séparation des tâches permettant de bien différencier les tâches opérationnelles, les tâches d'enregistrement comptable, et les tâches de conservation de l'information. Les différents niveaux hiérarchiques permettent d'assurer un niveau de revue au fur et à mesure de la remontée des informations financières jusqu'à la direction financière de l'Ecosystème Alan Allman Associates.

Le dispositif de contrôle interne est également porté à la connaissance des Commissaires aux comptes lors de leurs interventions semestrielles et annuelles. Les Commissaires aux comptes prennent ainsi connaissance des différentes procédures en place et participent également aux différents Comités d'audit. Lors de leurs interventions, les Commissaires aux comptes sont en contact non seulement avec les équipes comptables et financières mais également avec les responsables opérationnels qui sont les plus qua-

lifiés pour répondre à des questions relatives à l'activité des sociétés de l'Ecosystème Alan Allman Associates. Cette démarche d'audit permet ainsi de déceler de potentielles améliorations à apporter au système de contrôle interne actuellement en place au sein de l'Ecosystème Alan Allman Associates.

Utilisation des délégations

Le détail des utilisations par le Conseil d'Administration des délégations qui lui ont été octroyées par l'Assemblée Générale du 23 juin 2021, est présentée dans la partie 7 du présent rapport financier annuel.

Liste des succursales

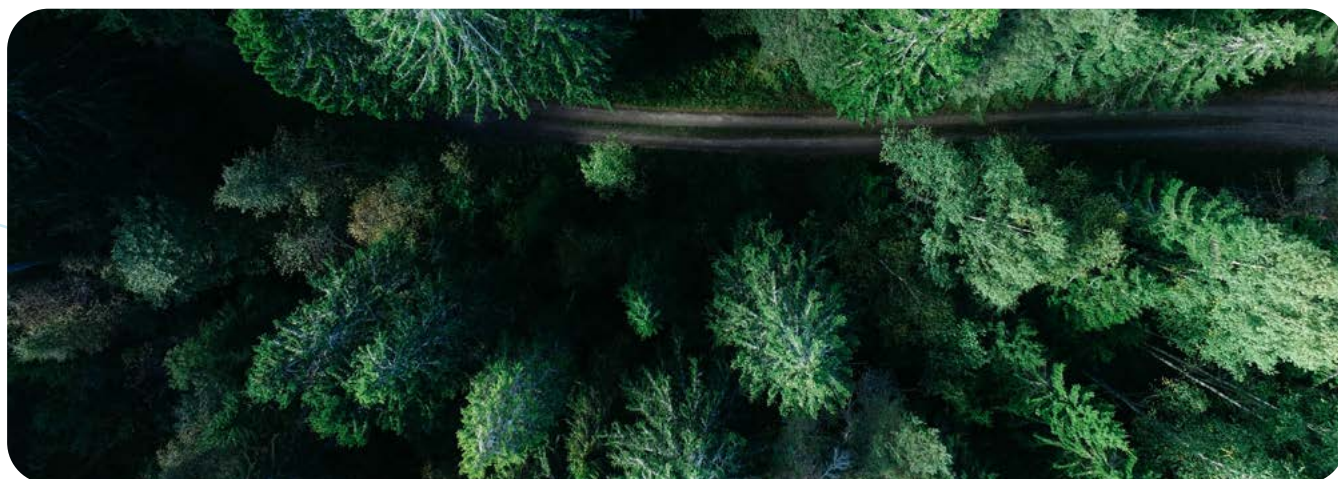
Conformément aux dispositions de l'article L232-1 du Code de Commerce, aucune des sociétés du de l'Ecosystème Alan Allman Associates ne possède une succursale au 31 décembre 2021.

Activités en matière de recherche et développement

Eu égard à l'article L.232-1 du Code de commerce, les dépenses consolidées de recherche et développement engagées par l'Ecosystème Alan Allman Associates ne sont pas significatives.

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice (part du Groupe Alan Allman Associates) d'un montant de 6 434K euros.



Rapport de gestion sur les comptes sociaux

02 02

-Présentation des comptes sociaux

Les comptes sociaux de la Société ont été établis conformément aux règles et principes comptables généralement admis en France selon les dispositions du plan comptable général (Règlement ANC 2014-03 relatif au PCG). Pour rappel, suite à l'apport de l'intégralité des titres de Alan Allman Associates International à Verneuil Finance, celle-ci fut renommée alors Alan Allman Associates, nouvelle tête de l'Ecosystème et n'ayant aucune activité opérationnelle.

Les comptes sociaux de l'exercice clos 2020 sont ceux de la Société alors dénommée Verneuil Finance.

Le Chiffre d'affaires de la société Alan Allman Associates :

Au titre des comptes sociaux, le chiffre d'affaires de la Société Alan Allman Associates est nul sur l'exercice 2021, le chiffre d'affaires ayant également été nul au cours de l'exercice 2020

Le résultat de la société Alan Allman Associates :

Le résultat d'exploitation était de (526 917,57) euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2021 contre un résultat d'exploitation de (124 074,43) sur l'exercice précédent.

Le résultat financier était de 2 178 681,49 euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2021 contre un résultat financier de 4 352 226,99 sur l'exercice précédent.

Le résultat exceptionnel était de (82,50) euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2021 contre un résultat exceptionnel de (4 572 179,00) sur l'exercice précédent.

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2021, la société Alan Allman Associates a fait un bénéfice de 1 651 681,42 euros contre une perte de (344 026,44) euros sur l'exercice précédent.

Evènements au cours de l'exercice

L'évènement significatif de l'année est sans nul doute la cotation en date du 29 mars 2021 de l'Ecosystème Alan Allman Associates, par apport de l'intégralité des titres de Alan Allman Associates International à Verneuil Finance pour un montant de 63 000 000 EUR renommée alors Alan Allman Associates, nouvelle tête de l'Ecosystème. En date du 29 mars 2021, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 40 629 326 actions pour un montant nominal de 12 188 797,80 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 50 811 202,20 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 63 000 000,00 EUR.

Durant l'exercice 2021, la société Alan Allman Associates a procédé à sept augmentations de capital par compensation de créance sur le fondement de la 16^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 23 juin 2021.

Pour plus de détails sur les évènements survenus au cours de l'exercice 2021 au niveau de la société Alan Allman Associates, ces derniers sont visés dans les faits pertinents (point 1) de l'annexe des comptes sociaux en partie 5 du présent rapport.

Evènements survenus depuis la clôture de l'exercice

En date du 7 février 2022, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 97 262 actions pour un montant nominal de 29 178,60 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 1 342 215,60 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 1 371 394,20 EUR.

A la date d'arrêté des comptes de la société, la direction de la société n'a pas connaissance d'incertitudes significatives qui remettent en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation.

“ CITATION CLIENT ”

Laura Benoumechiara,
Directrice des Ressources Humaines de Louvre Hotels Group :

Le travail d'audit, les interviews et le benchmark faits par les équipes d'Althéa nous ont permis de clarifier nos besoins et de challenger les scénarios d'évolutions de nos stratégies.

Althéa a traité cela avec à la fois beaucoup d'expertise, mais également beaucoup d'humilité pour s'adapter à l'ADN de Louvre Hotels Group. Je garde un souvenir d'une collaboration très efficace et très agréable.

Examen annuel des conventions visées à l'article L.225-38 du Code de Commerce

Nous vous proposons d'approuver les conventions visées à l'article L.225-38 du Code de Commerce conclues au cours de l'exercice 2021 et ayant été, au préalable, régulièrement autorisées par votre Conseil d'Administration, ainsi que les conventions qui avaient été autorisées et conclues antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Vos commissaires aux comptes ont été régulièrement avisés de ces conventions qui sont relatées dans leur rapport spécial.

Conventions conclues au cours de l'exercice 2021 :

Une convention de prestation de services entre Alan Allman Associates SA et Camahéal Finance a été conclue durant l'exercice 2021, cette dernière ayant été validée lors du conseil d'administration du 1^{er} juillet 2021.

Autorisations de rachat par la société de ses propres actions

Lors de l'Assemblée générale du 23 juin 2021, une autorisation a été donnée au conseil d'administration afin d'acquérir, en une ou plusieurs fois, des actions de la Société portant sur un nombre d'actions n'excédant pas 10% du capital social de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce (ancien article L. 225-209).

Une nouvelle autorisation de rachat par la Société de ses propres actions sera soumise à l'Assemblée Générale du 22 juin 2022 qui privera d'effet, à compter de la date de l'Assemblée Générale, l'autorisation de rachat par la Société octroyée le 23 juin 2021.

Nous vous demandons donc dès à présent de voter cette autorisation de rachat par la Société de ses propres actions dans les conditions suivantes:

- (i) Ces acquisitions seront destinées à permettre à la Société de poursuivre les objectifs suivants :
 - assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité

conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n°2018-01 du 2 juillet 2018 (prorogée par la Décision AMF n° 2020-01 du 8 décembre 2020) et toutes autres dispositions qui y sont visées ;

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés françaises ou étrangères ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, de plans d'actionnariats salarié ou de plans d'épargne d'entreprise, du régime des options d'achat d'actions ou par voie d'attribution gratuite d'actions ou dans tout autre condition permise par la réglementation ;
- la conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 10% du capital ;
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières (titres de capital ou titres de créances) donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée en vertu de la 32e résolution de la présente Assemblée Générale, ou de toute résolution ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale des actionnaires de la Société ;
- la poursuite de tout autre but autorisé ou toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

(ii) Le montant maximum des fonds destinés au programme de rachat d'actions s'élèvera à 30.000.000€. Ces opérations d'achat, de cession, d'échange ou de transfert pourront être effectuées par tous moyens, c'est-à-dire sur le marché ou de gré à gré. Ces opérations pourront intervenir à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur, y compris en période d'offre publique, sous réserves des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

(iii) Il est précisé (i) qu'un montant maximum de 5% des actions composant le capital social de la Société pourra être affecté en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, scission ou apport, et (ii) qu'en cas d'acquisition dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% du montant du capital social mentionnée ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant une durée de la présente autorisation.

(iv) Le prix maximum d'achat par action par la Société de ses propres actions ne devra pas excéder 50 euros (hors frais, hors commission).

(v) Cette autorisation serait valable pour une durée maximum de 18 mois à compter de la prochaine assemblée convoquée pour le 22 juin 2022.

Vous trouverez un tableau récapitulatif des utilisations des délégations en cours de validité ou qui ont expiré depuis la précédente Assemblée générale des actionnaires en partie 7 du présent rapport financier annuel.

Répartition du capital et participations

Détention du capital par certains actionnaires.

Conformément aux dispositions de l'article L.233-13 du Code de commerce et compte tenu des informations reçues, nous vous indiquons ci-après l'identité des actionnaires possédant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers, de la moitié ou des deux tiers du capital social ou des droits de vote :

- la Société Camahéal Finance détient plus des deux tiers du capital social et des droits de vote.

Des modifications de cette détention sont intervenues au cours de l'exercice 2021.

Au 31 décembre 2021, à la connaissance de la Société, la répartition du capital était la suivante :

Actionnaires	Capital (actions)		Droits de vote	
	Nombre	%	Nombre	%
Camahéal Finance	40 379 933	93,87	40 379 933	93,87
Actions auto-détenues	155 912	0,36	155 912	0,36
Autres actionnaires nominatifs	2 068 690	4,81	2 068 690	4,81
Public	414 370	0,96	414 370	0,96
Total	43 018 905	100,00%	43 018 905	100,00%

Aucun BSA, actions gratuites, BSPCE ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société n'ont été émis au cours de l'exercice 2021.

Un droit de vote double est conféré, depuis le 29 mars 2021, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Etat de la participation des salariés au capital

Au cours de l'exercice et au dernier jour de celui-ci, à la connaissance de la Société, une partie de son capital social est détenu directement par des salariés de l'ensemble Alan Allman Associates, à savoir 525 901 actions au 31 décembre 2021, soit environ 1,22% du capital social de la Société.

Opérations effectuées par les dirigeants sur l'exercice clos

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, à la connaissance de la Société, les opérations suivantes entrant dans le champ d'application de l'article L. 621-18-2 du Code Monétaire et Financier ont été réalisés durant l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Catégorie (1)	Personne concernée	Nature de l'opération (2)	Date de l'opération	Montant de l'opération (€)	Prix moyen unitaire (€)	Nombre de titres
A	Jean-Marie THUAL	C	07/10/2021	43 849,68	15,0000	502
A	Jean-Marie THUAL	C	01/12/2021	2 078 694,00	11,5000	180 756
A	Jean-Marie THUAL	C	01/12/2021	669 323,00	11,5000	58 202
A	Jean-Marie THUAL	C	03/12/2021	43 849,68	15,6606	2 800
A	Jean-Marie THUAL	C	03/12/2021	51 063,02	14,1645	3 605
A	Jean-Marie THUAL	C	06/12/2021	14 809,00	11,8757	1 247
A	Jean-Marie THUAL	C	07/12/2021	6 908,40	11,9316	579
A	Jean-Marie THUAL	C	08/12/2021	3 386,60	11,8000	287
A	Jean-Marie THUAL	C	13/12/2021	476,00	13,6000	35
A	Jean-Marie THUAL	C	14/12/2021	1 252,40	12,5240	100
A	Jean-Marie THUAL	C	16/12/2021	10 607,84	12,3347	860
A	Jean-Marie THUAL	C	17/12/2021	1 680,00	12,0000	140
A	Jean-Marie THUAL	C	20/12/2021	1 888,00	11,8000	160
A	Jean-Marie THUAL	C	21/12/2021	590	11,8000	50
A	Jean-Marie THUAL	C	24/12/2021	826,00	11,8000	70

(1) Catégories :

a : les membres du Conseil d'administration, du Directoire, du Conseil de surveillance, le Directeur Général, le Directeur Général Délégué ;

b : toute autre personne qui, dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers a, d'une part, au sein de l'émetteur, le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie, et a, d'autre part, un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement cet émetteur ;

c : les personnes ayant, dans des conditions définies par décret en Conseil d'État, des liens personnels étroits avec les personnes mentionnées aux a et b.

(2) Nature de l'opération : A : Acquisition ; C : Cession ; S : Souscription ; E : Échange.

Délais de paiement

Conformément à l'article L441-6-1 du Code de Commerce, au 31 décembre 2021, le solde des dettes de la Société à l'égard des fournisseurs est de 8 k€.

Ces dettes se décomposent comme suit :

En K€	31.12.2021	31.12.2020
Echu	0	0
de 0 à 30 jours		
de 31 à 60 jours		
61 jours et plus		
Factures non parvenues	8	612
TOTAL	8	612

La société Alan Allman Associates n'a, au 31 décembre 2021, aucune créance clients.

Analyse de l'évolution des affaires et situation d'endettement

Au titre des comptes sociaux, au 31 décembre 2021, la société dispose d'une trésorerie de 107K euros de trésorerie. La société n'a pas d'endettement.

Filiales et participations au 31 décembre 2021

En date du 29 mars 2021, la société Alan Allman Associates (alors Verneuil Finance) a pris la participation de la société Alan Allman Associates International, par apport de l'intégralité des titres de Alan Allman Associates International à Verneuil Finance, pour un montant de 63 000 000 EUR.

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes sociaux de la société Alan Allman Associates SA de l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice d'un montant de 1 651 681,42 euros.

Dépenses non déductibles

Pour l'exercice 2021, il n'y a pas eu de dépenses de la nature de celles visées aux articles 39-4 et 223 quater du CGI.

Proposition d'affectation du résultat

Nous vous proposons d'affecter le bénéfice net comptable de 1 651 681,42 € de la manière suivante :

Bénéfice net de l'exercice	1 651 681,42 €
Dotation dans la réserve légale	82 584,07 €
Soit une réserve légale à	230 466,11 €
Report à nouveau antérieur	(566 536,29)
Soit un bénéfice distribuable de :	1 002 561,06
Affecté de la manière suivante :	
- un dividende de 0,02 euros par action* soit la somme de	860 378,1euros
- le solde : au compte report à nouveau qui serait de :	142 182,96
Auquel s'ajoute un dividende de 0,03 euros par action* prélevé sur le compte « Primes d'émission, de fusion, d'apport », soit la somme de	1 290 567,15 €
Formant un bénéfice distribuable de	2 150 945,25€
attribué aux actionnaires à titre de dividende	
A l'issu de ce prélèvement, le compte « Primes d'émission, de fusion, d'apport » s'élève à	63 389 844,08€

*Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2021 et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2022 et la date de détachement du dividende.

Dans le cas où des actions seraient autodétenues par la Société, aucun dividende ne serait reversé pour lesdites actions et la somme reviendrait au compte report à nouveau.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 28 juin 2022 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 30 juin 2022.

Les dividendes versés au cours des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Dividendes (€)	Avoir fiscal / Abattement (€)	Total (€)
31/12/2020	0	0	0
31/12/2019	0	0	0
31/12/2018	0	0	0

Quitus aux administrateurs

Nous vous demandons de donner aux administrateurs quitus pour leur gestion au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Assemblée générale mixte du 22 juin 2022

Les résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale sont présentées en partie 7 du présent rapport financier annuel.

Déclaration de performance extra-financière

La déclaration de performance extra-financière, telle que visée à l'article L22-10-36 du Code de Commerce, est présentée dans la partie 6 du présent rapport financier annuel.

La déclaration de performance extra-financière fait partie intégrante du présent rapport de gestion.

Résultats (et autres éléments caractéristiques) de la Société au cours des cinq dernières années

NATURE DES INDICATIONS	31.12 2021	31.12 2020	31.12 2019	31.12 2018	31.12 2017
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social	12 905 671,50	1 099 265	1 099 265	10 992 650	10 992 650
Nombre des actions existantes	43 018 905	1 099 265	1 099 265	1 099 265	1 099 265
Nombre des actions à dividendes prioritaire (sans droit de vote) existantes					
Nombre maximal d'actions futures à créer	0	0	0	0	0
. Par conversion d'obligations					
. Par exercice de droits de souscription	0	0	0	0	0
II. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	0	0	0	0	0
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 651 681,42€			4.692.298	9.227.328
Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	0
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0

Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 651 681,42€	(344.026)	(419.805)	2.498.427	248.685
Résultat distribué	860 378,10€*	0	0	0	0
III. Résultats par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,04€				
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,04€	0	0	0	0
Dividende attribué à chaque action	0,05€	0	0	0	0
IV. Résultats dilués par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,04€	0	0	0	0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,04€	0	0	0	0
V. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	0	0	0	0	0
Montant de la masse salariale de l'exercice	0	0	0	0	0
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	0	0	0	0	0

*Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2021 et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2022 et la date de détachement du dividende.

Dans le cas où des actions seraient autodétenues par la Société, aucun dividende ne serait reversé pour lesdites actions et la somme reviendrait au compte report à nouveau.

CITATION CLIENT

Laurent Boiron,
membre de la direction générale des activités sociales CMCAS

we+ est acteur du parcours des Activités Sociales tout comme l'outil billetterie qui casse la baraque. C'est une belle réussite, avec des délais tenus et des éléments de performance bien présents. La logistique et la facturation ont été gérées avec succès et we+ a été plus que bienveillant avec toujours la volonté de réussir. Si on avait vu les résultats avant de commencer, on aurait signé 15 fois.





03

**RAPPORT SUR LE
GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE**

Le Gouvernement d'entreprise



Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce et en ma qualité de Président du Conseil d'Administration, je vous rends compte, dans le présent rapport :

- de la composition du Conseil d'Administration, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein,
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil,
- la rémunération des mandataires sociaux de la Société,
- de l'étendue des pouvoirs du Président Directeur Général,
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique,

Du fait de la réalisation de l'Apport, la Société est, depuis le 7 avril 2021, contrôlée par la société Camahéal Finance, une nouvelle gouvernance a été mise en place sur l'exercice 2021.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 25 avril 2022.

01. Le gouvernement d'entreprise

Code de gouvernement d'entreprise

La société Alan Allman Associates se réfère, depuis le 5 mars 2021 au Code Middlednext de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises au cours de l'exercice 2020. Le Conseil d'Administration a bien pris connaissance des points de vigilance du Code Middlednext.

Recommandation du code de gouvernement d'entreprises pour les valeurs moyennes et petites de MiddleNext de septembre 2021	Adoptée	Sera adoptée	Ne sera pas adoptée
R1 : Déontologie des membres du conseil	X		
R2 : Conflits d'intérêts	X		
R3 : Composition du conseil - Présence de membres indépendants au sein du conseil	X		
R4 : Information des membres du conseil	X		
R5 ; Formation des membres du conseil		X	
R6 : Réunions du conseil et des comités	X		
R7 : Mise en place de comités	X		
R8 : Mise en place d'un comité spécialisé sur la Responsabilité sociale/sociétale et environnementale des Entreprises (RSE)			X
R9 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	X		
R10 : Choix de chaque administrateur	X		
R11 : Durée des mandats des membres du Conseil	X		
R12 : Rémunération de l'administrateur	X		
R13 : Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil	X*		
R14 : Relation avec les « actionnaires »	X		
R15 : Politique de diversité et d'équité au sein de l'entreprise		X	
R16 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	X		
R17 : Préparation de la succession des « dirigeants »			X
R18 : Cumul contrat de travail et mandat social	X		
R19 : Indemnité de départ	X**		
R20 : Régimes de retraite supplémentaires	X**		

R21 : Stock-options et attribution gratuite d'actions	X**		
R22 : Revue des points de vigilance	X		

*La performance du Conseil d'Administration fait l'objet, tous les trois ans, d'une évaluation qui prend la forme d'une auto-évaluation, menée sous la conduite d'un consultant externe. Cette évaluation porte sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Par ailleurs, une fois par an, le Conseil consacre un point de l'ordre du jour d'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement.

** Ces recommandations ne sont pas applicables dans la mesure où les dirigeants ne bénéficient pas d'indemnités de départ, ni de régime de retraite supplémentaire, ni ne sont bénéficiaires de stock-options, d'actions gratuites ou d'autres produits d'intéressement au capital.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Société est une société anonyme à Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration n'a pas jugé opportun, pour l'instant, de créer des comités autres que le Comité d'Audit, sans toutefois s'interdire, pour des besoins ponctuels, de mettre en place, avec la Direction Générale et certains membres, des équipes de réflexion sur des sujets précis.

Bien que le Conseil d'Administration soit soucieux de suivre les recommandations du Code Middenext et notamment la recommandation visant à l'instauration d'un Comité RSE au sien du Conseil d'Administration (R8), il a été jugé qu'au regard de la composition du Conseil ainsi que la taille du Groupe Alan Allman Associates, la mise en place du Comité RSE serait faite dans les prochaines années. Néanmoins, un référent RSE a été nommé au niveau du Groupe Alan Allman Associates et rapporte directement au Conseil d'Administration.

1) Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de cinq administrateurs.

Concernant le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration, notre Conseil comprend une femme et quatre hommes.

Le Conseil d'Administration explique que les profils adéquats sont difficiles à trouver dans son secteur d'activité mais poursuit sa recherche afin d'améliorer cette parité au cours de l'année à venir.

La durée du mandat des administrateurs est fixée statutairement à six ans.

Chaque administrateur en fonction :

- est en règle au regard des dispositions relatives au cumul des mandats ;
- s'engage à informer le Conseil d'Administration en cas de conflit d'intérêt survenant pendant l'exercice de son mandat ;
- s'engage à faire preuve d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration.

Au 31 décembre 2021, les administrateurs de la société étaient :

Nom, Prénom Fonction	Indépendance	Année de la première nomination	Echéance du mandat	Comité d'Audit
Jean-Marie THUAL Président Directeur Général	NON	2021	2027	NON
Karine ARNOLD Membre du Conseil	NON	2021	2027	NON
Florian BLOUCTET Membre du Conseil	NON	2021	2027	NON
Benjamin MATHIEU Membre du Conseil	OUI	2021	2027	OUI
Charles A GRATTON Membre du Conseil	OUI	2021	2027	OUI



Jean-Marie THUAL (Administrateur, Président Directeur Général)

Monsieur Jean-Marie THUAL a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 5 mars 2021 avec effet à compter du 29 mars 2021, date à laquelle l'apport des titres ALAN ALLMAN ASSOCIATES INTERNATIONAL par Camahéal Finance a été effectif.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2021 :

En France :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Alan Allman Associates France	Président
COMITEM	Président
Satisco France	Directeur Général
Héli Alan Allman Associates	Gérant
3A CORPORATION LYON	Gérant
3A CORPORATION NANTES	Gérant
ALIKE PARTNERS	Gérant

A l'étranger :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Camaheal Finance	Gérant
Alan Allman Associates International	Gérant
3A CORPORATION	Gérant
DYNAFIN CONSULTING	Président
WE+ MONACO	Représentant permanent de l'Administrateur
Alan Allman Associates Amérique Inc.	Administrateur et Président
Alan Allman Associates Amérique du Nord	Administrateur et Président
Alan Allman Associates Canada Inc	Administrateur
Groupe AiYo Canada Inc.	Administrateur et Président
9205-2232 Québec Inc. (Noverka Conseil INC.)	Administrateur
LES SOLUTIONS VICTRIX Inc.	Administrateur
NOXENT Inc	Administrateur
EC Solutions Inc.	Administrateur
Victrix Conseil Inc.	Administrateur
Gestion Info Rainbeau Inc.	Administrateur
MS Geslam Informatique Inc.	Administrateur
Les Equipements MS Geslam Inc.	Administrateur
HelpOX	Administrateur
G.D.G. Informatique et Gestion Inc.	Administrateur
G.D.G Info Inc.	Administrateur
G.D.G Formation et Innovation Inc.	Administrateur
Alan Allman Associés Québec Inc.	Administrateur

Autres fonctions exercées dans d'autres sociétés au cours de l'exercice :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
ACCELE	Président
GB OUEST	Président
ACT'M ADVISORS	Directeur Général
WAL HOLDING	Administrateur
REFINE	Administrateur
Satisco International Holding	Administrateur
SORINFA	Administrateur



Karine ARNOLD (Administrateur)

Madame Karine ARNOLD a été nommée par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 juin 2021.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2021 :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Alan Allman Associates France	Directrice Générale
NoemFinance	Gérante

A l'étranger :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
WE+ MONACO	Président Administrateur Délégué (représentant Alan Allman AssociatesFR)
Alan Allman Associates Amérique Inc.	Administrateur
Alan Allman Associates Amérique du Nord	Administrateur
Alan Allman Associates Canada Inc	Administrateur

Autres fonctions exercées dans d'autres sociétés au cours de l'exercice :

Néant.



Florian BLOUCTET (Administrateur)

Monsieur Florian BLOUCTET a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 5 mars 2021 avec effet à compter du 29 mars 2021, date à laquelle l'apport des titres ALAN ALLMAN ASSOCIATES INTERNATIONAL par Camahéal Finance a été effectif.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2021 :

A l'étranger :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Satisco SA	Administrateur Délégué
Alan Allman Associates Benelux	Gérant
Brand Marketing International	Gérant technique
Camahéal Finance	Administrateur
3A Corporation Bruxelles	Administrateur
Dynafin Consulting	Administrateur
Satisco Belgique	Administrateur Délégué
J Architects	Administrateur (représentant 3AI)
HR Partners	Administrateur
Alan Allman Associates Belgium	Administrateur
Satisco Switzerland	Administrateur
Aiyo Group US	Trésorier
Alan Allman Associés Amérique	Administrateur
Alan Allman Associates Amérique du Nord	Administrateur
WE+ Monaco	Administrateur délégué (représentant 3AI)
FB IMMO	Gérant

Autres fonctions exercées dans d'autres sociétés au cours de l'exercice :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Satisco International Holding	Administrateur
ACT'M Belgium	Administrateur
Sorinfa	Administrateur



Benjamin MATHIEU (Administrateur)

Monsieur Benjamin MATHIEU a été nommé par l'Assemblée Générale Annuelle du 23 juin 2021.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2021 :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Astral (filiale de Bell Média)	Directeur Général
Alan Allman Associés Amérique du Nord	Administrateur
Alan Allman Associés Canada	Administrateur
10013242 Canada	Administrateur
Gurus Solutions USA	Administrateur
Noxent	Administrateur
Gestion info Rainbeau	Administrateur
MS Geslam Informatique	Administrateur
Les Equipements MS Geslam	Administrateur
Les Solutions Victrix	Administrateur
Victrix Conseil	Administrateur
9205-2232 Quebec Inc.	Administrateur
EC Solutions	Administrateur
HelpOX	Administrateur
GDG Informatique et Gestion	Administrateur
GDG Info	Administrateur
GDG Formation et Innovation	Administrateur
Alan Allman Associés Quebec	Administrateur

Autres fonctions exercées dans d'autres sociétés au cours de l'exercice :

Néant.

Charles A GRATTON (Administrateur)

Sur proposition de Jean-Marie THUAL, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 1er décembre 2021, a coopté Monsieur Charles A Gratton en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Meyer Azogui, sous réserve de la ratification de cette nomination par la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de la Société.

Sous réserve de la ratification de cette nomination, Monsieur Charles A Gratton exercera ses fonctions pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Meyer Azogui, soit jusqu'à l'assemblée générale appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.



Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2021 :

Néant

Autres fonctions exercées dans d'autres sociétés au cours de l'exercice :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Aéroports de Montréal (ADM)	Vice-Président – Immobilier & Services Commerciaux

2) Mode de fonctionnement du Conseil d'Administration

a- Modalités d'organisation de la Direction Générale

Lors de sa réunion du 29 mars 2021, le Conseil d'Administration a opté pour le cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, qui sont exercées par Monsieur Jean-Marie THUAL.

b- Missions et pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration définit les grandes orientations stratégiques de la Société, qui sont mises en œuvre sous le contrôle du Président Directeur Général. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société. Il délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Il procède à l'examen et à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Il désigne le Président et le Directeur Général.

Il contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie.

c- Règles d'évaluation

La performance du Conseil d'Administration

fait l'objet, tous les trois ans, d'une évaluation qui prend la forme d'une auto-évaluation, menée sous la conduite d'un consultant externe. Cette évaluation porte sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Par ailleurs, une fois par an, le Conseil consacre un point de l'ordre du jour d'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement. Ce débat sur son fonctionnement a eu lieu le 25 avril 2022.

d- Règlement intérieur

Le Conseil d'Administration a décidé de fixer dans un règlement intérieur les principes directeurs de son fonctionnement.

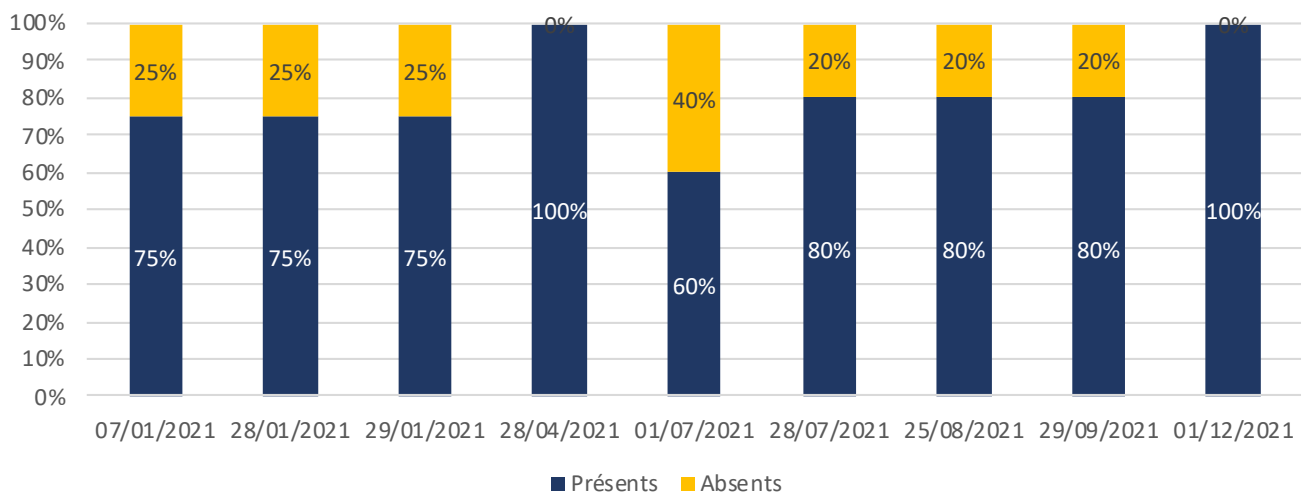
Dans sa réunion du 1er juillet 2021, il a donc adopté un nouveau règlement intérieur.

e- Indépendance des membres du Conseil d'Administration

Conformément à Code Middlenext, le Conseil examine chaque année ainsi qu'au moment de leur nomination, la situation d'indépendance de ses membres selon les critères définis par le Code Middlenext, à savoir :

- ne pas être, ni n'avoir été au cours des cinq dernières années, salarié ou dirigeant de la société ou d'une société du groupe
- ne pas avoir été, au cours des deux dernières années, et ne pas être en relation d'affaires significative avec la société ou son groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier,...)
- ne pas être actionnaire de référence de la

Taux de participation au Conseils d'administration



société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif

- ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence
- ne pas avoir été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de l'entreprise.

Au 31 décembre 2021, deux membres du Conseil d'Administration sont des membres indépendants, à savoir Monsieur Benjamin MATHIEU et Monsieur Charles A GRATTON respectant ainsi la recommandation 3 du Code Middlednext (R3).

f- Périodicité des réunions

L'article 15 des statuts prévoit que le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'Administration s'est réuni neuf fois.

g- Convocation des administrateurs

La décision de réunion du Conseil d'Administration appartient au Président, mais tout membre qui le souhaite peut solliciter librement une réunion des administrateurs.

L'ordre du jour est fixé par le Président.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs sont convoqués par tout moyen légal, y compris verbalement.

Les Commissaires aux Comptes sont régulièrement convoqués, par lettre recommandée avec avis de réception ou remise en main propre contre décharge, aux réunions du Conseil d'Administration qui arrêtent les comptes annuels et semestriels.

h- Information des administrateurs

Tous les documents, dossiers techniques et informations nécessaires à la mission des administrateurs leur sont communiqués par le

Président avant la réunion.

Les administrateurs sont par ailleurs informés régulièrement de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société et de toutes les informations importantes la concernant.

i- Tenue des réunions

Les réunions ont lieu au siège social de la société ou en tout autre lieu indiqué sur la convocation. Pendant l'exercice 2021, ces réunions ont eu lieu au siège social de la société Alan Allman Associates.

Cependant, en raison de l'épidémie de Covid-19, il a été laissée la possibilité aux administrateurs de participer aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence.

L'ordre du jour est présenté par le Président et les points qui le composent sont abordés successivement.

j- Procès-verbaux des réunions

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont établis après chaque réunion et des copies sont communiquées sans délai à tous les administrateurs.

k- Analyse de l'activité du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2021

Compte tenu du nombre réduit de ses membres, le Conseil d'Administration n'a pas procédé, au cours de l'exercice, à la mesure quantifiée de son efficacité et n'a, en conséquence, fait référence à aucun des référentiels utilisés classiquement en la matière.

Il s'est cependant penché sur l'analyse de son activité et estime qu'il a au cours de l'exercice apporté un concours utile à de nombreuses prises de décision.

Il est par ailleurs convaincu qu'il a, par son action et le suivi qu'il a apporté aux actions de la Direction Générale en matière d'optimisation des procédures administratives et financières et de maîtrise des frais généraux, contribué de façon non négligeable à l'efficacité de la bonne gouvernance de la Société.



LE COMITÉ D'AUDIT

1) Composition du Comité d'Audit

Au 31 décembre 2021, le Comité d'Audit est composé de deux membres :

Nom	Fonction	Age	Nationalité	Date de la nomination
Benjamin MATHIEU	Président du Comité d'Audit Membre indépendant	51 ans	Canadienne	1er juillet 2021
Charles A GRATTON	Membre du Comité d'Audit Membre indépendant	59 ans	Canadienne	1er décembre 2021

Les membres du Comité d'Audit sont désignés par le Conseil d'Administration. Parmi les recommandations du Code Middlednext, le Conseil d'Administration respecte la recommandation R6 qui vise l'indépendance du président du Comité d'Audit.

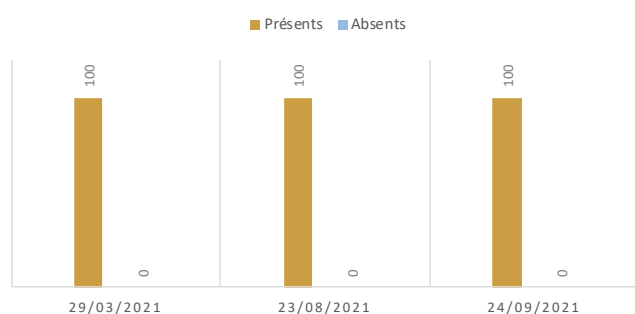
a- Evolution des membres du Comité d'Audit :

Nom	Dates de mandat sur 2021	Commentaires
Robert LA-BATI	01-01-2021 – 29-03-2021	Démission de Monsieur Robert LABATI de son mandat d'administrateur au sein de la Société
Mélanie GAREL	01-01-2021 – 29-03-2021	Démission de Madame Mélanie GAREL de son mandat d'administrateur au sein de la Société
Florian BLOUCTET	01-07-2021 – 01-12-2021	Nomination en tant que membre lors de la constitution du Comité d'Audit du 1er juillet 2021 Démission du Comité d'Audit et remplacement par Monsieur Charles A GRATTON
Benjamin MATHIEU	01-07-2021 – en cours	Nomination en tant que Président du Comité d'Audit lors de la constitution du Comité d'Audit du 1er juillet 2021
Charles A GRATTON	01-12-2021 – en cours	Nomination en tant que membre en remplacement de Monsieur Florian BLOUCTET

b- Indépendance :

Il a été constaté que Messieurs MATHIEU et A GRATTON répondent aux critères d'indépendance et de compétences en matière comptable ou financière par leur expérience professionnelle.

TAUX DE PARTICIPATION AUX COMITÉS D'AUDIT



c- Rémunération des membres du Comité d'Audit :

Le Conseil d'Administration a fixé lors de sa réunion du 28 avril 2021 le versement d'une rémunération d'activité (ex jetons de présence) d'un montant de 2.000 euros par réunion du Comité d'Audit et par membre du Comité d'Audit.

Cette rémunération est conditionnée au critère d'indépendance des administrateurs et l'absence pour les opérationnelles de fonctions opérationnelles au sein du Groupe Alan Allman Associates.

2) Fonctionnement du Comité d'Audit

a- Rôle du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a pour mission :

- l'examen des comptes semestriels et annuels soumis au Conseil d'Administration,
- l'assurance que les engagements hors bilan sont actés,
- la vérification de la situation de la trésorerie de la Société et de ses filiales,
- la vérification des procédures de contrôle de gestion interne et du respect des règles de gouvernance,
- le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, la formulation des recommandations pour garantir l'intégrité de l'information financière ;
- suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Il émet une recommandation sur les Commissaires aux Comptes dont la nomination est proposée à l'assemblée générale.

b- Périodicité des réunions

Les réunions du Comité d'audit se tiennent de manière distincte des réunions du Conseil d'administration et sont présidées par le Président du Comité d'audit, Monsieur Benjamin MATHIEU qui est un membre indépendant.

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2021, le Comité d'audit s'est réuni trois fois en visio-conférence, avec un taux de présence pour l'ensemble de ses membres de 100%.

Le Comité d'Audit a revu les comptes de l'exercice clos 2020 (le 209 mars 2021), le chiffre d'affaires du deuxième trimestre 2021 (le 23 août 2021) et les comptes du premier semestre 2021 (le 24 septembre 2021). Il s'est également prononcé sur la communication financière relative à ces éléments financiers.

c- Convocation des membres du Comité d'Audit

Les Membres du Comité d'Audit sont convoqués par le Président du Comité d'audit.

Les Commissaires aux Comptes sont convoqués aux réunions du Comité au cours desquelles sont examinés les comptes semestriels ainsi que les comptes annuels.

d- Information des membres du Comité d'Audit

Tous les documents, dossiers techniques et informations nécessaires à la mission des Membres du Comité d'Audit leur sont communiqués avant la réunion.

e- Tenue des réunions

Les réunions du Comité d'Audit se tiennent soit au siège social ou en tout autre endroit en France ou hors de France soit par visio-conférence.

f- Procès-verbaux des réunions

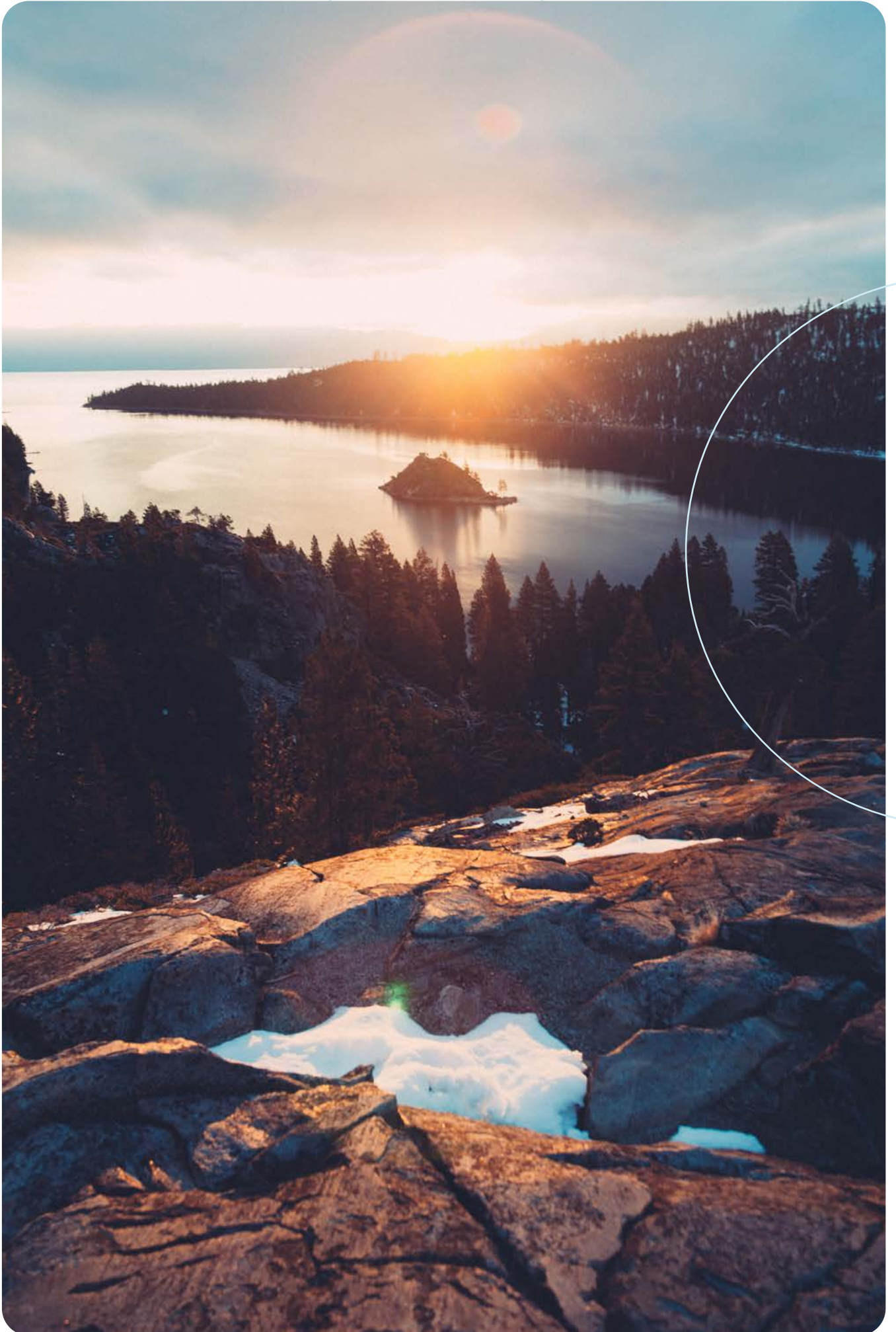
Les procès-verbaux des réunions du Comité d'Audit sont établis à l'issue de chaque réunion et communiqués aux membres de ce Comité

POUVOIRS DU PRÉSIDENT – DIRECTEUR GÉNÉRAL

Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs du Président Directeur Général qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société.

Néanmoins, conformément aux dispositions de l'article L.225-35 du Code de commerce, les cautions, avals et autres garanties donnés au nom de la société par le Président Directeur Général devait faire l'objet, sur l'exercice 2021, d'une autorisation préalable par le Conseil d'Administration.

Par décision du Conseil d'Administration en date du 21 janvier 2022, le Conseil d'Administration a décidé d'utiliser la faculté prévue à l'article L.225-35 du Code de commerce et (i) d'accorder une délégation spécifique au Directeur Général pour signer une caution solidaire pour un montant en principal de 9 500 000 euros en garantie d'un financement bancaire d'une filiale du Groupe et (ii) d'accorder une délégation globale au Directeur général pour signer des cautions, avals et garanties d'un montant en principal, inférieurs à 10.000.000 d'euros.



Rémunération des mandataires



Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des Mandataires sociaux (« say on pay »)

1) Consultation sur les éléments de rémunération versée ou due au cours de l'exercice 2021 (vote say on pay « ex post »)

Les informations du présent paragraphe relatives à la rémunération des mandataires sociaux de Alan Allman Associates au titre de l'exercice 2021, requises par l'article L22-10-34 du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2022.

Les statuts de la Société prévoient que l'assemblée générale ordinaire peut allouer aux administrateurs une rémunération de l'activité ainsi que des rémunérations exceptionnelles.

La rémunération du Président Directeur Général est fixée par le Conseil d'Administration.

a- Rémunération et avantages des administrateurs au titre de l'exercice 2021 :

La Société s'est dotée d'une politique de rémunération basée sur plusieurs critères, à savoir :

- que seuls les administrateurs indépendants perçoivent une rémunération de leur activité dans le cadre de leur participation aux réunions du Conseil d'administration et/ ou du Comité d'Audit ;
- que la rémunération des administrateurs indépendants dépend entièrement de leur assiduité, la rémunération ne comportant qu'une partie fixe.

Le Conseil d'Administration a fixé lors de sa réunion du 28 avril 2021 le versement d'une rémunération d'activité (ex jetons de présence) d'un montant de 2.000 euros par réunion du Conseil d'administration par administrateur indépendant.

Tableau de synthèse des rémunérations au titre de cet exercice aux membres du Conseil d'administration :

	Rémunération des membres du Conseil d'Administration (exercice 2021) dans le cadre des réunions du Conseil d'Administration d'Alan Allman Associates		
	Montant annuel fixe	Montant annuel variable	Total
Jean-Marie THUAL	0€	0€	0€
Karine ARNOLD	0€	0€	0€
Florian BLOUCTET	0€	0€	0€
Meyer AZOGUI	0€	0€	0€
Benjamin MATHIEU	10 000€	0€	10 000€
Charles A GRATTON	0€	0€	0€

“ CITATION CLIENT ”

Tony Santos,
Directeur qualité chez Metaltech

Avec le temps, on se rend compte que sans Epicor ERP, on ne fonctionnerait pas. A chaque fois que je parle d'EC Solutions, je parle d'un ami qui est là pour m'aider.

Une rémunération complémentaire est perçue par les membres indépendants du Comité d'Audit. Cette rémunération ne comporte qu'une partie fixe, basée sur la présence ou non du membre lors des réunions du Comité d'Audit.

	Rémunération des membres du Comité d'Audit (exercice 2021) d'Alan Allman Associates		
	Montant annuel fixe	Montant annuel variable	Total
Benjamin MATHIEU	4 000€	0€	4000€
Florian BLOUCTET	0€	0€	0€
Charles A GRATTON	0€	0€	0€

Monsieur Meyer AZOGUI, malgré sa qualité d'administrateur indépendant, a renoncé expressément à sa rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Le montant brut global de la rémunération versée qui a été versée au titre de l'exercice clos le 31/12/2021 aux membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit s'est élevé à 14 000 euros, soit en dessous de l'enveloppe de 200 000 euros votée lors de l'Assemblée Générale du 23 juin 2021, contre zéro euro au titre de de l'exercice clos le 31/12/2020.

En complément :

- Les rémunérations individuelles des membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit sont versées prorata temporis selon la date d'entrée en fonction ou de cessation des administrateurs ;
- Les rémunérations ont été versées en fin d'année mais la Société va procéder, pour l'exercice 2022, à un paiement trimestriel ;

Une police d'assurance couvrant la responsabilité civile des mandataires sociaux de la Société mais également des filiales a été mise en place.

Rémunérations versées aux membres du Conseil d'Administrateurs en 2020 et 2021 au titre des exercices 2019 et 2020 (ex-jetons de présence) :

	Montant versé en 2020	Montant versé en 2021
Jean-Marie THUAL	-	0€
Karine ARNOLD1	-	0€
Benjamin MATHIEU	-	14 000€
Charles A GRATTON	-	0€
Meyer AZOGUI	-	0€
Florian BLOUCTET1	-	0€
François GONTIER	0€	0€
Mélanie GAREL3	0€	0€
Mariam CHAMLAL3	0€	0€
Robert LABATI3	0€	0€
TOTAL	0€	14 000€

- b- Ratio d'équité : Evolution des écarts de rémunération entre salariés et les dirigeants de la Société – montants versés sur les années concernées (charges sociales et patronales comprises – coût chargé pour la Société)

Sur les exercices 2017, 2018, 2019 et 2020, il n'y avait aucun salarié au sein d'Alan Allman Associates (ex-Verneuil Finance).

Concernant l'exercice 2021, l'information n'est pas déterminée à ce jour de manière fiable mais le sera pour les prochains exercices.

c- Rémunérations versées par la société Alan Allman Associates et les sociétés qu'elle contrôle

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrat de Travail (1)		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions.		Indemnité relative à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Marie THUAL P - DG		X		X		X		X
Karine ARNOLD Administrateur	X			X	X		X	
Benjamin MATHIEU Administrateur		X		X		X		X
Charles A GRATTON Administrateur		X		X		X		X
Florian BLOUC-TET Administrateur		X		X		X		X

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social
Monsieur Jean-Marie THUAL :

	Eléments de rémunérations (en euros)			
	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montant dû	Montant versé	Montant dû	Montant versé
Rémunération fixe	140 590	140 590	140 506	140 506
Rémunération variable	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	NA	NA
Valorisation des avantages de toute nature	4 163	4 163	1 440	1 440
TOTAL	144 753	144 753	141 946	141 946

En comparaison à la rémunération de personnes à poste similaire dans des structures similaires, il apparaît que la rémunération de Monsieur Jean-Marie THUAL est bien inférieure à la rémunération médiane.

Monsieur Jean-Marie THUAL touche une rémunération au titre de ses mandats au sein des Alan Allman

Associates France et de la société Alan Allman Associates International.

Monsieur Jean-Marie THUAL ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire et bénéficie simplement du régime obligatoire de retraite en vigueur au sein de la Société pour l'ensemble des collaborateurs.

En cas de départ de Monsieur Jean-Marie THUAL, ce dernier ne bénéficiera d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

Tableau sur les rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants attribués au titre de l'exercice N	Montants versés au cours de l'exercice N	Montants attribués au titre de l'exercice N-1	Montants versés au cours de l'exercice N-1
Benjamin MATHIEU*				
Rémunération (fixe, variable)	14 000	14 000	NA	NA
Autres rémunérations	11 632	11 632	33 861,96	33 861,96
CHARLES A GRATTON				
Rémunération (fixe, variable)	0	0	NA	NA
Autres rémunérations	0	0	0	0
FLORIAN BLOUCTET				
Rémunération (fixe, variable)	0	0	NA	NA
Autres rémunérations**	77 403	77 403	128 287	128 287
KARINE ARNOLD				
Rémunération (fixe, variable)	0	0	NA	NA
Autres rémunérations***	200 027	200 027	183 590	183 590

*Benjamin MATHIEU est également rémunéré, en plus de sa rémunération en tant qu'Administrateur de la société Alan Allman Associates, pour sa participation aux réunions des Conseils d'Administration des filiales canadiennes d'Alan Allman Associates (ex-jetons de présence).

** Les autres rémunérations ont été versées dans le cadre d'un contrat de travail de Monsieur Florian BLOUCTET au sein de filiales de la société Alan Allman Associates mais ayant pris fin au cours de l'exercice 2021.

*** Les autres rémunérations ont été versées dans le cadre de contrats de travail de Madame Karine ARNOLD au sein de filiales de la société Alan Allman Associates. Lors de sa nomination en tant que membre du Conseil d'Administration, il a été décidé de maintenir les contrats de travail de Madame Karine ARNOLD antérieur à sa fonction d'Administratrice et correspondant à des emplois effectifs. Madame Karine ARNOLD ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire et bénéficie simplement du régime obligatoire de retraite en vigueur au sein de la Société pour l'ensemble des collaborateurs. En cas de départ de Madame Karine ARNOLD, cette dernière pourra bénéficier d'une indemnité relative à une clause de non-concurrence d'une durée de 24 mois après le départ et d'un montant équivalent à 30% de sa rémunération. La Société pourra cependant la réduire ou y renoncer. La rémunération variable de Madame Karine ARNOLD est déterminée à 100% en fonction des résultats économiques et financiers, appréciés au regard du résultat opérationnel de l'année en cours et de la croissance de ce résultat par rapport à l'année précédente.

2) Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux (vote say on pay « ex ante »)

En application de l'article L.225-82-2 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2022 sera appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

a- Politique de rémunération du Président Directeur général

Principes généraux

La rémunération des dirigeants et mandataires sociaux s'inscrit dans un strict respect de l'intérêt social

de la Société et de l'atteinte de son plan de développement. Les éléments pris en compte par le Conseil d'administration dans l'analyse de la rémunération du directeur général et des administrateurs sont les suivants :

- élément court terme (composé d'une part fixe et d'une part variable) ;
- le cas échéant, élément de motivation à long terme à travers l'attribution d'actions gratuites soumise à des conditions de performance ;
- autres éléments : régime de prévoyance, frais de santé, garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise.

Les points d'attention pour la définition de la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux, sont :

- comparabilité : la détermination des rémunérations tient compte des pratiques observées dans les groupes ou les entreprises exerçant des activités comparables ;
- cohérence : la rémunération des membres du Conseil d'administration est cohérente avec la politique salariale appliquée à l'ensemble des collaborateurs disposant d'une part variable au sein de Alan Allman Associates . Elle respecte le cadre fixé pour le niveau de rémunérations des « partners » des différents cabinets composant l'Ecosystème Alan Allman Associates ;
- performance : le mécanisme variable prend en compte la performance de la société à la fois sur des critères court terme et moyen terme.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 25 avril 2022, a décidé d'allouer à Monsieur Jean-Marie THUAL, au titre de l'exercice 2022 une rémunération fixe annuelle totale brute 200 000 euros à compter du 1er juillet 2022 sans rémunération variable au titre de ses mandats au sein d'Alan Allman Associates France et Alan Allman Associates International.

3) Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022

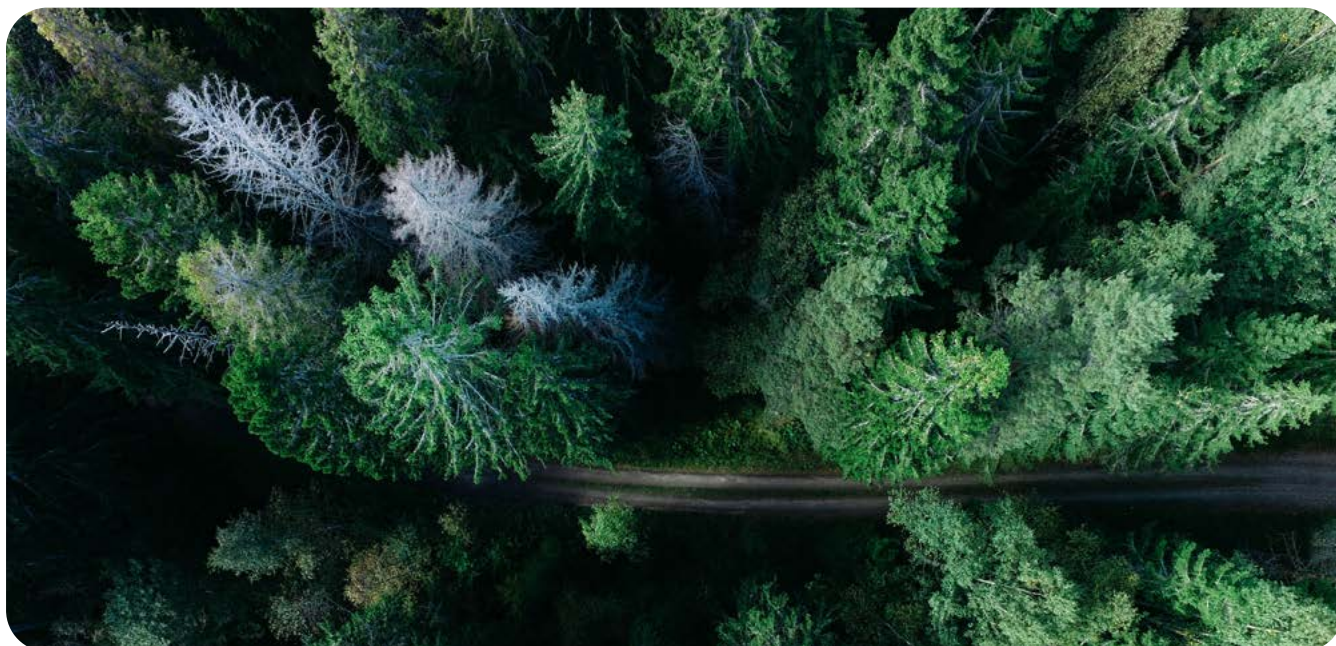
La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration, soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2022, s'inscrit dans la continuité de la politique du Groupe.

b- Rémunération des membres du Conseil d'administration

La rémunération des membres du Conseil d'administration, au titre de leur mandat, se compose uniquement d'une rémunération au titre du Conseil d'administration et de ses Comités, dont le montant maximal est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil d'administration.

Le montant de la rémunération globale allouée aux membres du Conseil d'Administration reste fixé à 200.000 euros selon la 9ème résolution votée lors de l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2021.

MODALITES RELATIVES A LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES



Modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

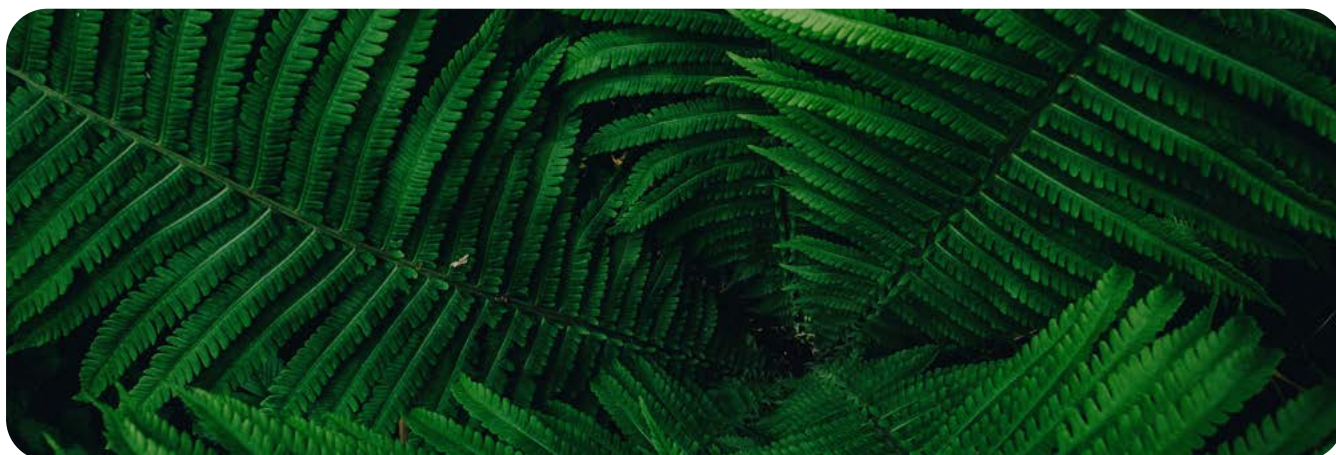


Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales sont celles définies par la loi et les statuts de la société.

ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants : La structure du capital est présentée dans le rapport de gestion.

- Il n'existe pas de restriction statutaire au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote sauf non-respect des dispositions relatives au franchissement du seuil de 1 % du capital ou des droits de vote ou à tout multiple de ce pourcentage jusqu'à 50 %, ni de clauses de conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce.
- Les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233 -7 et L. 233-12 du Code de commerce sont présentées dans le rapport de gestion.
- Il existe, à la date du présent rapport, des pactes en vigueur, d'engagement signés entre actionnaires et notamment avec Camahéal Finance qui entraînent des restrictions aux transferts d'actions. Lors des cessions effectuées auprès des managers clés du Groupe ainsi que dans le cadre des augmentations de capital réservées à des investisseurs avec suppression du droit préférentiel de souscription, les cessionnaires se sont engagés à ne pas céder leurs titres durant des périodes de lock-up comprises entre 18 et 24 mois.
- Il n'existe pas de titres comportant des droits de contrôle spéciaux hormis les actions à droits de vote double.
- Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration sont conformes aux règles légales et statutaires. Les pouvoirs respectifs du Conseil d'Administration sont présentés dans le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise et les délégations données au Conseil d'Administration figurent dans le rapport de gestion.
- Il n'existe pas d'accords conclus par la Société qui seraient modifiés ou qui prendraient fin en cas de changement de contrôle de la Société.





An aerial photograph showing a lush green landscape. The foreground and middle ground are dominated by terraced rice fields, with rows of crops following the contours of the land. A dense forest of various trees and plants is situated in the center, partially obscuring the terraces. A small stream or irrigation channel winds through the fields. In the bottom left corner, there is a small, simple structure with a corrugated metal roof. The overall scene is vibrant and verdant.

04

COMPTES
CONSOLIDÉS



Table des matières

154	Etats consolidés de la situation financière - Actif	184	09 - Notes sur le bilan passif
155	Etats consolidés de la situation financière - Passif	184	9.1 Capital social, Résultat par action et Dividende par action
156	Compte de résultat consolidé	186	9.2 Emprunts et dettes financières
157	Etat du résultat global consolidé	186	9.3 Analyse du risque financier
158	Tableau de flux de trésorerie consolidés	189	9.4 Autres provisions et engagement envers le personnel
159	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	189	9.5 Impôts différés passif
160	Annexe aux états financiers consolidés	189	9.6 Fournisseurs et autres créditeurs
		189	9.7 Autres passifs courants
160	01 - Information générale	190	10 - Notes sur le compte de résultat
160	02 - Evènements significatifs de l'exercice	190	10.1 Chiffre d'affaires
161	03 - Evènements postérieurs à la clôture	190	10.2 Achats consommés
161	04 - Principes comptables et règles de consolidation	190	10.3 Charges de personnel
162	4.1 Référentiel IFRS	191	10.4 Dotations aux amortissements
163	4.2 Date de clôture	191	10.5 Autres produits et charges opérationnels non courants
163	4.3 Présentation des états financiers	191	10.6 Impôt sur les bénéfices
163	4.4 Périmètre et méthodes de consolidation	192	11 - Informations complémentaires
164	4.5 Ventilation des actifs et des passifs courants et non courants (IAS 1)	192	11.1 Honoraires des commissaires aux comptes
164	4.6 Ecart d'acquisition (IFRS 3 - IAS 36)	192	11.2 Engagements hors bilan
164	4.7 Immobilisations Incorporelles (IAS 38)	193	11.3 Effectifs
164	4.8 Immobilisations Corporelles (IAS 16)	193	11.4 Transactions avec les parties liées
166	4.9 Autres actifs non courants (IFRS 9)	193	11.5 Rémunérations des dirigeants
166	4.10 Dépréciation des actifs (IAS 36)		
166	4.11 Impôt sur le résultat (IAS 12)		
167	4.12 Instruments financiers (IFRS 9 et IFRS 7)		
168	4.13 Créances clients		
168	4.14 Trésorerie et équivalents de trésorerie (IAS 7)		
168	4.15 Capital (IAS 1)		
168	4.16 Titre d'autocontrôle (IAS 32)		
168	4.17 Provisions (non courantes et courantes) (IAS 37)		
168	4.18 Avantages donnés au personnel (IAS 19 révisée)		
169	4.19 Chiffre d'affaires		
169	4.20 Travaux en cours et produits différés		
169	4.21 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS		
170	4.22 Coût de l'endettement financier		
170	4.23 Subventions et aides de l'État (IAS 20)		
170	05 - Information pro-forma au 31 décembre 2020		
170	5.1 Objet des comptes pro-forma		
170	5.2 Référentiel comptable et méthodologie		
171	5.3 Rappel des états financiers publiés par Verneuil Finance au 31 Décembre 2020		
174	06 - Périmètre de consolidation		
174	6.1 Entreprises intégrées dans le périmètre de consolidation		
175	6.2 Entreprises exclues du périmètre de consolidation		
175	6.3 Evolution du périmètre de consolidation		
177	6.4 Jugement critiques portés lors de l'application des méthodes comptables de l'Écosystème		
177	6.5 Sources principales d'incertitude relatives aux estimations		
178	07 - Information sectorielle		
179	08 - Notes sur le bilan actif		
179	8.1 Immobilisations incorporelles		
179	8.2 Ecart d'acquisition		
181	8.3 Immobilisations corporelles		
182	8.4 Autres actifs financiers		
182	8.5 Impôts différés actifs		
182	8.6 Clients et autres débiteurs		
183	8.7 Créances d'impôts et Autres actifs courants		
183	8.8 Trésorerie bilantielle		

Etats consolidés de la situation financière – Actif

ACTIF	Note	31/12/2021	31/12/2020 *
		Valeurs nettes	Valeurs nettes
En K euros			
Immobilisations incorporelles	8.1	25 122	8 019
Ecart d'acquisition	8.2	91 589	58 209
Immobilisations corporelles	8.3	8 368	9 632
Autres actifs financiers	8.4	5 786	2 150
Titres mis en équivalence		-	-
Impôts différés actif	8.5	1 087	1 222
Autres actifs long terme		0	5
Total Actifs Non Courants		131 953	79 236
Stocks et en-cours		620	372
Clients et autres débiteurs	8.6	41 267	23 693
Créances d'impôt	8.7	4 868	3 682
Autres actifs courants	8.7	1 346	1 423
VMP et autres placements	8.8	-	0
Disponibilités	8.8	26 935	16 994
Total Actifs Courants		75 035	46 164
Total Actif		206 989	125 399

* Données Pro-forma. Voir la Note 5

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

Etats consolidés de la situation financière – Passif

PASSIF	<i>Note</i>	31/12/2021	31/12/2020 *
En K euros			
Capital social	9.1	12 906	1 099
Réserve légale		110	148
Autres réserves		17 087	11 409
Résultat de l'exercice		6 434	1 806
Total Capitaux Propres, part du groupe		36 536	14 462
Intérêts ne conférant pas le contrôle		1 359	2 204
Total Capitaux Propres	9.1	37 895	16 666
Emprunts et dettes financières	9.2	79 215	43 521
Dettes liées aux contrats de location	9.2	4 599	4 667
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	9.2	4 914	8 219
Provisions au titre des avantages envers le personnel	9.4	2 510	1 558
Autres provisions	9.4	192	258
Impôts différés passif	9.5	5 740	2 302
Autres passifs long terme		695	686
Total Passifs Non Courants		97 866	61 210
Emprunts, dettes financières et concours bancaires	9.2	15 168	10 533
Dettes liées aux contrats de location	9.2	1 950	1 636
Fournisseurs et autres créditeurs	9.6	38 639	26 432
Dettes d'impôt		1 863	496
Autres passifs courants	9.7	13 608	8 424
Total Passifs Courants		71 228	47 523
Total Passif		206 989	125 399

* Données Pro-forma. Voir la Note 5

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

Compte de résultat consolidé

	Note	31/12/2021	31/12/2020 *
En K euros			
Chiffre d'affaires	10.1	188 270	140 404
Autres produits de l'activité		129	83
Achats consommés	10.2	(72 548)	(49 291)
Charges externes		(10 672)	(8 438)
Impôts et taxes		(1 150)	(992)
Charges de personnel	10.3	(88 044)	(70 161)
Autres produits et charges opérationnels courants		1 255	378
RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE	4.21	17 240	11 983
Dotations aux amortissements	10.4	(3 935)	(3 344)
Dotations nettes aux dépréciations et provisions		47	203
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		13 353	8 842
Résultat sur cession de participations consolidées		(115)	41
Autres produits et charges opérationnels non courants	10.5	(1 608)	(1 277)
RESULTAT OPERATIONNEL		11 630	7 606
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		(83)	(93)
Coût de l'endettement financier brut		(1 018)	(889)
Coût de l'endettement financier net		(1 101)	(982)
Autres produits et charges financiers		413	(215)
Résultat des sociétés mises en équivalence		-	-
RESULTAT AVANT IMPOT		10 943	6 409
Impôt sur les bénéfices	10.6	(3 803)	(3 788)
RESULTAT APRES IMPOT		7 139	2 621
Résultat net d'impôt des activités cédées		-	(48)
RESULTAT NET TOTAL		7 139	2 573
Résultat net part du groupe		6 434	1 806
Résultat net des intérêts ne conférant pas le contrôle		706	766
Résultat par action (dilué et non dilué)	9.1	0,15	0,04

* Données Pro-forma. Voir la Note 5

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

Etat du résultat global consolidé

	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	7 139	2 573
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	(863)	(658)
Pertes et gains actuariels	220	(114)
Impôt sur les pertes et gains actuariels	(58)	32
Sous-total des éléments du résultat global non recyclables	162	(82)
Différences de conversion	(1 024)	(576)
Sous-total des éléments du résultat global recyclables	(1 024)	(576)
RESULTAT GLOBAL	6 277	1 914
Part du groupe	5 337	1 344
Intérêts ne conférant pas le contrôle	940	570

* Données Pro-forma. Voir la Note 5

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

Tableau de flux de trésorerie consolidés

	31/12/2021	31/12/2020 *
En K euros		
Résultat net total consolidé	7 139	2 573
Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	-	-
Elim. des amortissements et provisions	4 459	3 125
<i>Dont IFRS 16</i>	829	1 690
Elim. des profits / pertes sur actualisation	1	0
Elim. des résultats de cession et des pertes et profits de dilution	2 122	(105)
Autres prod. et chges sans incidence trésorerie	3	-
Elim. des produits de dividendes	(1)	-
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	13 724	5 593
Elim. de la charge d'impôt	3 803	3 788
Elim. du coût de l'endettement financier net	1 101	974
<i>Dont IFRS 16</i>	61	78
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	18 628	10 356
Incidence de la variation du Besoin en Fond de Roulement	3 444	7 261
Impôts payés	(3 340)	(2 327)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	18 732	15 290
Incidence des variations de périmètre	(54 644)	(8 782)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 769)	(2 868)
Acquisition d'actifs financiers	(3 511)	(5)
Variation des prêts et avances consentis	(264)	(665)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	58	1 716
Cession d'actifs financiers	-	-
Dividendes reçus	0	-
Autres flux liés aux opérations d'investissement	(223)	25
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(61 354)	(10 579)
Augmentation de capital	14 643	-
Cession (acquisition) nette d'actions propres	(289)	-
Emission d'emprunts	54 485	15 726
Remboursement d'emprunts	(17 131)	(7 992)
<i>Dont IFRS 16</i>	(2 064)	(1 741)
Intérêts financiers nets versés	(1 180)	(895)
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	0	(2 000)
Dividendes payés aux participations ne donnant pas le contrôle	(215)	(990)
Autres flux liés aux opérations de financement	(2 740)	(791)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	47 574	3 058
Incidence de la variation des taux de change	293	(146)
Variation de la trésorerie	5 244	7 624
Trésorerie d'ouverture	16 963	9 339
Trésorerie de clôture	22 207	16 963

* Données Pro-forma. Voir la Note 5

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
<i>En euros</i>									
Situation à l'ouverture de l'exercice 2020-12	1 099	148	156	(225)	17 361	17 292	18 539	1 191	19 731
Incidence des changements de méthode comptable					(74)	(74)	(74)	(13)	(87)
Situation ajustée à l'ouverture de l'exercice 2020-12	1 099	148	156	(225)	17 287	17 218	18 465	1 178	19 644
Variation de juste valeur				(75)	0	(75)	(75)	(6)	(82)
Ecarts de conversion			(387)		150	(237)	(237)	(207)	(445)
Résultat de la période					1 806	1 806	1 806	766	2 573
Total des pertes et profits de la période	-	-	(387)	(75)	1 956	1 494	1 494	552	2 046
Dividendes versés					(2 000)	(2 000)	(2 000)	(990)	(2 990)
<i>Pur</i> sur intérêts minoritaires					64	64	64	(491)	(428)
Augmentation de capital					-	-	-	-	-
Autres variations				22	(3 582)	(3 560)	(3 560)	1 954	(1 606)
Situation à la clôture de l'exercice 2020-12	1 099	148	(231)	(279)	13 725	13 215	14 462	2 204	16 666
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 2021-06	1 099	148	(231)	(279)	13 725	13 215	14 462	2 204	16 666
Variation de juste valeur				155	-	155	155	7	162
Ecarts de conversion			(1 252)		-	(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)
<i>Pur</i> 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 2021-06	12 906	148	(1 380)	(69)	24 931	23 482	36 536	1 359	37 895

* Données Pro-forma. Voir la Note 5

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

Annexe aux états financiers consolidés

01

Information générale

ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA (anciennement VERNEUIL FINANCE 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 & 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 2021 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 2021 ont été approuvés par le conseil d'administration en date du lundi 25 avril 2022.

02

Evènements significatifs de l'exercice

Activité

Un des éléments significatifs est la cotation en date du 29 mars 2021 de l'Ecosystème Alan Allman Associates, par apport de l'intégralité des titres de Alan Allman Associates International à Verneuil Finance (renommée Alan Allman Associates, nouvelle tête de l'Ecosystème) pour un montant de 63 M EUR. Cette cotation sur le marché réglementé d'Euronext Paris permet ainsi l'émergence d'un Ecosystème international unique coté en bourse dans le secteur du conseil aux entreprises.

Le 21 juin 2021, Alan Allman Associates lance son programme « RISE 2025 » et, conforté par la dynamique de l'exercice clos au 31 décembre 2021, annonce son objectif de croissance de chiffre d'affaires de 28% sur l'année à venir.

Ainsi Alan Allman Associates ambitionne de clôturer l'exercice 2022 avec un chiffre d'affaires d'au moins 240 M EUR.

« RISE 2025 » c'est désormais l'ambition d'Alan Allman Associates de doubler son chiffre d'affaires d'ici la fin de l'exercice 2025 par rapport à l'exercice 2022.

L'Ecosystème a connu une croissance importante au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2021. Le 31 août 2021, Alan Allman Associates a annoncé avoir finalisé l'acquisition de la société Quadra Informatique, spécialiste du conseil et de l'accompagnement digital, via sa filiale WE+ Holding France. Cette acquisition vise à permettre un renforcement de l'Ecosystème dans le Nord de la France ainsi que sur son expertise dans le domaine de la dématérialisation. L'opération prend la forme d'une acquisition par Alan Allman Associates, via sa filiale WE+ Holding France, de l'ensemble des actions de la société Quadra Informatique. L'Ecosystème souhaite renforcer WE+ en tant qu'expert dans la transformation digitale ainsi que favoriser la création d'un pôle d'excellence dans la réalisation de projets complexes. En 2020, le chiffre d'affaires de Quadra Informatique s'est établi à 18,6 M EUR (base 31/12/2020, comptes audités et certifiés). Cette acquisition est financée principalement en numéraire par WE+ Holding France et pour une partie résiduelle directement par Alan Allman Associates. Le paiement par Alan Allman Associates correspond à 1 048 355 euros réglé en 160 296 actions, sur le fondement de la 16ème résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2021 (opération dite de placement privé auprès d'un cercle restreint d'investisseurs, c'est-à-dire réservée à certains actionnaires cédants de Quadra Informatique).

Quadra Informatique a été intégrée aux comptes consolidés (intégration globale) d'Alan Allman Associates à partir du 1er septembre 2021.

L'Ecosystème a également renforcé sa présence sur le périmètre canadien par la finalisation de plusieurs acquisitions en Amérique du Nord détaillées dans la note 6.3.

COVID-19

L'événement le plus significatif de la période est sans conteste, l'épidémie de COVID-19 dont le développement a débuté fin janvier 2020, avant d'être reconnue comme une pandémie le 11 mars 2020 par l'Organisation Mondiale de la Santé.

Le contexte économique général est très impacté par la crise du COVID-19 et par les mesures mises en œuvre par les gouvernements des pays où l'Ecosystème est implanté.

L'Ecosystème a été impacté par la crise sanitaire (COVID-19) au niveau de son activité et sa performance financière.

L'impact COVID-19 porte essentiellement à ce jour sur le ralentissement dans des prises de décisions et sur l'installation durable du télétravail.

Risques climatiques

Face à l'urgence climatique marquée par la pollution et la disparition progressive d'espèces et de ressources, aux évolutions réglementaires en matière d'environnement qui concernent de plus en plus de sociétés, au changement du regard des consommateurs exigeants, aux engagements éthiques et éco-responsables de plus en plus nombreux de la part des fabricants, l'Ecosystème a engagé une démarche volontaire en matière de RSE. Notamment, en 2021, il a communiqué sur son site internet (www.alan-allman.com) sur les principaux engagements et actions qu'il compte mettre en place au cours des prochaines années, en lien avec la décarbonation de la phase de production à l'horizon de 2030. Sa stratégie consiste :

- A mettre en place des actions respectueuses de l'environnement et de fait, observe ses propres pratiques en termes de tri des déchets afin de s'améliorer au quotidien ;
- A mettre en place un environnement numérique responsable ;
- A mettre en place un bilan carbone afin de disposer d'indicateurs permettant de fixer des objectifs chiffrés pour les années à venir.

03

Evènements postérieurs à la clôture

Le 26 janvier 2022, Alan Allman Associates annonce avoir finalisé l'acquisition du groupe belge The Human Factory, spécialiste de la transformation digitale. 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. En 2020, le chiffre d'affaires consolidé annuel du groupe The Human Factory s'est établi à 15 M EUR et projette un atterrissage à 18 M EUR de chiffre d'affaires pour l'exercice 2021 (non certifié, non audité et non approuvé). Cette acquisition est financée principalement en numéraire par Alan Allman Associates Belgium et pour une partie résiduelle directement par Alan Allman Associates. Le paiement par Alan Allman Associates correspond à 2 999 979 EUR réglé en 229 006 actions, sur le fondement de la 16ème résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2021 (opération dite de placement privé auprès d'un cercle restreint d'investisseurs, c'est-

à-dire réservée à certains actionnaires cédants de The Human Factory).

Le 8 février 2022, Alan Allman Associates annonce avoir finalisé l'acquisition, via sa filiale Alan Allman Associates Canada Inc., de 100% des actions 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. Le chiffre d'affaires annuel en 2020 de la société Gurus Solutions s'est établi à 8,1 M EUR (soit 12,5 M CAD) et projette un atterrissage à 9,2 M EUR de chiffre d'affaires (soit 13,6 M CAD) pour l'exercice 2021 (non certifié, non audité et non approuvé). Cette acquisition est financée principalement en numéraire par Alan Allman Associates Canada et pour une partie résiduelle directement par Alan Allman Associates. Le paiement par Alan Allman Associates correspond à 1 371 400 EUR (soit 2 000 000 CAD) réglé en 97 262 actions, sur le fondement de la 16ème résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2021 (opération dite de placement privé auprès d'un cercle restreint d'investisseurs, c'est-à-dire réservée à certains actionnaires cédants de Gurus Solutions).

Les sociétés du groupe The Human Factory et Gurus Solutions seront intégrées aux comptes consolidés (intégration globale) d'Alan Allman Associates respectivement à partir du 21 janvier 2022 et du 8 février 2022.

L'Ecosystème n'est pas, directement ou indirectement, exposé à l'Ukraine, la Biélorussie ou la Russie et n'est donc pas impacté par le conflit en cours dans ces régions.

04

Principes comptables et règles de consolidation

4.1 Référentiel IFRS

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 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). Ces comptes consolidés au 31 décembre 2021 doivent être lus conjointement avec les comptes consolidés au 31 décembre 2020

Nouvelles normes, amendements et interprétations applicables au 1^{er} janvier 2021 :

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

2021

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne suivants applicables au 1er janvier 2021 :

Amendements IFRS 9, IAS 39 & IFRS 7	Réforme des taux d'intérêts de référence – Phase 2
Amendements IFRS 4	Prolongation de l'exemption temporaire de l'application d'IFRS 9

Les principes comptables appliqués par l'Ecosystème sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2020. Les normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2021 n'ont pas d'impact significatif pour l'Ecosystème.

2. Autres nouvelles normes non encore applicables au 1er janvier 2021 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 anticipé par l'Ecosystème.

4.2 Date de clôture

Les états financiers des sociétés couvrent tous une période de 12 mois 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 2021.

4.3 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.

4.4 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 2021, 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 lorsqu'elle :

- détient le pouvoir sur l'entité émettrice ;
- est exposée ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité émettrice ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

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 6.1.

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 minoritaires au bilan consolidé et au compte de résultat consolidé.

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

Amortissements dérogatoires

L'incidence sur les comptes des écritures passées pour la seule application de la législation fiscale est éliminée. A ce titre, sont notamment reprises sur les réserves et le résultat, les provisions pour amortissements dérogatoires pour leur montant net d'impôt.

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.

Le compte de résultat enregistre leur quote-part dans le résultat net consolidé. Les intérêts ne conférant pas le contrôle débiteurs sont attribués à la part de l'Ecosystème, sauf si les actionnaires minoritaires ont l'engagement et la capacité à couvrir leur quote-part de pertes.

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	
		31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Dollar canadien	CAD	0,694782	0,639672	0,674491	0,653595
Franc suisse	CHF	0,967961	0,925754	0,924984	0,934143
Dollar de Singapour	SGD	0,654493	0,616599	0,629287	0,635243
Dollar américain	USD	0,882924	0,81493	0,845523	0,875503

4.5 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.

4.6 Ecart d'acquisition (IFRS 3 - IAS 36)

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

L'écart d'acquisition 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.

L'écart d'acquisition n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de dépréciation de valeur annuel. (Cf. note 8.2)

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 obtenue 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.

4.7 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

4.8 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.

L'approche par composant n'a pas été utilisée eu égard à la nature des actifs immobilisés.

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
Matériel de bureau
Mobilier de bureau

3 à 5 ans
1 à 10 ans
2 à 10 ans

Linéaire et dégressif
Linéaire et dégressif
Linéaire et dégressif

Actifs au titre de droits d'utilisation

Le poste « Immobilisations corporelles » inclut les actifs au titre de droits d'utilisation relatifs aux contrats de location dans lesquels l'Ecosystème intervient en tant que preneur.

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 pour tout incitatif à la location revus 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.

4.9 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.

4.10 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.

Les UGT sont des unités de gestion autonomes au niveau desquelles les processus d'allocation des ressources et d'analyse des résultats sont effectués. Au sein de l'Ecosystème, les UGT retenues correspondent 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. 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.

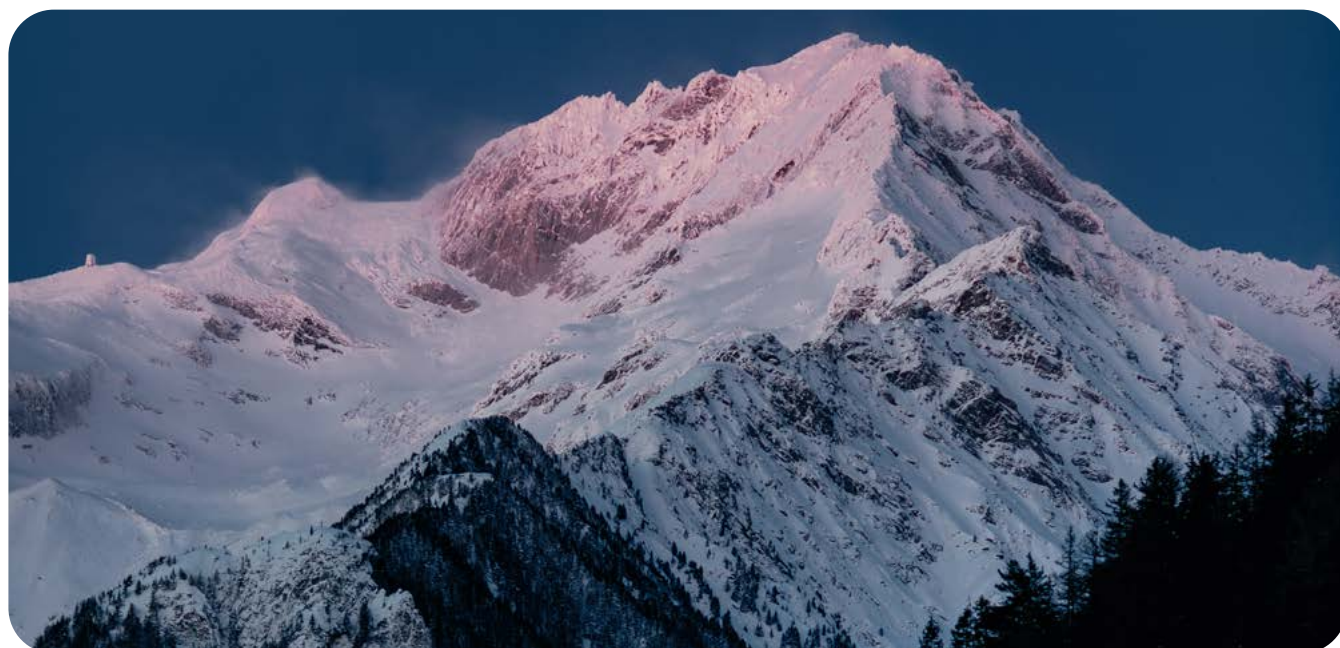
Les tests de dépréciation sont effectués à chaque clôture annuelle ou dès l'apparition d'indice de perte de valeur pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée.

4.11 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 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 10.6.

4-12 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).

A la date de clôture de l'exercice, la hiérarchisation des méthodes d'évaluation selon les normes IFRS au sein de l'Ecosystème est la suivante :

Niveau 1 : 0%

Niveau 2 : 100%

Niveau 3 : 0%

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 à cout amorties :

- 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. 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 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.

4.13 Créances clients

L'Ecosystème évalue la recouvrabilité des créances clients sur la base d'un modèle de pertes 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. Si les recouvrements futurs diffèrent des estimations, les bénéficiaires futurs sont touchés.

Dans le contexte de la crise sanitaire COVID-19, des mesures de renforcement du recouvrement des créances clients ont été déployées. L'Ecosystème n'a pas constaté de risques accrus.

Lors de l'exercice précédent, les sociétés de l'Ecosystème Alan Allman Associates ayant recours à l'affacturage (majoritairement les sociétés européennes), ont modifié leurs contrats, permettant ainsi 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 ».

4.14 Trésorerie et équivalents de trésorerie (IAS 7)

Les disponibilités et équivalents de trésorerie sont constitués de comptes bancaires 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.

4.15 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 9.1).

4.16 Titre 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 9.1).

4.17 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'événements 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.

4.18 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

Les avantages à long terme de l'Ecosystème correspondent aux engagements relatifs aux indemnités de fin de carrière des sociétés françaises.

4.19 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 évaluées à leur juste valeur, c'est-à-dire nettes des taxes sur les ventes, des remises, rabais, escomptes et après élimination des ventes intra groupe.

L'Ecosystème génère des revenus grâce à la prestation de services en conseils hightech, en stratégie, 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.

4.20 Travaux en cours et produits différés

Les montants comptabilisés en tant qu'excédent des produits par rapport aux facturations sont classés à titre de travaux en cours. Les montants revus avant la prestation de services ou la livraison de produits sont classés à titre de produits différés.

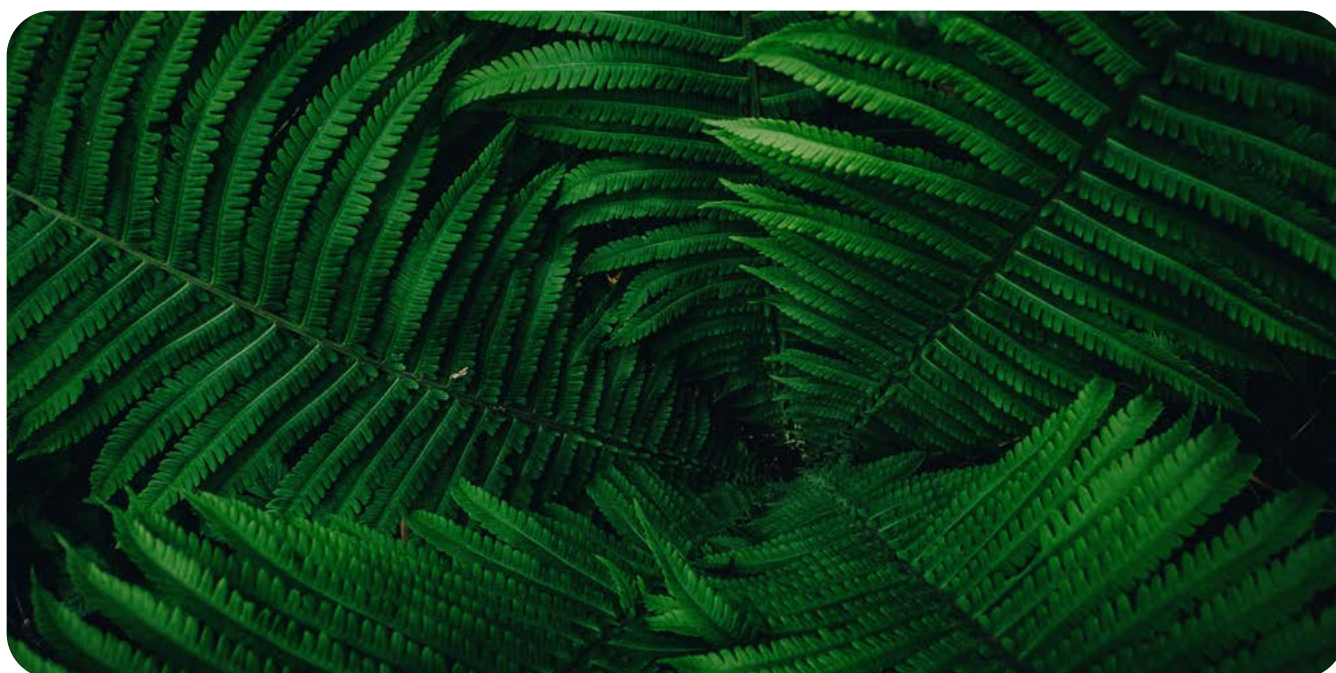
4.21 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

L'Ecosystème utilise un indicateur alternatif de performance choisis pour le suivi de ses activités opérationnelles. L'Ecosystème estime que cet indicateur fournis des renseignements supplémentaires permettant aux utilisateurs de l'information financière périodique d'apprécier de manière plus complète 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 événements inhabituels, anormaux et peu fréquents visés dans le cadre conceptuel des IFRS,
- Des dépréciations de Goodwill et des autres éléments de l'actif immobilisé
- Des dotations aux amortissements des actifs



incorporels affectés ;

- 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 d'impôt recherche (CIR pour la France) ou équivalent (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.

Les aides relatives aux charges de personnel découlant de la crise sanitaire sont comptabilisées en diminution du poste Charges de personnel.

05

Information pro-forma au 31 décembre 2020

5-1 Objet des comptes pro-forma

Les comptes pro-forma ont été établis dans le contexte de l'apport du contrôle des titres de Alan Allman Associates International à la société Verneuil Finance.

Ils portent sur les comptes de la période comparative du 31 décembre 2020.

Ils ont pour objet de préfigurer ce qu'auraient été les comptes consolidés de l'ensemble indépendamment de l'opération d'apport.

5-2 Référentiel comptable et méthodologie

Les comptes consolidés pro-forma ont été établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, en utilisant les mêmes règles et méthodes comptables que celles appliquées par l'Ecosystème Alan Allman Associates International, au titre des exercices concernés, dans ses comptes consolidés.

Constatant le poids relatif des parties prenantes, et que les actionnaires actuels de l'Ecosystème Alan Allman Associates International allaient devenir fortement majoritaires dans le capital de la société Verneuil Finance postérieurement à l'apport, la direction a analysé l'opération comme une acquisition inversée au sens de la norme comptable IFRS 3 « regroupements d'entreprises ».

Dans cette analyse, l'Ecosystème Alan Allman Associates International est considéré comme l'acquéreur. Les comptes consolidés en IFRS de ce dernier demeurent par conséquent inchangés à l'issue de l'opération, aucune réévaluation ou allocation du prix d'acquisition n'étant pratiquée. La société Verneuil Finance est considérée comme l'acquise. Les actifs et passifs retraités en IFRS de la société doivent donc être évalués à leur juste valeur à la date de l'opération. L'ajustement correspondant à opérer sur les valeurs comptables n'a pas été effectué dans les comptes pro-forma.

En pratique, les comptes pro-forma résultent du cumul des états financiers consolidés en IFRS de l'Ecosystème Alan Allman Associates International et des états financiers consolidés de la société Verneuil Finance, avant réalisation de l'opération.

Au terme du traitement de cette acquisition inversée, le montant de la réévaluation de l'actif net de l'Ecosystème Alan Allman Associates International reflété dans l'augmentation de capital de Verneuil Finance, est neutralisé d'un montant équivalent dans le poste « Autres réserves » des capitaux propres.

5.3 Rappel des états financiers publiés par Verneuil Finance au 31 Décembre 2020

COMPTE DE RÉSULTAT	31/12/2020
<i>En K euros</i>	
Chiffre d'affaires	0
Autres produits de l'activité	-
Achats consommés	-
Charges externes	(113)
Impôts et taxes	(21)
Charges de personnel	-
Autres produits et charges opérationnels courants	11
RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE	(123)
Dotations aux amortissements	-
Dotations aux dépréciations et provisions	-
Dotations nettes aux dépréciations et provisions	(9)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	(132)
Résultat sur cession de participations consolidées	-
Autres produits et charges opérationnels non courants	(165)
RESULTAT OPERATIONNEL	(297)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	-
Coût de l'endettement financier brut	(8)
Coût de l'endettement financier net	(8)
Autres produits et charges financiers	9
Résultat des sociétés mises en équivalence	-
RESULTAT AVANT IMPOT	(296)
Impôt sur les bénéfices	-
RESULTAT APRES IMPOT	(296)
Résultat net d'impôt des activités cédées	(48)
RESULTAT NET TOTAL	(344)
Part du groupe	(344)
Part des minoritaires	-

31/12/2020

BILAN - ACTIFValeurs
nettes**En K euros**

Immobilisations incorporelles	-
Ecart d'acquisition	-
Immobilisations corporelles	-
Autres actifs financiers	-
Titres mis en équivalence	-
Impôts différés actif	-
Autres actifs long terme	-
Total Actifs Non Courants	0
Stocks et en-cours	-
Clients et autres débiteurs	-
Créances d'impôt	-
Autres actifs courants	230
VMP et autres placements	-
Disponibilités	1 071
Total Actifs Courants	1 301
Total Actif	1 301



BILAN - PASSIF

31/12/2020

En K euros

Capital social	1 099
Primes liées au capital	-
Ecart de réévaluation	1
Réserve légale	148
Réserves de conversion groupe	-
Autres réserves	(216)
Résultat de l'exercice	(344)
Autres	-
Total Capitaux Propres, part du groupe	688
Intérêts ne conférant pas le contrôle	-
Total Capitaux Propres	688
Emprunts et dettes financières	-
Dettes liées aux contrats de location	-
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	-
Engagements envers le personnel	-
Autres provisions	-
Impôts différés passif	-
Autres passifs long terme	-
Total Passifs Non Courants	-
Emprunts, dettes financières et concours bancaires (Part à moins d'un an)	-
Dettes liées aux contrats de location (Part à moins d'un an)	-
Fournisseurs et autres créditeurs	613
Dettes d'impôt	-
Autres passifs courants	-
Total Passifs Courants	613
Total Passif	1 301

06

Périmètre de consolidation

6.1 Entreprises intégrées dans le périmètre de consolidation

Entreprises consolidées	Siège Social	Pays	Siren	31/12/2021			31/12/2020 *		
				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	98,90%	98,90%
ALPHA 2 F	Saint-Herblain	France	431301878	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	98,90%
AAA ACADEMY	Issy-les-Moulineaux	France	523125904	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	98,90%
FWD	Issy-les-Moulineaux	France	424200947	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	98,90%
ACTM Belgium	Bruxelles	Belgique	BE 0839.948.833	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES BENELUX SARL	Luxembourg	Luxembourg	B144051	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
AIYO OPUS FINANCE GROUP	Issy-les-Moulineaux	France	821657376	IG	96,31%	87,14%	IG	72,11%	71,31%
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%	98,90%
ARGAIN	Issy-les-Moulineaux	France	479663718	IG	95,33%	95,33%	IG	95,33%	94,28%
Brand Marketing International	Luxembourg	Luxembourg	B174456	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
COMITEM	Issy-les-Moulineaux	France	502367527	IG	95,05%	95,05%	IG	100,00%	98,90%
Dynafin Consulting	Bruxelles	Belgique	BE 0824.629.959	IG	100,00%	98,65%	IG	100,00%	98,65%
GB OUEST	Le Havre	France	491325387	NI	-	-	IG	99,95%	98,85%
HELI AAA	Issy-les-Moulineaux	France	790179576	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	98,90%
MWA	Issy-les-Moulineaux	France	432444420	NI	-	-	IG	100,00%	98,90%
Satisco Belgium	Bruxelles	Belgique	BE 0896.381.552	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,00%
SATISCO INTERNATIONAL HOLDING	Luxembourg	Luxembourg	B198186	NI	-	-	IG	90,00%	90,00%
SATISCO S.A.	Luxembourg	Luxembourg	B110294	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,00%
Satisco Switzerland	Freienbach	Suisse	CH-130.3.023.007-4	IG	100,00%	100,00%	IG	90,00%	90,00%
SATISCO France	Issy-les-Moulineaux	France	538265893	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,00%
Satisco (The Netherlands) BV	Woerden	Pays-Bas	56926626	NI	-	-	IG	100,00%	90,00%
SIDERLOG	Issy-les-Moulineaux	France	432993541	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	98,90%
SINAD	Issy-les-Moulineaux	France	493025001	NI	-	-	IG	100,00%	98,90%
SORINFA	Bruxelles	Belgique	BE 0417.693.282	NI	-	-	IG	100,00%	90,00%
ALTHEA	Issy-les-Moulineaux	France	792325797	IG	100,00%	88,35%	IG	80,00%	79,12%
Jarchitects	Paal	Belgique	BE 0476.495.177	IG	69,89%	69,89%	IG	69,89%	69,89%
WE + HOLDING FRANCE	Biot	France	799388301	IG	95,50%	95,50%	IG	95,50%	94,45%
WE+	Biot	France	434100236	IG	100,00%	95,50%	IG	100,00%	94,45%
WE+ INNOVATION	Biot	France	483158481	NI	-	-	IG	100,00%	94,45%
WE+ MONACO SAM	Monaco	Monaco	08504812	IG	100,00%	95,50%	IG	100,00%	94,45%
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	IG	100,00%	100,00%	IG	90,69%	90,69%
Noverka Conseil Inc	Montréal	Canada	1165610024	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,69%
Les Solutions Victrix Inc.	Montréal	Canada	1167031799	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,69%
Noxent Inc. (9205-2232 QUÉBEC INC.)	Brossard	Canada	1164694557	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,69%
VICTRIX CONSEIL INC.	Montréal	Canada	1149636699	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,69%
SERVICES CONSEILS VISION TI INC.	Montréal	Canada	1167753749	NI	-	-	IG	100,00%	90,69%
EC SOLUTIONS INC.	Laval	Canada	1175858282	IG	89,00%	89,00%	IG	83,00%	75,28%
AIYO GROUP USA	Wilmington	USA	35-2682220	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
Aiyo Group Canada Inc.	Montréal	Canada	1174603937	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
AIYO MANAGEMENT	Issy-les-Moulineaux	France	821541588	IG	50,00%	50,00%	NI	-	-
HELP OX	Mascouche	Canada	1176974526	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
MS GESLAM	Saint-Hyacinthe	Canada	1143911825	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
LES EQUIPEMENTS MS GESLAM	Saint-Hyacinthe	Canada	1173036220	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
GESTION INFO RAINBEAU	Montréal	Canada	1163156467	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
GDG FORMATION ET INNOVATION	Québec	Canada	1160607280	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
GDG INFO ET GESTION	Québec	Canada	1147027768	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
GDG INFO	Québec	Canada	1167240994	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
Alan Allman Associates Québec	Montréal	Canada	1177074508	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
Altco Partners	Saclay	France	841064009	IG	41,74%	41,74%	NI	-	-

IG : Intégration Globale
NI : Non intégrée

L'Ecosystème détient 50% des actions de participation de la filiale HR PARTNERS. Toutefois compte tenu de l'intégration opérationnelle, administrative et financière, la direction de l'Ecosystème a conclu que l'Ecosystème détenait le contrôle de HR PARTNERS et cette dernière est consolidée par intégration globale dans les présents états financiers. Le même raisonnement est appliqué pour la filiale AIYO MANAGEMENT également détenue à 50%. Alan Allman Associates considère la société ALTCO PARTNERS comme contrôlée de fait puisqu'aucun autre associé ou actionnaire ne détenait, directement ou indirectement, une fraction supérieure à la sienne.

6.2 Entreprises exclues du périmètre de consolidation

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

6.3 Evolution du périmètre de consolidation

ACQUISITION – ENTREE

En dehors de l'opération décrite dans les « Evénements significatifs de l'exercice » et explicitée en note 5, l'Ecosystème a procédé à l'acquisition de plusieurs sociétés au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

REFINE : Le 15 mars 2021, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition de 100% du capital de Wal Holding détenant elle-même 100% de la société Refine, toutes deux ensuite fusionnées au cours de l'année dans Dynafin Consulting. Refine est un cabinet spécialisé dans le secteur bancaire, de l'assurance et de l'énergie proposant des expertises métiers autour du risk management, du data management, de la compliance et du regulatory management. L'intégration de Refine dans Dynafin Consulting va permettre de devenir un acteur significatif dans le secteur bancaire en Belgique.

QUADRA INFORMATIQUE : Le 31 août 2021, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition de 100% du capital de Quadra Informatique. Quadra Informatique est un cabinet spécialisé dans le conseil, l'accompagnement et la formation informatique et intervient sur des prestations d'assistance technique, de centre de services, d'intégration et d'édition. L'intégration de Quadra Informatique avec la marque We+ va permettre de devenir un acteur significatif en France, notamment dans le secteur public et bancaire.

HELPOX : Le 1er octobre 2021, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition d'un bloc de contrôle représentant 83.33% du capital de HelpOX. Le 1er décembre 2021, l'Ecosystème a acquis les 16.67% restant pour atteindre une détention de 100% du capital de HelpOX. HelpOX est une société spécialisée dans la gouvernance, les solutions informatiques et différentes technologies dans le domaine de la data. L'acquisition de HelpOX va permettre à l'Ecosystème de constituer une marque forte à Montréal au Québec dans les services techniques, d'hébergements, en équipements techniques et logiciels ou encore en cyber sécurité.

GESTION INFO RAINBEAU : Le 27 octobre 2021, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition, au travers de sa filiale Noxent, de 100% du capital de Gestion Info Rainbeau et ses filiales, MS Geslam Informatique et Les Equipements MS Geslam, toutes deux également détenues à 100%. Ces sociétés offrent des services incluant des services techniques, d'hébergement, en équipement et logiciel. L'objectif de cette acquisition est de créer un acteur majeur canadien dans les métiers de Noxent et MS Geslam, de rapprocher les marques et de donner naissance à un nouvel ensemble créateur de nouvelles synergies.

GDG : Le 1^{er} décembre 2021, l'Ecosystème a finalisé l'acquisition de 100% des 3 sociétés du groupe GDG : GDG Informatique et Gestion, GDG Info, GDG Formation et Innovation. GDG est un groupe canadien spécialisé dans le conseil en technologie de l'information. L'objectif de la transaction est de créer un acteur majeur canadien dans les métiers de GDG, et de construire un projet industriel en conservant l'ADN et la culture du groupe.

En complément de ces informations opérationnelles, le tableau ci-dessous présente, selon les UGT définies en note 4.10, le coût global du regroupement et les actifs et passifs reconnus associés à ces acquisitions de l'exercice 2021 :

EUROPE :

En K Euros**Acquisitions en Europe**

Total des actifs acquis	11 414
Total des passifs acquis	(5 351)
Total des actifs nets acquis / (passifs nets repris)	6 063
Intérêts ne conférant pas le contrôle	0
Prix d'acquisition	24 095
Ecart d'acquisition	18 032

AMERIQUE :

En K Euros**Acquisitions en Amérique**

Total des actifs acquis	23 665
Total des passifs acquis	(5 294)
Total des actifs nets acquis / (passifs nets repris)	18 371
Intérêts ne conférant pas le contrôle	0
Prix d'acquisition	32 412
Ecart d'acquisition	14 041

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 2021, les pourcentages d'intérêts détenus dans les sociétés ALAN ALLMAN ASSOCIATES FRANCE, AIYO OPUS FINANCE GROUP, AIYO MANAGEMENT, ALAN ALLMAN ASSOCIATES CANADA, EC SOLUTIONS, SATISCO INTERNATIONAL HOLDING et SATISCO SWITZERLAND ont augmenté à la suite de rachats de minoritaires.

Le pourcentage d'intérêts détenu dans la société COMITEM a quant à lui diminué, en raison de l'arrivée de minoritaires.

FUSIONS ET RESTRUCTURATIONS INTERNES

Une transmission universelle de patrimoine a été réalisée de la société SINAD vers la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES FRANCE en janvier 2021.

Une fusion simplifiée avec effet au 1^{er} janvier 2021 a été réalisée de la société SERVICES CONSEILS VISION TI INC au sein de la société LES SOLUTIONS VICTRIX INC.

La dénomination de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES (SAS) a été modifiée pour ALAN ALLMAN ASSOCIATES FRANCE afin d'éviter toute confusion avec la nouvelle société tête ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA (anciennement VERNEUIL FINANCE SA).

Une fusion simplifiée avec effet rétroactif au 1^{er}

janvier 2021 a été réalisée en juin 2021 des sociétés GB OUEST et ACT'M ADVISORS au sein de la société A2F devenue ALPHA 2 F.

Une fusion simplifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2021 a été réalisée en juin 2021 de la société MWA au sein de la société ACCELE devenue FWD.

Une fusion simplifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2021 a été réalisée en juin 2021 de la société WE+ INNOVATION au sein de la société WE+.

Une fusion simplifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2021 a été réalisée en juin 2021 de la société SORINFA au sein de la société SATISCO BELGIUM.

Une fusion simplifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2021 a été réalisée en juin 2021 des sociétés WAL HOLDING et REFINE au sein de la société DYNAFIN CONSULTING.

Une fusion simplifiée des sociétés GESTION CHRONOS INC., GESTION BIG INC., GESTION SOMMA INC., CAPITAL MIMOSA INC. (anciennement les sociétés de gestion de HELPOX) a été réalisée en octobre 2021 au sein de la société HELPOX.

Une transmission universelle de patrimoine a été réalisée de la société AIYO ADVISORY vers la société AIYO OPUS en novembre 2021.

Une fusion a été réalisée en décembre 2021 de la société SATISCO INTERNATIONAL HOLDING au sein de la société 3A BENELUX.

Une fusion simplifiée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2021 a été réalisée en décembre 2021 de la société QUADRA INFORMATIQUE au sein de la société WE+.

6.4 Jugement critiques portés lors de l'application des méthodes comptables de l'Écosystème

Contrôle de la filiale HR PARTNERS

A la note 6.1 il est mentionné que la filiale HR PARTNERS est une filiale de l'Écosystème même si ce dernier détient seulement 50% des droits de vote. La direction a examiné la question de savoir si l'Écosystème détenait ou non le contrôle de HR PARTNERS en évaluant si l'Écosystème avait ou non la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de la filiale HR PARTNERS. La direction a conclu que l'Écosystème détenait le contrôle.

Si la direction avait conclu que la participation de 50% était insuffisante pour donner le contrôle à l'Écosystème, HR PARTNERS aurait été classée comme une coentreprise et l'Écosystème l'aurait comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.

Contrôle de la filiale AIYO MANAGEMENT

A la note 6.1 il est mentionné que la filiale AIYO MANAGEMENT est une filiale de l'Écosystème même si ce dernier détient seulement 50% des droits de vote. La direction a examiné la question de savoir si l'Écosystème détenait ou non le contrôle de AIYO MANAGEMENT en évaluant si l'Écosystème avait ou non la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de la filiale AIYO MANAGEMENT. La direction a conclu que l'Écosystème détenait le contrôle.

Si la direction avait conclu que la participation de 50% était insuffisante pour donner le contrôle à l'Écosystème, AIYO MANAGEMENT aurait été classée comme une coentreprise et l'Écosystème l'aurait comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.

Contrôle de la filiale ALTCO PARTNERS

A la note 6.1 il est mentionné que la filiale ALTCO PARTNERS est une filiale de l'Écosystème même si ce dernier détient seulement 41,74% des droits de vote. La direction a examiné la question de savoir si l'Écosystème détenait ou non le contrôle de ALTCO PARTNERS en évaluant si l'Écosystème avait ou non la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de la filiale ALTCO PARTNERS. La direction a conclu que l'Écosystème détenait le contrôle.

Si la direction avait conclu que la participation de 41,74% était insuffisante pour donner le contrôle à l'Écosystème, ALTCO PARTNERS aurait été classée comme une coentreprise et l'Écosystème l'aurait comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.

6.5 Sources principales d'incertitude relatives 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 de publication 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 4.13)
- Actifs d'impôts différés (voir note 4.11)
- Estimation de la durée d'un contrat de location (voir note 4.8)
 - Test de dépréciation sur les écarts d'acquisition et clientèle (voir note 4.6, 4.7 et 4.10)
- Estimation du montant des provisions pour pensions et retraites (voir note 4.18)
- Estimation du montant des provisions pour litige (voir note 4.17)
- La reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement (voir note 4.19)



07

Information sectorielle

La Direction de l'Ecosystème analyse et mesure la performance de l'activité dans les zones géographiques où l'Ecosystème est présent représentant ainsi les différentes unités génératrices de trésorerie.

En K euros	31/12/2021		31/12/2020 *	
	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité
Europe	116 763	11 675	94 089	8 377
Amérique	71 404	5 567	46 213	3 600
Autres	103	(1)	103	5
Total	188 270	17 240	140 404	11 983

Actifs Non Courants En K euros	31/12/2021			31/12/2020 *		
	Immobilisations incorporelles (Valeurs nettes)	Ecart d'acquisition	Immobilisations corporelles (Valeurs nettes)	Immobilisations incorporelles (Valeurs nettes)	Ecart d'acquisition	Immobilisations corporelles (Valeurs nettes)
Europe	212	67 039	6 046	689	48 833	8 401
Amérique	24 910	24 550	2 321	7 330	9 376	1 230
Autres	-	-	-	-	-	0
Total	25 122	91 589	8 368	8 019	58 209	9 632



08

Notes sur le bilan actif

8.1 Immobilisations incorporelles

Valeurs brutes	31/12/2020	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebus	Autres	31/12/2021
En K euros								
Frais d'établissement	1	-	-	-	-	(1)	-	-
Frais de recherche	493	-	-	-	-	(493)	-	-
Frais de développement	6	-	-	-	-	-	-	6
Concessions, brevets & droits similaires	101	-	(58)	(0)	159	(133)	1	71
Logiciels	23	-	(14)	2	64	106	-	180
Fonds commercial	34	-	-	-	-	-	-	34
Marque	0	-	-	8	877	-	-	885
Clientèle	8 820	-	-	1 106	17 611	-	-	27 537
Autres immobilisations incorporelles	650	-	(17)	0	-	19	-	653
Immobilisations incorporelles en cours	-	67	-	-	-	-	-	67
Total valeurs brutes	10 129	67	(88)	1 115	18 711	(502)	1	29 432
	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissements								
	31/12/2020 *	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebus	Autres	31/12/2021
En K euros								
Amt/Dép. frais d'établissement	0	-	-	-	-	(0)	-	-
Amt/Dép. frais de rech.	-	-	-	-	-	-	-	-
Amt/Dép. frais développ.	(2)	(1)	-	-	-	-	-	(3)
Amt/Dép. conc, brevets & dts similaires	(75)	(0)	33	0	(151)	132	0	(61)
Amt/Dép. logiciels	(20)	(3)	16	(1)	(52)	(105)	-	(166)
Amt/Dép. marques	-	(6)	-	(0)	-	-	-	(6)
Amt/Dép. clientèle	(1 496)	(1 484)	-	(181)	(369)	-	-	(3 530)
Amt/Dép. autres immos incorp.	(517)	(26)	18	(0)	-	(19)	-	(544)
Amt/Dép. immobilisations incorp. en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Amt/dép. immobilisations incorporelles	(2 109)	(1 521)	67	(182)	(572)	7	0	(4 310)
Immobilisations incorporelles nettes	8 019	(1 455)	(21)	933	18 139	(495)	1	25 122

La Clientèle correspond à la partie affectée lors de l'allocation du prix d'acquisition dans le cadre d'acquisition d'entreprises.

8.2 Ecarts d'acquisition

Les valeurs nettes comptables des écarts d'acquisition se répartissent par UGT de la façon suivante :

Valeurs brutes	31/12/2020 *	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	Variations des cours de change	Autres	31/12/2021
En K euros							
Ecart d'acquisition	58 209	32 136	-	(1 764)	1 071	1 938	91 589
Total Ecarts d'acquisition	58 209	32 136	-	(1 764)	1 071	1 938	91 589
Amortissements							
	31/12/2020 *	Dotations	Reprises		Variations des cours de change		31/12/2021
En K euros							
Amt/Pertes val. écart d'acquisition	-	-	-	-	-	-	-
Amt/Pertes val. écart d'acquisition	-	-	-	-	-	-	-
Total Ecarts d'acquisition	58 209	32 136	-	(1 764)	1 071	1 938	91 589

Au cours de la période, l'évolution des écarts d'acquisition s'explique par l'acquisition de plusieurs sociétés au cours de l'exercice (voir note 6.3) ainsi que par les écarts de conversion sur ceux libellés en devises étrangères.

Ces écarts d'acquisition sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie (telles que définies en note 4.10) en fonction de la valeur d'utilité apportée à chacune d'entre elles.

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 écarts d'acquisition 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	
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Europe	7,14%	8,44%	1,40%	1,50%
Amérique	7,40%		1,50%	

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2021 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 :

- +/- 0,5% du WACC
- +/- 1% du taux de croissance infini

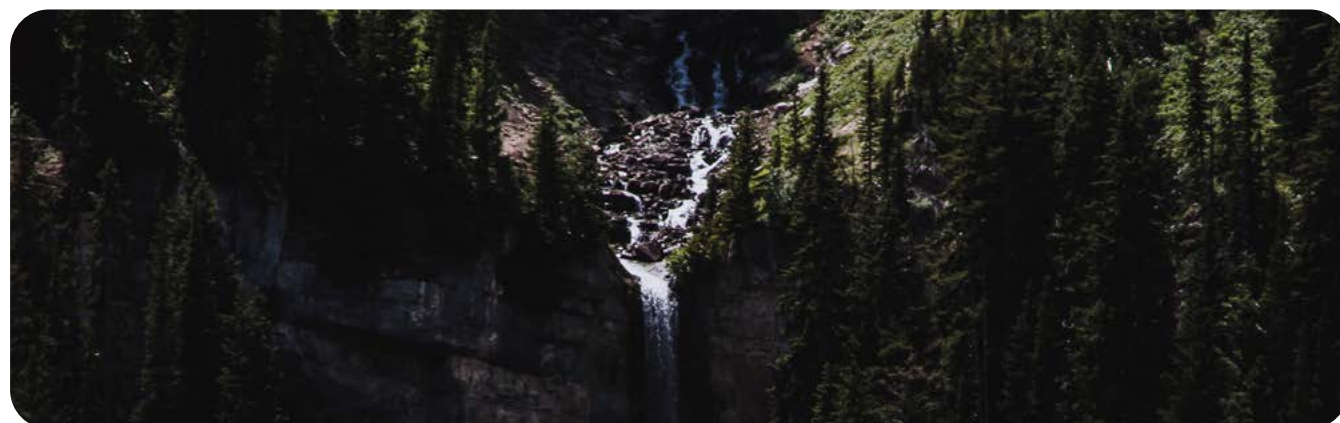


8.3 Immobilisations corporelles

Valeurs brutes	31/12/2020 *	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebut	Incidence des changements de méthodes	31/12/2021
En K euros								
Immobilier (1)	5 014	1 943	(353)	33	(200)	2 142	70	8 650
Installations tech, matériel & outillage	311	3	(33)	-	-	(55)	-	226
Autres immobilisations corporelles	2 836	(264)	(28)	73	384	(2 096)	-	904
Matériel de bureau	514	93	(145)	15	401	(139)	-	740
Matériel de transport (1)	4 023	433	(2 370)	3	418	-	146	2 653
Matériel informatique (1)	1 458	194	(261)	112	2 004	149	-	3 655
Total valeurs brutes	14 156	2 403	(3 190)	236	3 006	0	216	16 827
Amortissements								
Amortissements	31/12/2020 *	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebut	Incidence des changements de méthodes	31/12/2021
En K euros								
Amt/Dép. Immobilier (1)	(760)	(1 354)	67	(16)	38	(941)	(31)	(2 997)
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	(225)	(50)	33	-	-	21	-	(221)
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	(1 120)	(86)	26	(23)	(280)	943	-	(539)
Amt/Dép. Matériel de bureau	(357)	(68)	131	(10)	(308)	101	-	(509)
Amt/Dép. Matériel de transport (1)	(998)	(606)	289	(2)	(282)	-	(71)	(1 670)
Amt/Dép. Matériel informatique (1)	(1 064)	(249)	258	(70)	(1 273)	(125)	-	(2 523)
Total amortissements	(4 525)	(2 413)	805	(121)	(2 104)	0	(102)	(8 460)
Immobilisations corporelles nettes	9 632	(11)	(2 385)	115	902	0	114	8 368

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

Valeurs brutes	31/12/2020 *	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebut	Incidence des changements de méthodes	31/12/2021
En K euros								
Droits d'utilisation - Immobilier	7 170	1 586	(341)	89	(200)	-	70	8 374
Droits d'utilisation - Matériel de transport	1 630	299	(49)	-	(68)	-	146	1 958
Droits d'utilisation - Matériel informatique	-	1	-	5	140	-	-	145
Total Immobilisations corporelles	8 800	1 886	(390)	93	(128)	-	216	10 477
Amortissements								
Amortissements	31/12/2020 *	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebut	Incidence des changements de méthodes	31/12/2021
En K euros								
Amt/Dép. droits d'util. - Immobilier	(1 731)	(1 299)	57	(28)	77	-	(31)	(2 956)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel de transport	(778)	(436)	17	-	44	-	(71)	(1 224)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel informatique	-	(4)	-	(3)	(78)	-	-	(84)
Total Amt/dép. immobilisations corporelles	(2 509)	(1 739)	74	(31)	43	-	(102)	(4 264)
Total Valeur Nette	6 291	147	(316)	62	(85)	-	114	6 213



8.4 Autres actifs financiers

Valeurs brutes	31/12/2020 *	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebus	Incidence des changements de méthodes	31/12/2021
En K euros								
Titres de participation	10	3 000	(5)	0	-	(5)	-	3 000
Titres immobilisés (AFS - non courant)	40	-	(0)	-	13	(40)	-	13
Dépôts factor	763	135	(128)	-	-	(17)	-	753
Prêts, cautionnements et autres créances - non courants	1 337	907	(59)	4	59	(214)	-	2 033
Total valeurs brutes	2 150	4 041	(192)	4	72	(276)	-	5 800
Amortissements								
Amortissements	31/12/2020 *	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebus	Incidence des changements de méthodes	31/12/2021
En K euros								
Dép. des titres immobilisés - non courant	-	-	-	-	(13)	-	-	(13)
Dép. immobilisations financières	-	-	-	-	(13)	-	-	(13)
Immobilisations financières	2 150	4 041	(192)	4	59	(276)	-	5 786

8.5 Impôts différés actifs

En K euros	31/12/2020 *	Incidence résultat	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebus	OCI	Incidence des changements de méthodes	31/12/2021
Impôts différés - actif	1 222	(257)	1	327	(147)	(58)	-	1 087
Solde net d'impôt différé	1 222	(257)	1	327	(147)	(58)	-	1 087

Comme indiqué en note 4.11, 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, telles que ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA (anciennement VERNEUIL FINANCE SA) qui dispose d'un déficit reportable de plus de 17 M EUR, et pour lequel l'horizon d'utilisation est en cours d'analyse.

8.6 Clients et autres débiteurs

En K euros	31/12/2021			31/12/2020 *
	Brut	Provisions	Net	Net
Clients et comptes rattachés	35 351	(241)	35 109	19 726
Créances sur personnel & org. sociaux	494	-	494	383
Créances fiscales - hors IS - courant	2 436	-	2 436	1 910
Comptes courants Groupe actif - courant	35	-	35	199
Autres créances - courant	2 682	-	2 682	1 452
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	473	-	473	8
Fournisseurs débiteurs (RRR et autres avoirs)	37	-	37	15
Total Clients et Autres débiteurs	41 508	(241)	41 267	23 693

L'échéance de ces postes est inférieure à un an.

A la clôture de l'exercice, les sociétés de l'Ecosystème ayant recours à l'affacturage ont cédé des créances commerciales pour 12 512 K EUR sans recours et 3 938 K EUR avec recours.

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

8.7 Créances d'impôts et Autres actifs courants

<i>Créances d'impôts</i>	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
Crédits d'impôts	2 277	2 462
Créances d'impôts	2 591	1 220
Total Créances d'impôts	4 868	3 682

<i>Autres actifs courants</i>	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
Charges constatées d'avance	940	916
Prêts, cautionn. & aut. créances - courants	406	507
Total Autres actifs courants	1 346	1 423

8.8 Trésorerie bilantielle

<i>Trésorerie Actif</i>	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
Disponibilités	26 935	16 994
Total Trésorerie Actif	26 935	16 994

<i>Trésorerie Passif</i>	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
Concours bancaires (trésorerie passive)	4 728	31
Total Disponibilités nettes	4 728	31

Trésorerie nette	22 207	16 963
-------------------------	---------------	---------------



09

Notes sur le bilan passif

9.1 Capital social, Résultat par action et Dividende par action

Capital social

	31/12/2021	31/12/2020 *
Nombre de titres	43 018 905	41 728 591
Valeur unitaire (en EUR)	0,30	0,03
Montant du capital (en EUR)	12 905 672	1 099 265

Tous les titres composant le capital social sont entièrement libérés.

Actions propres

Au 31 décembre 2021, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 289 K EUR et est constituée de 155 912 actions, dont 143 997 détenues par une société incluse dans le périmètre de consolidation et de 11 915 actions acquises par ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA dans le cadre d'un contrat de liquidité.

	NOMBRE DE TITRES				31/12/2021
	31/12/2020 *	Achetés pendant l'exercice	Vendus pendant l'exercice	Transférés pendant l'exercice	
Actions propres	-	155 912	-	-	155 912

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 comptes consolidés, des capitaux propres 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 :

	31/12/2021	31/12/2020 *
En K euros		
Capital social	12 906	1 099
Réserve légale	110	148
Autres réserves	17 087	11 409
Résultat de l'exercice	6 434	1 806
Total Capitaux Propres, part du groupe	36 536	14 462
Intérêts ne conférant pas le contrôle	1 359	2 204
Total Capitaux Propres	37 895	16 666
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts minoritaires.....	4 914	8 219
Total Capitaux Propres Ajustés	42 809	24 885

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 ré-

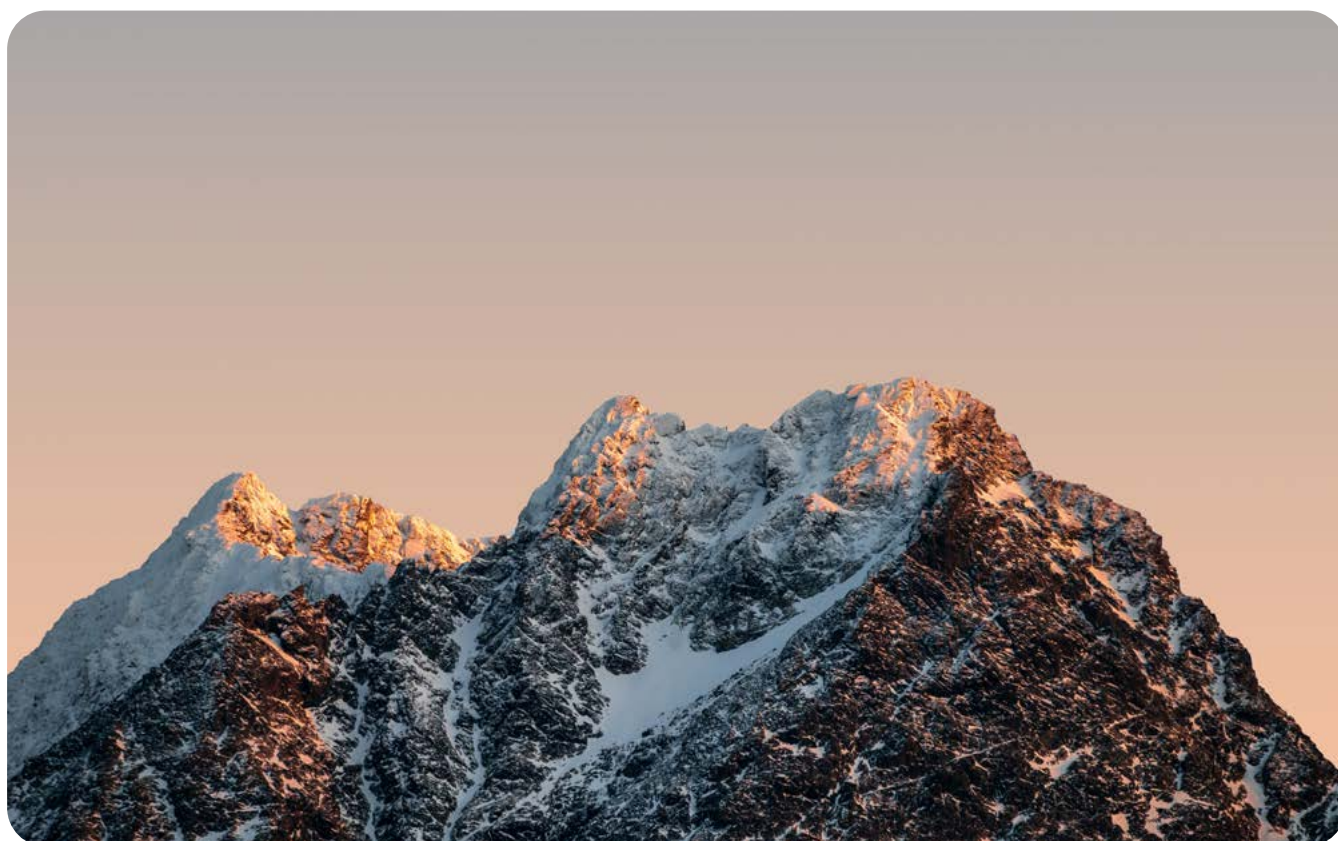
sulteront des instruments dilutifs, déduction faite du nombre d'actions qui pourraient être rachetées au prix de marché avec les fonds recueillis de l'exercice des instruments concernés y compris des services à rendre par le personnel. Le prix de marché retenu correspond au cours moyen de l'action sur l'exercice. Il est tenu compte de l'effet dilutif de l'instrument de capitaux propres dès lors que le prix d'exercice est inférieur au cours moyen du marché des actions ordinaires ajusté des services à rendre par le personnel.

A noter qu'aucune opération dilutive n'est à considérer sur l'exercice clos au 31 décembre 2021.

<i>En euros</i>	31/12/2021	31/12/2020 *
Résultat net - Part du Groupe	6 433 559	1 806 428
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	43 018 905	41 728 591
Résultat net non dilué - Part du groupe par action	0,15	0,04
Nombre de titres émis 31 décembre	43 018 905	41 728 591
Résultat net dilué - Part du groupe par action	0,15	0,04

Dividende par action

<i>En euros</i>	31/12/2021	31/12/2020 *
Montant du dividende versé	0	2 000 000
Nombre de titres émis au 31 décembre	43 018 905	41 728 591
Dividende par action	0,00	0,05



9.2 Emprunts et dettes financières

	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	43 419	50 327	(7 736)	1 235	382	(8 455)	79 172
Intérêts courus sur emprunts - non courant	102	-	-	-	-	(59)	43
Dettes liées aux contrats de location	4 667	1 361	(135)	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 (Part à moins d'un an)	7 570	1 969	(7 722)	30	-	8 454	10 301
Intérêts courus sur emprunts - courant	159	107	(127)	-	-	-	139
Concours bancaires courants	2 804	1 546	-	290	87	-	4 728
Dettes liées aux contrats de location	1 636	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	89 474	10 301	10 488	46 233	10 392	12 060
Intérêts courus sur emprunts	182	139	43	-	-	-
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	17 119	11 941	47 311	11 255	18 222

Les emprunts et dettes (hors Dettes liées aux contrats de location et aux *put* sur intérêts minoritaires) se composent essentiellement d'emprunts bancaires.

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 6.3.

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

Informations sur les clauses de remboursement anticipé 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 2021.

9.3 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 38% au 31 décembre 2021.

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 2021 est la suivante :

Au 31/12/2021**En K CAD**

Actif (a)	128 652
Passif (b)	102 066
Engagements en devises (c)	-
Position nette en devises avant couverture (d) = (a) - (b) +/- (c)	26 586
Instrument financiers de couverture (e)	-
Position nette après couverture (f) = (d) - (e)	26 586

En K Euros

Taux de conversion au 31/12/2021	0,694782
Position nette	18 471
Hausse 5% taux de conversion au 31/12/2021	0,729521
Position nette	19 395
Baisse de 5% taux de conversion au 31/12/2021	0,660043
Position nette	17 548

- (a) *Total actif*
 (b) *Total passif hors capitaux propres*

Au 31/12/2021**En K CAD**

Résultat avant impôts (a)	3 206
Engagements en devises (b)	-
Position nette en devises avant couverture (c) = (a) +/- (b)	3 206
Instrument financiers de couverture (d)	-
Position nette après couverture (e) = (c) - (d)	3 206

En K Euros

Taux de conversion au 31/12/2021 (taux moyen)	0,674491
Position nette	2 163
Hausse 5% taux de conversion au 31/12/2021	0,708216
Position nette	2 271
Baisse de 5% taux de conversion au 31/12/2021	0,640766
Position nette	2 054

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

Au 31/12/2021

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%
	108	(108)	924	(924)

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 2021, les créances clients dépréciées représentaient seulement 241 K EUR soit environ 0,7% des créances clients et comptes rattachés. Dans le contexte de la crise sanitaire COVID-19, des mesures de renforcement du recouvrement des créances clients ont été déployées.

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.

Pour se prémunir de ce risque pendant la crise sanitaire, l'Ecosystème a entrepris, par mesure de précaution et ce, dès le mois de mars 2020, un report de 6 mois des échéances de paiement des emprunts bancaires et une demande de PGE

a été obtenue pour un montant de 11,25 M EUR.

Au 31 décembre 2021, l'Ecosystème dispose d'une trésorerie brute de 26,9 M EUR, le solde des créances transmises au factor avec recours et non encore réglées par les clients s'élève à 3,9 M EUR tandis que celui des créances transmises sans recours s'élève à 12,5 M EUR.

La dette bancaire s'établit au 31 décembre 2021 à 94 M EUR et l'Ecosystème dispose de lignes de découverts bancaires non-utilisées et confirmées pour 6,5 M EUR.

Le détail de la durée contractuelle jusqu'à l'échéance des passifs financiers de l'Ecosystème est indiqué à la note 9.2.

Au cours de la période considérée et comme décrit en note 9.2 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 2021, la position d'endettement net s'élève à 67,4 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 bancaire.

Sur un total de 94 M EUR de dettes bancaires, seuls 6,8 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 5,7 M EUR.

Ainsi, l'Ecosystème est en risque sur un montant résiduel de 1,1 M EUR. L'Ecosystème considère

que toute évolution de +/- 1% des taux d'intérêts aurait une incidence estimée de 11 K EUR sur les charges et produits financiers de l'exercice.

9.4 Autres provisions et engagement envers le personnel

	31/12/2020 *	Dotations	Reprises	OCI	Variations de périmètre	31/12/2021
En K euros						
Provisions pour pensions et retraites	1 558	387	(61)	(220)	846	2 510
Provisions pour litiges	258	29	(141)	-	47	192
Total provisions	1 817	416	(203)	(220)	892	2 703

Le montant de l'engagement relatif aux indemnités de fin de carrière des sociétés françaises de l'Eco-système 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 : 1% ;
- 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 2 510 K EUR.

L'application d'IFRIC 21 n'impacte pas la méthode de calcul des provisions pour pensions et retraites.

9.5 Impôts différés passif

En K euros	31/12/2020 *	Incidence résultat	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements et mises au rebus	OCI	Incidence des changements de méthodes	31/12/2021
Impôts différés - passif	2 302	(353)	229	3 710	(147)	-	(0)	5 740
Solde net d'impôt différé	2 302	(353)	229	3 710	(147)	-	(0)	5 740

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

9.6 Fournisseurs et autres créditeurs

	31/12/2021	31/12/2020 *
En K euros		
Fournisseurs	16 571	10 517
Dettes sociales	14 228	8 948
Dettes fiscales (hors IS et CVAE) - courant	7 806	6 640
Comptes courants - passif	34	328
Total Fournisseurs et autres créditeurs	38 639	26 432

9.7 Autres passifs courants

Ce poste est notamment composé :

- des dettes factor, à hauteur de 3 938 K EUR au 31 décembre 2021, contre 3 504 K EUR au 31 décembre 2020 ;
- des compléments de prix à verser, à hauteur de 6 398 K EUR au 31 décembre 2021, contre 1 768 K EUR au 31 décembre 2020.

10

Notes sur le compte de résultat

10.1 Chiffre d'affaires

	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
Europe	116 763	94 089
Amérique	71 404	46 213
Autres	103	103
Total Chiffre d'affaires	188 270	140 404

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

10.2 Achats consommés

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

	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
Europe	(30 474)	(21 049)
Amérique	(42 074)	(28 243)
Autres	-	-
Total Achats consommés	(72 548)	(49 291)

10.3 Charges de personnel

	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
Rémunérations du personnel	(67 150)	(52 712)
Charges sociales	(19 684)	(16 425)
Autres charges de personnel	(594)	(617)
Engagements de retraite	(259)	(166)
Participation des salariés	(356)	(241)
Total Charges de personnel	(88 044)	(70 161)

10.4 Dotations aux amortissements

	31/12/2021	31/12/2020 *
En K euros		
Immobilisations incorporelles	(1 521)	(1 124)
Immobilisations corporelles	(2 413)	(2 220)
Total Dotations aux amortissements	(3 935)	(3 344)

Les dotations aux amortissements incluent 1 739 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 1 446 K EUR au 31 décembre 2021 contre 1 093 K EUR au 31 décembre 2020.

10.5 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants comprenaient pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 essentiellement la perte liée à un litige fiscal relatif au Crédit Impôt Recherche (988 K EUR).

10.6 Impôt sur les bénéfices

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

En K euros	31/12/2021	31/12/2020 *
Impôt différé	97	(643)
CVAE impact IS	(431)	(833)
Impôt exigible	(3 584)	(2 460)
Autres impôts sans base d'imposition	(41)	(46)
Produit ou ch. d'impôt lié à l'intégration fiscale	156	194
TOTAL	(3 803)	(3 788)

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

	31/12/2021	31/12/2020 *
Taux d'impôt théorique	26,50%	24,94%
Résultat comptable avant impôt sur les sociétés	(2 786)	(1 465)
Impact des crédits d'impôts	-	-
Impact des différences permanentes	355	(981)
Impact des déficits non activés	(719)	(330)
Incidence de l'écart de taux d'impôt	(222)	(180)
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(431)	(833)
Résultat comptable avant impôt sur les sociétés - retraité	(3 803)	(3 788)
Taux effectif d'impôt (CVAE incluse)	32,00%	34,03%
Taux effectif d'impôt (hors CVAE)	28,37%	26,55%

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

	31/12/2021	31/12/2020
FRANCE	26,50%	28,00%
BELGIQUE	25,00%	25,00%
CANADA	26,50%	26,50%
LUXEMBOURG	24,94%	24,94%
MONACO	26,50%	28,00%
PAYS-BAS	N/A	25,00%
SINGAPOUR	17,00%	17,00%
SUISSE	11,78%	11,78%

11

Informations complémentaires

11.1 Honoraires des commissaires aux comptes

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

	JPA	AUDITEM	TALENZ SOFIDEM	SEC BURETTE	GRANT THORNTON	SINGASSURE	HCA	PSB BOISJOLI	PAUL STEFANELLI	31/12/2021
<i>En K euros</i>										
Certification des comptes	38	38	160	11	88	3	3	215	13	569
Autres	-	-	-	-	-	-	-	139	-	139
Total	38	38	160	11	88	3	3	354	13	708

11.2 Engagements hors bilan

<i>Engagements reçus</i>	31/12/2021	31/12/2020 *
<i>En K euros</i>		
Avals et cautions (reçus)	16 100	14 336
Hypothèques et nantissements (reçus)	3 474	
Autres engagements reçus (découverts et lignes de crédits autorisés)	41 912	9 776
Total Engagements reçus	61 486	24 112
<i>Engagements donnés</i>		
<i>En K euros</i>		
Hypothèques et nantissements (donnés)	67 881	34 647
Autres engagements donnés	4 084	84
Total Engagements donnés	71 965	34 731

A la clôture de l'exercice, en complément des éléments listés ci-dessus, les garanties de passif reçues s'élèvent 20 502 K EUR contre 7 043 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.

11.3 Effectifs

	31/12/2021	31/12/2020 *
ETP moyen (y compris indépendants)	1 920	1 575
<i>Dont</i>		
Europe	1 247	1 103
Amérique	672	471
Autres	1	1
Total Effectifs	1 920	1 575

11.4 Transactions avec les parties liées

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

11.5 Rémunérations des dirigeants

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre de l'année 2021 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.


	31/12/2021	31/12/2020 *
En K euros		
Avantages à court terme (1)	370	312
Indemnités de cessation d'emploi (2)	-	-
Paiement fondé sur des actions (3)	-	-
Total Rémunérations des dirigeants	370	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.

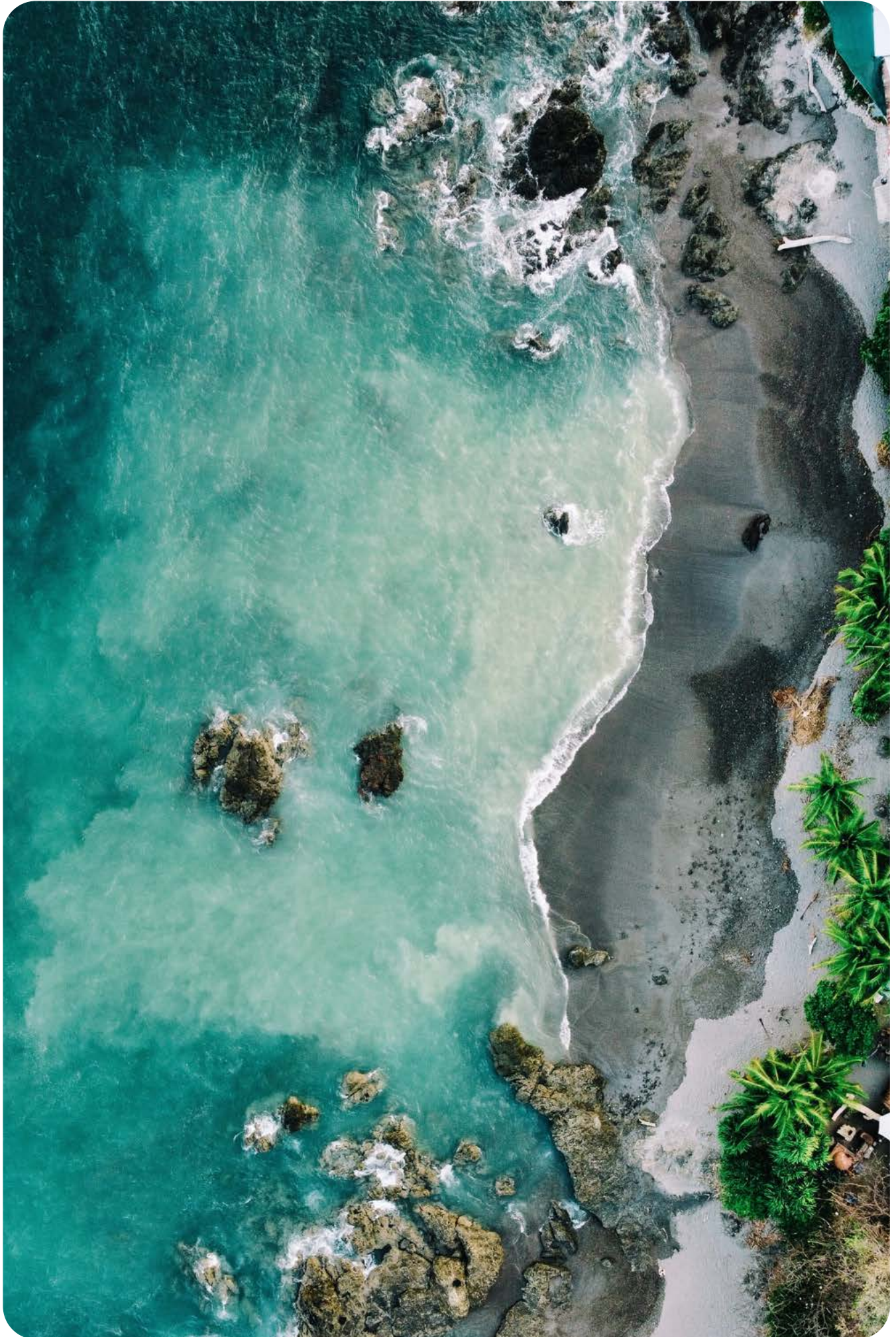
(3) Ce montant correspond à l'étalement de la charge annualisée, liée aux attributions d'actions sous condition de performance.





COMPTES SOCIAUX

ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA
COMPTES ANNUELS
Exercice clos au 31 décembre 2021



Résultat de l'exercice

TOTAL DU BILAN	78 969 692,71
TOTAL DES PRODUITS	6 630 996,63
TOTAL DES CHARGES	4 979 315,21
RESULTAT DE L'EXERCICE	1 651 681,42

Bilan Actif

	31/12/2021			31/12/2020
	Brut	Amortissements Provisions	Net	Net
Capital souscrit non appelé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires				
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles				
<i>Total immobilisations incorporelles</i>				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
<i>Total immobilisations corporelles</i>				
Immobilisations financières (1)				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations	63 000 000,00		63 000 000,00	
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés	13 440,00	13 440,00	0,00	
Prêts				
Autres immobilisations financières	259 779,95		259 779,95	
<i>Total immobilisations financières</i>	<i>63 273 219,95</i>	<i>13 440,00</i>	<i>63 259 779,95</i>	
ACTIF IMMOBILISE	63 273 219,95	13 440,00	63 259 779,95	
Stocks				
Matières premières, approvisionnements				
En cours de production de biens				
En cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
<i>Total des stocks</i>				
Créances (2)				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés				
Autres créances	15 577 407,68		15 577 407,68	
Capital souscrit et appelé, non versé				
<i>Total des créances</i>	<i>15 577 407,68</i>		<i>15 577 407,68</i>	
Disponibilités et divers				
Valeurs mobilières dont actions propres				
Disponibilités	107 656,38		107 656,38	1 070 644,01
<i>Total disponibilités et divers</i>	<i>107 656,38</i>		<i>107 656,38</i>	<i>1 070 644,01</i>
ACTIF CIRCULANT	15 685 064,06		15 685 064,06	1 070 644,01
Charges constatées d'avance	24 848,70		24 848,70	229 969,86
Frais d'émission d'emprunt à étaler				
Primes de remboursement des obligations				
Ecart de conversion actif				
TOTAL GENERAL	78 983 132,71	13 440,00	78 969 692,71	1 300 613,87

(1) dont part à moins d'un an

(2) dont part à plus d'un an

Bilan Passif

	31/12/2021	31/12/2020
Capital social ou individuel Dont versé : 12 905 671,50	12 905 671,50	1 099 265,00
Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...	64 680 411,23	
Ecart de réévaluation	1 124,31	1 124,31
Réserve légale	147 882,04	147 882,04
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées	6 183,24	6 183,24
Autres réserves		
Report à nouveau	(566 536,29)	(222 509,85)
Resultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	1 651 681,42	(344 026,44)
<i>Total situation nette</i>	<i>78 826 417,45</i>	<i>687 918,30</i>
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
CAPITAUX PROPRES	78 826 417,45	687 918,30
Produits des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
AUTRES FONDS PROPRES		
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
Dettes financières		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Emprunts et dettes financières divers		
<i>Total dettes financières</i>		
Dettes d'exploitation		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	129 154,16	612 695,57
Dettes fiscales et sociales		
<i>Total dettes d'exploitation</i>	<i>129 154,16</i>	<i>612 695,57</i>
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	14 121,10	
<i>Total dettes diverses</i>	<i>14 121,10</i>	
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance		
DETTES	143 275,26	612 695,57
Ecart de conversion passif		
TOTAL GENERAL	78 969 692,71	1 300 613,87

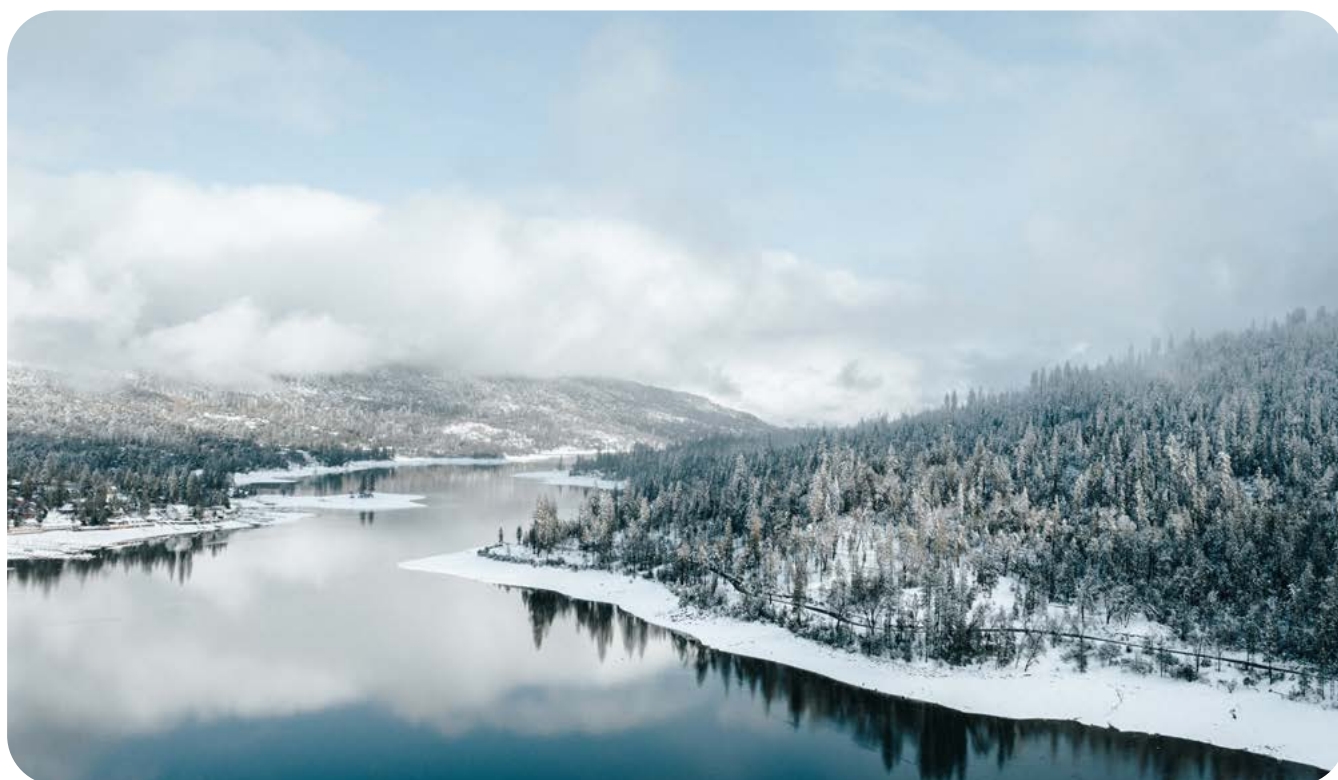
Compte de résultat

	31/12/2021			31/12/2020
	France	Export	Total	
Vente de marchandises				
Production vendue : - biens				
Production vendue : - services				
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS				
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges				
Autres produits			54,52	
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (2)			54,52	
Charges externes				
Achat de marchandises (y compris droits de douane)				
Variation de stock (marchandises)				
Achat de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)				
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)				
Autres achats et charges externes (1)			512 972,09	112 783,11
<i>Total charges externes</i>			<i>512 972,09</i>	<i>112 783,11</i>
Impôts, taxes et versements assimilés				20 676,91
Charges de personnel				
Salaires et traitements				
Charges sociales				
<i>Total charges de personnel</i>				
Dotations d'exploitation				
Dotations aux amortissements sur immobilisations				614,41
Dotations aux provisions sur immobilisations				
Dotations aux provisions sur actif circulant				
Dotations aux provisions pour risques et charges				
<i>Total dotations d'exploitation</i>				<i>614,41</i>
Autres charges			14 000,00	(10 000,00)
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION			526 972,09	124 074,43
RESULTAT D'EXPLOITATION			(526 917,57)	(124 074,43)
Opérations en commun				
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
Produits financiers				
Produits financiers de participations (2)			2 000 000,00	
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé				
Autres intérêts et produits assimilés (2)			86 885,23	9 416,46
Reprises sur provisions et transferts de charges				4 359 782,11
Différences positives de change			91 796,26	
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS			2 178 681,49	4 369 198,57
Charges financières				
Dotations financières aux amortissements et provisions				8 860,00
Intérêts et charges assimilées				8 111,58
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
TOTAL DES CHARGES FINANCIERES				16 971,58
RESULTAT FINANCIER			2 178 681,49	4 352 226,99
RESULTAT COURANT			1 651 763,92	4 228 152,56

	31/12/2021	31/12/2020
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	4 452 260,62	1 689 910,50
Reprises sur provisions et transferts de charges		
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	4 452 260,62	1 689 910,50
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	82,50	164 853,79
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	4 452 260,62	6 097 235,71
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	4 452 343,12	6 262 089,50
RESULTAT EXCEPTIONNEL	(82,50)	(4 572 179,00)
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		
Impôts sur les bénéfices		
TOTAL DES PRODUITS	6 630 996,63	6 059 109,07
TOTAL DES CHARGES	4 979 315,21	6 403 135,51
BENEFICE ou PERTE	1 651 681,42	(344 026,44)

(1) Dont crédit-bail mobilier

(2) Dont produits concernant les entreprises liées



Informations générales et description de l'activité

Alan Allman Associates S.A. (« L'entreprise » ou « La Société ») 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 comptes sociaux ont été établis pour l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2021. Ils sont présentés en euros sauf indication contraire.

Faits pertinents

Cotation

L'évènement significatif de l'année est sans nul doute la cotation en date du 29 mars 2021 de l'Ecosystème Alan Allman Associates, par apport de l'intégralité des titres de Alan Allman Associates International à Verneuil Finance renommée alors Alan Allman Associates, nouvelle tête de l'Ecosystème.

Augmentations de capital

En date du 29 mars 2021, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 40 629 326 actions pour un montant nominal de 12 188 797,80 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 50 811 202,20 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 63 000 000,00 EUR.

En date du 31 août 2021, la Société a procédé à deux augmentations de capital successives par l'émission d'un total de 238 460 actions pour un montant nominal de 71 538,00 EUR ainsi qu'une prime d'émission totale de 1 487 990,40 EUR portant l'augmentation de capital à un montant total de 1 559 528,40 EUR.

En date du 15 septembre 2021, la Société a procédé à trois augmentations de capital successives par l'émission d'un total de 87 474 actions pour un montant nominal de 26 242,20 EUR ainsi qu'une prime d'émission totale de 1 040 065,86 EUR portant l'augmentation de capital à un montant total de 1 066 308,06 EUR.

En date du 20 septembre 2021, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 154 256 actions pour un montant nominal de 46 276,80 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 1 780 114,24 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 1 826 391,04 EUR.

En date du 1^{er} octobre 2021, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 67 060 actions pour un montant nominal de 20 118,00 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 1 342 541,20 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 1 362 659,20 EUR.

En date du 27 octobre 2021, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 24 166 actions pour un montant nominal de 7 249,80 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 272 108,96 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 279 358,76 EUR.

En date du 1^{er} décembre 2021, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 489 892 actions pour un montant nominal de 146 967,60 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 5 403 508,76 EUR portant l'augmentation de capital à un montant

de 5 550 476,36 EUR.

En date du 31 décembre 2021, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 229 006 actions pour un montant nominal de 68 701,80 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 2 931 276,80 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 2 999 978,60 EUR

Epidémie de COVID-19

Alan Allman Associates S.A. (anciennement Verneuil Finance S.A.) exerce une activité de holding et n'a pas constaté d'impact significatif du contexte sur son activité et sa performance financière.

L'impact COVID19 porte essentiellement à ce jour sur le ralentissement du rythme des croissances externes que pourraient mener le Groupe.

La crise sanitaire n'a pas d'impact significatif sur les filiales directes et indirectes de la Société.

Transition climatique

Face à l'urgence climatique marquée par la pollution et la disparition progressive d'espèces et de ressources, aux évolutions réglementaires en matière d'environnement qui concernent de plus en plus de sociétés, au changement du regard des consommateurs exigeants, aux engagements éthiques et éco-responsables de plus en plus nombreux de la part des fabricants, la Société a engagé une démarche volontaire en matière de RSE. Notamment, en 2021, elle a communiqué sur le site internet du groupe (www.alan-allman.com) sur les principaux engagements et actions qu'elle compte mettre en place au cours des prochaines années, en lien avec la décarbonation de la phase de production à l'horizon de 2030. Sa stratégie consiste :

- A mettre en place des actions respectueuses de l'environnement et de fait, observe ses propres pratiques en termes de tri des déchets afin de s'améliorer au quotidien ;
- A mettre en place un environnement numérique responsable ;
- A mettre en place un bilan carbone afin de disposer d'indicateurs permettant de fixer des objectifs chiffrés pour les années à venir.

Événements postérieurs à la date de clôture

En date du 7 février 2022, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 97 262 actions pour un montant nominal de 29 178,60 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 1 342 215,60 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 1 371 394,20 EUR.

A la date d'arrêté des comptes de la société, la direction de la société n'a pas connaissance d'incertitudes significatives qui remettent en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation.

Règles et méthode comptables

Base de préparation des comptes sociaux

Les comptes sociaux de la Société ont été établis conformément aux règles et principes comptables généralement admis en France selon les dispositions du plan comptable général (Règlement ANC 2014-03 relatif au PCG).

Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

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

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

Seules sont exprimées les informations significatives.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat, ainsi que tous les coûts directement attribuables à l'acquisition des actifs concernés. Les frais d'acquisition (droits de mutation, honoraires...) sont comptabilisés directement en charges.

L'amortissement est calculé en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus de l'actif.

Titres de participation et créances rattachées

Les titres de participation sont constitués des investissements durables qui permettent d'assurer le contrôle de la société émettrice ou d'y exercer une influence notable, ou qui permettent d'établir avec la société émettrice des relations d'affaires. Ces titres sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, y compris les frais d'acquisition (droits de mutation, honoraires...)

A toute autre date que leur date d'entrée, les titres de participation, cotées ou non, sont évalués à leur valeur d'utilité représentant ce que l'entité accepterait de décaisser pour obtenir cette participation si elle avait à l'acquérir. L'approche par

l'actif net comptable est retenue pour estimer la valeur d'utilité.

Lorsque les titres de participation et les créances rattachées ont une valeur actuelle inférieure à leur valeur comptable, les titres de participation sont dépréciés avant de procéder à la dépréciation des créances rattachées (sauf si une situation particulière justifie un ordre de dépréciation différent). Cette approche est fondée sur les règles applicables en matière de liquidation qui prévoient le règlement des dettes avant le remboursement du capital.

Autres immobilisations financières

Figurent essentiellement dans ce poste les dépôts et cautionnement versés lors de la signature des baux des locaux loués ainsi que les titres, autres que les participations, que la Société a l'intention de conserver durablement.

Disponibilités

Les disponibilités comprennent les espèces ou valeurs assimilables en banque et en caisse ainsi que les bons qui sont, dès leur souscription, remboursable à tout moment.

Les disponibilités sont évaluées à leur valeur nominale.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles sont classées, en bas de bilan et dans l'état des échéanciers selon la durée restant à courir, à la date de clôture du bilan, jusqu'à leur échéance en distinguant les créances à un an au plus et à plus d'un an.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Dettes

Les dettes sont enregistrées à leur valeur nominale de remboursement. Elles ne font pas l'objet d'actualisation.

Les dettes sont classées, en bas de bilan et dans l'état des échéanciers selon la durée restant à courir, à la date de clôture du bilan, jusqu'à leur échéance en distinguant les dettes à un an au plus, à plus d'un an et cinq ans au plus et à plus de cinq ans.



Immobilisations

Valeurs brutes

	Valeur brute début 2021	Augmentations	Diminutions	Valeur brute fin 2021
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement et de développement				
Autres postes d'immobilisations incorporelles				
<i>Total immobilisations incorporelles</i>				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions :				
- Constructions sur sol propre				
- Constructions sur sol d'autrui				
- Installations générales, agencements et aménagement des const				
Installations techniques, matériel et outillages industriels				
Autres immobilisations corporelles :				
- Installations générales, agencements, amén. divers				
- Matériel de transport				
- Matériel de bureau et mobilier informatique	2 249,17		2 249,17	
- Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
<i>Total immobilisations corporelles</i>	2 249,17		2 249,17	
Immobilisations financières				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations		63 000 000,00		63 000 000,00
Autres titres immobilisés	13 440,00			13 440,00
Prêts et autres immobilisations financières		259 779,95		259 779,95
<i>Total immobilisations financières</i>	13 440,00	63 259 779,95		63 273 219,95
TOTAL GENERAL	15 689,17	63 259 779,95	2 249,17	63 273 219,95

Amortissements

	Montant début 2021	Augmentations	Diminutions	Montant fin 2021
Immobilisations amortissables				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement, de recherche et de dév.				
Autres immobilisations incorporelles				
<i>Total immobilisations incorporelles</i>				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions :				
- Constructions sur sol propre				
- Constructions sur sol d'autrui				
- Inst gén., agcemnts et améngmt des const.				
Installations techniques, matériel et outillage indust.				
Autres immobilisations corporelles :				
- Installations générales, agencements, amén. divers				
- Matériel de transport				
- Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 249,17		2 249,17	
- Emballages récupérables et divers				
<i>Total immobilisations corporelles</i>	2 249,17		2 249,17	
TOTAL GENERAL	2 249,17		2 249,17	

Provisions

Nature des provisions	Montant au début 2021	Augmentations : Dotations de l'exercice	Diminutions :			Montant à la fin 2021
			Utilisées au cours de l'ex	Non Utilisées au cours de l'ex	Reprises de l'exercice	
Provisions réglementées						
Provisions pour reconstitution des gisements						
Provisions pour investissement						
Provisions pour hausse des prix						
Amortissements dérogatoires						
<i>Dont majorations exceptionnelles de 30%</i>						
Provisions pour prêts d'installation						
Autres provisions réglementées						
TOTAL PROVISIONS REGLEMENTEES						
Provisions pour risques et charges						
Provisions pour litiges						
Provisions pour garanties données aux clients						
Provisions pour pertes sur marchés à terme						
Provisions pour amendes et pénalités						
Provisions pour pertes de change						
<i>Sous total provisions pour risques</i>						
Provisions pour pensions et obligations similaires						
Provisions pour impôts						
Provisions pour renouvellement des immobilisations						
Provisions pour gros entretien et grandes révisions						
Prov. pour charges soc. et fisc. sur congés à payer						
<i>Sous total provisions pour charges</i>						
Autres provisions pour risques et charges						
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES						
Provisions pour dépréciation						
Sur immobilisations incorporelles						
Sur immobilisations corporelles						
Sur immobilisations de titres mis en équivalence						
Sur immobilisations de titres de participation						
Sur autres immobilisations financières	13 440,00					13 440,00
Sur stocks et en-cours						
Sur comptes clients						
Autres provisions dépréciations						
TOTAL PROVISIONS POUR DEPRECIATION	13 440,00					13 440,00
TOTAL GENERAL	13 440,00					13 440,00
	Dont dotations et reprises d'exploitation					
	Dont dotations et reprises financières					
	Dont dotations et reprises exceptionnelles					
Titres mis en équivalence : montant de la dépréciation à la clôture de l'exercice						

Tableau des filiales et participations

Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	CA HT du dernier exercice clos	Résultat (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
ALAN ALLMAN ASSOCIATES INTERNATIONAL	462 500,00	5 149 835,18	100,00	63 000 000,00	63 000 000,00			935 192,00	180 748,00	2 000 000,00

Créances

Echéancier des créances

ETAT DES CREANCES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an	N-1
Actif immobilisé				
Créances rattachées à des participations				
Prêts (1) (2)				
Autres immobilisations financières	259 779,95		259 779,95	
<i>Total actif immobilisé</i>	<i>259 779,95</i>		<i>259 779,95</i>	
Actif circulant				
Clients douteux ou litigieux				
Autres créances clients				
Créances représentatives de titres prêtés				
Personnel et comptes rattachés				
Sécurité sociale et autres organismes sociaux				
Impôts sur les bénéfices				
Taxe sur la valeur ajoutée				
Autres impôts, taxes et versements assimilés				
Divers				
Groupe et associés (2)	15 577 407,68	15 577 407,68		
Débiteurs divers				
<i>Total actif circulant</i>	<i>15 577 407,68</i>	<i>15 577 407,68</i>		
Charges constatées d'avance	24 848,70	24 848,70		229 969,86
TOTAL DES CREANCES	15 862 036,33	15 602 256,38	259 779,95	229 969,86
(1) Prêts accordés en cours d'exercice				
(1) Remboursements obtenus en cours d'exercice				
(2) Prêts et avances consentis aux associés				

Charges constatées d'avance

Nature des charges	31/12/2021	31/12/2020
Charges d'exploitation :	24 848,70	146,00
Charges financières :		
Charges exceptionnelles :		229 823,86
TOTAL DES CHARGES CONSTATEES D'AVANCE	24 848,70	229 969,86
Comparatif BILAN (Bilan Actif : 2050 rubrique CH)	24 848,70	229 969,86

Capitaux propres

Composition du capital

Catégories de titres	Nombre de titres			Total	Valeur nominale
	Clôture N-1	créés pendant l'exercice N	remboursés pendant l'exercice N		
Actions ordinaires	1 099 265,00	41 919 640,00		43 018 905,00	0,30
Actions amorties					
Actions à dividende prioritaire					
Actions préférentielles					
Parts sociales					
Certificats d'investissements					
Total	1 099 265,00	41 919 640,00		43 018 905,00	

Variation des capitaux propres

	01/01/2021	Augmentation de capital	Diminution de capital	Affectation résultat N-1	Autres mouvements	Résultat N	31/12/2021
Capital en nombre d'actions							
Valeur nominale							
Capital social ou individuel	1 099 265,00	12 575 892,00	(769 485,50)				12 905 671,50
Primes d'émission, de fusion, d'apport ...		65 068 808,62			(388 397,39)		64 680 411,23
Ecart de réévaluation	1 124,31						1 124,31
Réserve légale	147 882,04						147 882,04
Réserves statutaires ou contractuelles							
Réserves réglementées	6 183,24						6 183,24
Autres réserves							
Report à nouveau	(222 509,85)			(344 026,44)			(566 536,29)
Résultat de l'exercice	(344 026,44)			344 026,44		1 651 681,42	1 651 681,42
Subventions d'investissement							
Provisions réglementées							
Dividendes versés							
Total capitaux propres	687 918,30	77 644 700,62	(769 485,50)		(388 397,39)	1 651 681,42	78 826 417,45

Dettes

Echéancier des dettes

ETAT DES DETTES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an 5 ans au plus	A plus de 5 ans	N-1
Emprunts obligataires convertibles (1)					
Autres emprunts obligataires (1)					
Emprunts et dettes auprès des ets de crédit					
- à un an maximum					
- à + de un an					
Emprunts et dettes financières divers (1) (2)					
Fournisseurs et comptes rattachés	129 154,16	129 154,16			612 695,57
Personnel et comptes rattachés					
Sécurité sociale et autres organismes sociaux					
Impôts sur les bénéfices					
Taxe sur la valeur ajoutée					
Obligations cautionnées					
Autres impôts, taxes et assimilés					
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés					
Groupe et associés (2)					
Autres dettes	14 121,10	14 121,10			
Dette représentative de titres empruntés					
Produits constatés d'avance					
TOTAL DES DETTES	143 275,26	143 275,26			612 695,57
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice					
(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice					
(2) Montant des emprunts et dettes dus aux associés					

Montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

Nature des charges	31/12/2021	31/12/2020
Dettes financières		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Emprunts et dettes financières divers		
Avances et acomptes reçus sur commande en cours		
<i>Total dettes financières</i>		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	87 000,00	56 760,00
Dettes fiscales et sociales		
<i>Total dettes d'exploitation</i>	<i>87 000,00</i>	<i>56 760,00</i>
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes		
<i>Total dettes diverses</i>		
Autres		
<i>Total autres dettes</i>		
TOTAL	87 000,00	56 760,00

Produits financiers

Nature des produits	31/12/2021	31/12/2020
Produits de participations		
Revenus des titres de participation	2 000 000,00	
Revenus sur autres formes de participation		
Revenus des créances rattachées à des participations		
<i>Total produits de participations</i>	2 000 000,00	
Produits des autres immobilisations financières		
Revenus des titres immobilisés		
Revenus des prêts		
Revenus des créances immobilisées		
<i>Total produits des autres immobilisations financières</i>		
Revenus des autres créances		
Revenus des créances commerciales		
Revenus des créances diverses		
<i>Total revenus des autres créances</i>		
Revenus des valeurs mobilières de placement	249,00	497,00
Escomptes obtenus		
Gains de change	91 796,26	
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
Autres produits financiers	86 636,23	8 919,46
Reprises sur provisions et transferts de charges		4 359 782,11
Total des produits financiers	2 178 681,49	4 369 198,57
Comparatif Compte de Résultat (2052 rubrique GP)	2 178 681,49	4 369 198,57

Résultat exceptionnel

	31/12/2021			31/12/2020		
	Produits	Charges	Résultat	Produits	Charges	Résultat
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion		82,50	(82,50)		164 853,79	(164 853,79)
Résultat sur exercices antérieurs						
Résultat sur cessions d'éléments d'actifs	4 452 260,62	4 452 260,62		1 689 910,50	6 097 235,71	(4 407 325,21)
Résultat sur autres éléments exceptionnels						
Résultat exceptionnel hors dépréciations et provisions	4 452 260,62	4 452 343,12	(82,50)	1 689 910,50	6 262 089,50	(4 572 179,00)
QP des subvention d'investissement virée au résultat						
Dépréciations exceptionnelles						
Transferts de charges exceptionnelles						
Autres :						
Provisions pour risques et charges exceptionnels						
TOTAL	4 452 260,62	4 452 343,12	(82,50)	1 689 910,50	6 262 089,50	(4 572 179,00)

Engagement financiers donnés

Engagements donnés	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Entreprises liées	Autres
WE+ Holding France	5 000 000,00				5 000 000,00	
TOTAL	5 000 000,00				5 000 000,00	





**DÉCLARATION DE
PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE**

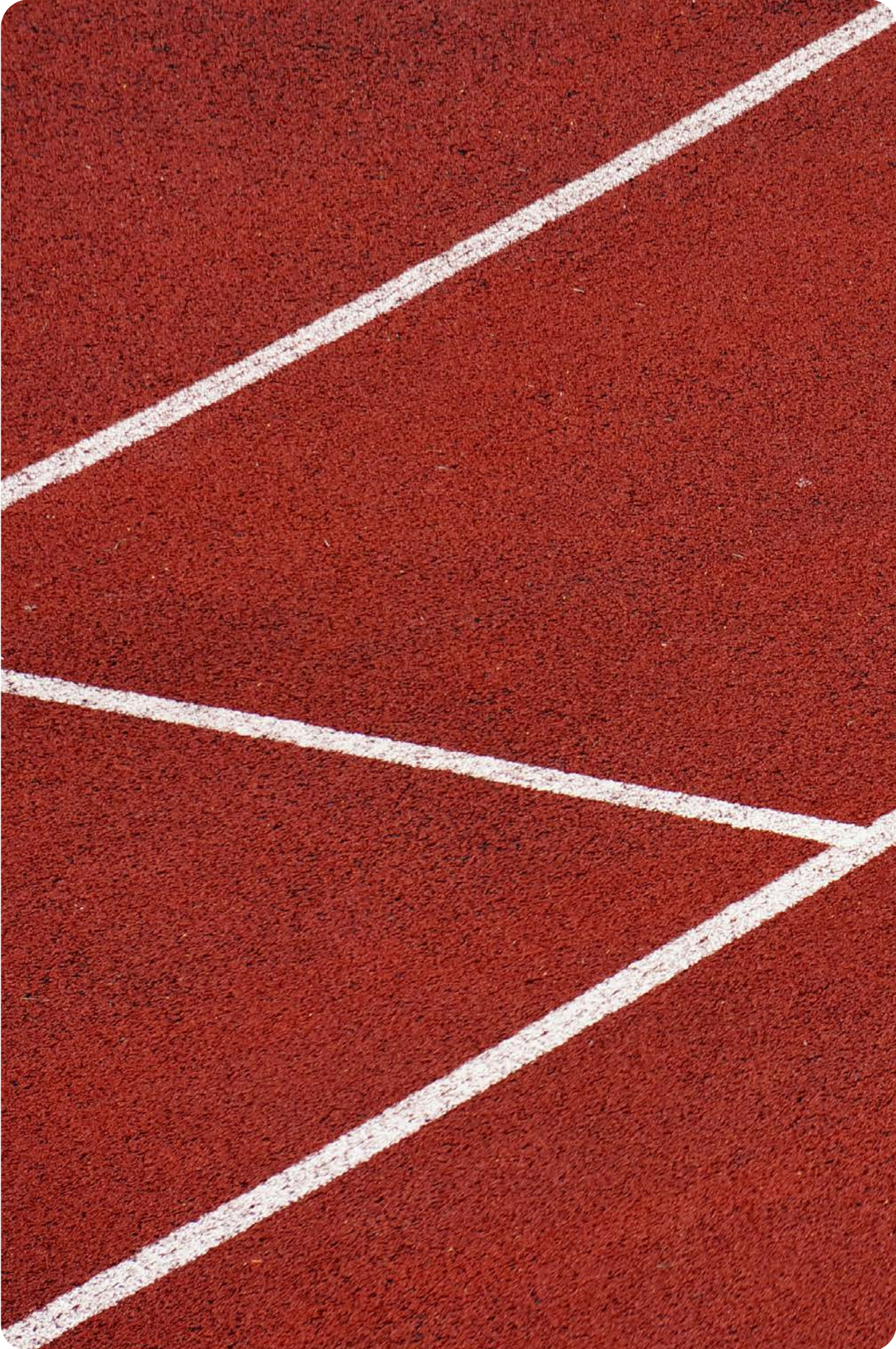


Table des matières

217	01 - Édito	257	10 - Réduire l'impact environnemental
218	02 - Raison d'être, gouvernance et organisation de la RSE	257	10.1 Tableau de bord rse
218	2.1 - Raison d'être et modèle d'affaire	258	10.2 Maîtrise de la consommation énergétique et réduction de l'empreinte carbone
221	2.2 - Gouvernance et organisation de la RSE	263	10.3 Numérique responsable
222	2.3 - Adhésion à des standards mondiaux, évaluation par les organismes tiers et distinctions	264	10.4 Gestion et recyclage des déchets
225	03 - Axes d'engagement et risques RSE	265	10.5 Sensibilisation des salariés aux enjeux du développement durable
225	3.1 Analyse de matérialité	266	10.6 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème fondation gdg - générer des dividendes de générosité
226	3.2 Enjeux et axes d'engagement RSE	268	10.7 Taxonomie verte européenne
226	3.3 Risques extra-financiers RSE	270	11 - Tableau de synthèse des indicateurs de performance
229	04 - Contribution à l'augmentation de la valeur client	273	12 - Notre méthodologie
229	4.1 Tableau de bord RSE		
230	4.2 Sécurité et protection des données		
233	4.2 Innovation et amélioration de la qualité des missions		
234	4.3 satisfaction client		
235	4.4 Accompagner les clients dans leur transformation durable – focus sur etios, une marque experte dans le développement durable		
236	4.5 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème alan allman associates		
236	05 - Assurer les meilleurs standards d'éthique et de gouvernance		
236	5.1 Tableau de bord rse		
237	5.2 Lutte contre la corruption		
237	5.3 Droits de l'homme		
237	5.4 Normes internationales du travail		
238	5.5 Gestion des conflits d'intérêts		
238	5.6 Ethique et gouvernance au cœur des relations d'affaires		
239	06 - Adopter une politique d'achats responsables		
239	6.1 Tableau de bord rse		
239	6.2 Achats responsables		
240	6.3 Evolution 2021 – mise en œuvre d'une charte fournisseurs		
240	6.4 Autres initiatives complémentaires au sein de l'écosystème		
241	07 - Innover et développer les compétences		
241	7.1 Tableau de bord rse		
242	7.2 Attirer et recruter les talents		
245	7.3 Employabilité et renforcement des compétences des collaborateurs		
248	7.4 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème		
250	08 - S'assurer de la protection et du bien-être au travail des salariés		
250	8.1 Tableau de bord rse		
251	8.2 Santé et sécurité au travail		
252	8.3 Retention des talents et qualité de vie au travail		
254	8.4 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème		
255	09 - Promouvoir l'équité et l'égalité au sein de l'écosystème		
255	9.1 Tableau de bord rse		
256	9.2 Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité		
256	9.3 Égalité professionnelle entre les sexes		
257	9.4 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème		

01



Karine Arnold
Directeur Général en charge
des finances

KARINE

L'ÉDITO

ARNOLD

Au sein de l'écosystème Alan Allman Associates, nous menons depuis plusieurs années une démarche d'excellence. Cette démarche est récompensée par l'obtention de nombreux labels et certifications : obtention de la certification ISO 9001 version 2015 depuis 2019, label Happy At Work en 2016, 2017, 2018, 2019 et 2021, et en 2020 et 2022, une notation Argent Ecovadis.

Notre politique se traduit dans notre Responsabilité Sociétale d'Entreprise, avec l'adhésion au Global Compact en 2020. Notre engagement est renouvelé en 2021 dans notre Communication sur le Progrès. La RSE est, en effet, au cœur de nos préoccupations, et nous nous engageons chaque jour à tenir compte de ces principes dans notre stratégie d'entreprise, dans le management des cabinets de l'écosystème et dans nos projets.

L'écosystème Alan Allman Associates est coté en Bourse depuis début avril 2021, un premier rapport semestriel sur S1 a été rédigé revenant notamment sur la stratégie RISE 2025. Il est disponible sur le site www.alan-allman.com.

Six grands enjeux majeurs constituent notre Politique RSE :

- . Contribuer à l'augmentation de la valeur client.
- . Adopter une politique d'achat responsable
- . Innover et développer les compétences.

- . S'assurer de la protection et du bien-être au travail des salariées et salariés.

- . Promouvoir l'équité et l'égalité au sein de l'écosystème.

- . Réduire l'impact environnemental. Un 7ème axe vient compléter la gouvernance de ces engagements et assurer la prise en compte par le management de ces enjeux : Assurer les meilleurs standards d'éthique et de gouvernance

L'enquête RSE réalisée en 2020 auprès de l'ensemble des cabinets de l'écosystème a été renouvelée cette année. Cette enquête identifie les avancées sur la diffusion des politiques et identifie les initiatives et les actions spécifiques en termes de RSE.

Également elle apporte des éléments sur les priorités d'action des différents cabinets.

Notre politique RSE engage chacun des cabinets, en France et à l'international, autour de ces six enjeux, qui représentent nos convictions pour mener à bien notre démarche d'excellence. Elle est accompagnée d'axes de progrès communs et sera diffusée régulièrement et à chaque nouveau cabinet de l'écosystème.

**Ce document normalisé a été réalisé avec l'aide
du cabinet Mazars et certifié par le cabinet
Grant Thornton**

2. Raison d'être, gouvernance et organisation de la RSE

2.1 Raison d'être et modèle d'affaires



Nos ENGAGEMENTS

- Information transparente et régulière avec les actionnaires
- Protection du caractère confidentiel de l'information
- Application d'une charte éthique et rôle de référent éthique déployé
- Préservation de l'environnement et politique RSE
- Respect des membres de l'écosystème

NOS AMBITIONS POUR UN PARTAGE DE VALEUR
AJOUTÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

NOS RÉSULTATS
& IMPACTS

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET
AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ DE NOS
TALENTS



Collaborateurs
& candidats

RENFORCER LES SYNERGIES ENTRE LES
CABINETS DE L'ÉCOSYSTÈME



Marques et
Ecosystème

CRÉER DE LA VALEUR POUR NOS CLIENTS
ET NOS ACTIONNAIRES



Clients

Actionnaires

METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ
D'INNOVATION ET D'AMÉLIORATION
CONTINUE



Partenaires

Société

Talents

- +21,9% de hausse de l'effectif d'experts entre 2020 et 2021

Marques

- Hyperspécialisation des marques et déploiement du *cross-selling*
- Score NPS : +62,7% de satisfaction client

Ecosystème

- + de 20 acquisitions depuis 2009
- Expertise reconnue en croissance externe

Finance

- +34,09% de taux de croissance annuel du chiffre d'affaires consolidé
- +43,88% de croissance annuel du ROA

Géographie

- +54,39% d'activité en Amérique du Nord entre 2020 et 2021

Concernant la partie Talents, les experts correspondent aux consultants de l'écosystème et de ses sous-traitants.

Modèle d'organisation unique

Créé en 2009 par acquisitions successives de cabinets de conseil indépendants, et présent sur le continent européen et le continent américain, Alan Allman Associates est un écosystème multi-marque.

Les cabinets de conseil experts, qui composent l'écosystème, proposent à leurs clients diverses offres et des solutions sur mesure innovantes, créatrices de richesse sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Ils sont dotés chacun d'une forte expertise métier, et organisés autour de 3 pôles :

- Conseil High-Tech
- Conseil en Transformation Industrielle
- Conseil en Stratégie.

La présentation de l'écosystème et de son organisation unique selon un modèle neuronale est détaillée dans le chapitre 01 – Notre écosystème inclus dans le Rapport d'activité.

Valeurs Alan Allman Associates

Depuis 2011, Alan Allman Associates dispose d’une charte d’éthique formalisant les principes communs de l’écosystème. Afin de renforcer cette dernière, en 2021, un code de conduite anti-corruption est venu renforcer cette charte.

Les standards portés par l’écosystème d’Intégrité, d’Excellence et d’Humanisme sont déclinés dans le cadre des valeurs d’Alan Allman Associates.



Ces valeurs communes à l’ensemble de l’écosystème sont déclinées dans une charte éthique (détaillée dans le chapitre 5.6 de la Déclaration de Performance Extra-Financière).

2.2 Gouvernance et organisation de la RSE

La démarche RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) est animée par un Comité de pilotage transverse permettant le suivi du plan d'action autour des principaux enjeux de l'écosystème.

En 2021, l'écosystème s'est doté d'une gouvernance à la fois stable et agile pour la mise en œuvre de la politique RSE (modalités, acteurs référents, groupe de travail thématique ...). Des référents RSE issus de l'ensemble de l'écosystème se réunissent tout au long de l'année pour concevoir et suivre l'avancement du plan d'action RSE global Alan Allman Associates.

La démarche RSE est ainsi animée par un Comité de pilotage transverse composé de la responsable RSE, la Direction Générale, la directrice du développement RH, les Dirigeants opérationnels et un groupe de travail constitué de référents par cabinet sur les différents enjeux RSE. Ce comité est chargé de faire avancer les différents chantiers, de prioriser les enjeux et de clarifier les axes de progrès pour les années futures.

Ce comité se réunit toutes les deux semaines afin de suivre l'avancement des différents chantiers. Les études et le pilotage opérationnel des chantiers sont confiés aux référents RSE qui sont responsables de constituer les équipes projet pour les accompagner.

La priorisation est réalisée après une analyse collaborative des niveaux d'urgence et d'importance de chacun des sujets identifiés.

Chaque cabinet peut être moteur pour porter des innovations, qui peuvent ensuite être généralisées avec l'appui de l'équipe RSE.

La responsabilité du reporting RSE est portée par le Comité de pilotage dédié aux sujets RSE et transverse aux différents cabinets. Le périmètre et les modalités de collecte et de consolidation sont présentés dans le chapitre 12, dans la note méthodologique de la Déclaration de Performance Extra-Financière.

La démarche d'amélioration continue dans laquelle évolue Alan Allman Associates et l'ensemble des cabinets de l'écosystème se basent sur les standards internationaux ISO. Ainsi, la dynamique RSE est liée à la démarche ISO 9001 déployée et certifiée depuis 2019 et s'élargit depuis cette année à la mise en place d'une certification ISO 27001 dédiée à la sécurité des systèmes d'Information.

2.3 Adhésion à des standards mondiaux, évaluation par les organismes tiers et Distinctions

Alan Allman Associates mène depuis plusieurs années une démarche d'excellence. Cette démarche est récompensée par l'obtention de nombreux labels et certifications.

Global Compact

Alan Allman Associates aspire à faire évoluer ses pratiques internes et celles de ses parties prenantes au service d'une croissance durable. Cette volonté se traduit en termes de RSE, par l'adhésion au Global Compact en 2020, renouvelée en 2021 avec la Communication sur le Progrès, disponible sur le site internet de l'écosystème.

L'adhésion à ce standard a permis à l'écosystème de se doter d'une politique RSE robuste afin de centraliser et suivre les actions et les initiatives des cabinets, de la Direction Générale et des fonctions supports.



Le Global Compact des Nations Unies rassemble entreprises, organisations, agences des Nations Unies, monde du travail et société civile autour de 10 principes universellement reconnus pour construire des sociétés plus stables et inclusives. Cadre d'engagement volontaire, référentiel international, plateforme d'actions et d'échanges, le Global Compact est la plus large initiative mondiale en matière de responsabilité sociétale avec plus des 13000 participants dans 170 pays.

Certification ISO 9001 version 2015



Alan Allman Associates et 13 cabinets de l'écosystème sont ainsi certifiés ISO 9001 version 2015 (Alpha2F, AiYO, Argain, Althéa, Comitem, DynaFin, FWD, GB Ouest, JArchitects, Satisco, Siderlog, we+ et Victrix).

En décembre 2021, un audit de PRONEO CERTIFICATION a reconduit la certification ISO 9001. Cette reconduction démontre et valide la démarche de performance responsable de l'écosystème Alan Allman Associates.

Plus de détails concernant le label ISO 9001 version 2015 sont disponibles dans le chapitre 02 – 2021, une année exceptionnelle : un écosystème récompensé, dans le Rapport d'activité.

Ecovadis



Alan Allman Associates est labellisé Silver pour 2022 par Ecovadis pour son engagement RSE. Le recours à une notation indépendante par Ecovadis de l'ensemble de l'écosystème permet d'affirmer la volonté d'Alan Allman Associates de s'aligner avec les meilleures pratiques des entreprises responsables. Avec une notation Silver et une moyenne de 56 sur 100, Alan Allman Associates se positionne aujourd'hui dans les 25% des entreprises les plus performantes en matière de développement durable en France.

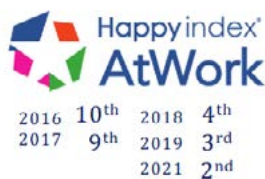
Plus de détails concernant le label Ecovadis sont disponibles dans le chapitre 02 – 2021, une année exceptionnelle : un écosystème récompensé, dans le Rapport d'activité.

Label Happy At Work



L'écosystème Alan Allman Associates repose sur plus de **2200 talents**, dont l'expertise et l'engagement permettent de répondre au quotidien au besoin des clients.

Dès sa création, Alan Allman Associates a placé l'humain au centre de son écosystème. Les talents – leur évolution, leur épanouissement – sont au cœur de la philosophie : académie de formation, université en ligne, plan de carrière... Autant d'initiatives reconnues, comme en témoigne la position de leader depuis 4 ans au classement indépendant **Choose my Company** - Happy at Work.



Alan Allman Associates se situe dans le top 10 national du classement Happy At Work et en 2^{ème} position cette année pour les entreprises de plus de 1000 salariés pour la France.

Plus de détails concernant le classement Happy At Work sont disponibles dans le chapitre 02 – 2021, une année exceptionnelle : un écosystème récompensé, dans le Rapport d'activité.

Numérique responsable



CHARTE
NUMÉRIQUE
RESPONSABLE

Alan Allman Associates s’est rapproché en décembre 2021 de l’Institut du Numérique Responsable afin d’améliorer ses pratiques et de se fixer des objectifs forts dans le domaine du numérique responsable. Avec la signature de cette charte portée par l’Institut du Numérique Responsable, Alan Allman Associates s’engage dans une démarche pour un numérique durable, plus respectueux de l’environnement et plus éthique vers la société.

Plus de détails concernant la charte numérique responsable sont disponibles dans le chapitre 05 – Responsabilité sociale des entreprises, dans le Rapport d’activité.



3. Axes d'engagement et risques RSE

3.1 Analyse de matérialité

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise est au cœur des préoccupations d'Alan Allman Associates, qui s'engage chaque jour à tenir compte de ces principes dans la stratégie d'entreprise, dans le management des cabinets de l'écosystème et dans les projets menés.

La stratégie de développement durable d'Alan Allman Associates respecte les valeurs et les fondements de l'ensemble de l'écosystème depuis sa création et vise à couvrir les enjeux et les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.

Depuis 2020, un exercice de consultation, mené chaque année, a pour objectif de mieux comprendre les attentes d'une sélection de parties prenantes d'Alan Allman Associates, vis-à-vis de ses performances et engagements. Comprendre les attentes des parties prenantes, c'est aussi déterminer de nouveaux objectifs pour progresser dans la stratégie et coconstruire un modèle économique durable. Ce dialogue régulier permet ainsi de comprendre les axes sur lesquels l'écosystème doit se développer et progresser pour satisfaire à la fois ses ambitions et les attentes des parties prenantes :



Dialogue au sein de l'écosystème

Depuis 2020, un questionnaire dédié à la RSE est envoyé auprès de l'ensemble des cabinets de l'écosystème. Cette enquête, renouvelée en 2021, identifie les avancées sur la diffusion des politiques et identifie les initiatives et actions spécifiques RSE.

Enquête satisfaction des collaborateurs

Alan Allman Associates propose à l'ensemble de ses collaborateurs de s'exprimer chaque fin de mois à travers une enquête dédiée. Les collaborateurs sont invités à se prononcer sur l'ambiance de travail, la satisfaction professionnelle relative aux dossiers traités ou encore leur relation avec le management.



Questionnaire satisfaction des clients

Chaque cabinet de l'écosystème sollicite régulièrement ses clients afin de connaître leur satisfaction relativement aux travaux réalisés et les questionner concernant les axes d'amélioration éventuels.

Sur la base de ces échanges avec une partie des parties prenantes de l'écosystème et sous la Direction du Comité de pilotage RSE, une analyse a été réalisée afin d'identifier les enjeux RSE de l'écosystème et de définir les axes d'engagement prioritaires.

Ces travaux ont également permis de recentrer la stratégie de développement durable autour de trois axes majeurs propres à Alan Allman Associates et de définir 6 axes d'engagements prioritaires.

3.2 Enjeux et axes d'engagement RSE



3.3 Risques extra-financiers RSE

Dans le cadre de sa revue de ses risques opérationnels (détaillée dans le chapitre XX – Gestion des risques et contrôle interne du Rapport de Gestion), Alan Allman Associates a procédé à la revue de ses principaux risques extra-financiers qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'écosystème, son activité, sa situation financière ou sa capacité à réaliser ses objectifs. L'attention est toutefois attirée sur le fait que d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à la date du présent document, comme susceptible d'avoir un effet défavorable sur la Société, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister.

Le Comité de pilotage RSE, accompagné d'un cabinet de conseil externe, a mené un travail d'identification, de hiérarchisation et de définition précise des principaux risques extra-financiers. Ce travail a été mené en confrontant le modèle d'affaires, et les enjeux extra-financiers identifiés à partir des consultations menées régulièrement et des référentiels internationaux. Pour chaque risque, l'impact sur l'activité de l'écosystème et sur les parties prenantes a été évalué. La probabilité d'occurrence du risque a également été déterminée afin de mesurer l'impact final de chaque risque.

Les critères suivants ont été utilisés afin de déterminer l'importance du risque pour la société et pour ses parties prenantes :

- Conséquences financières possibles (amendes/sanctions, dévalorisation des actifs matériels et immatériels, impact sur la réputation et la valeur des marques, limitation de l'autorisation d'exploiter, baisse des revenus, accès au capital, hausse des coûts opérationnels, ...)
- Ampleur de l'impact potentiel (impact pour l'entreprise, nombre de parties prenantes externes concernées et ampleur de l'impact pour chacune d'entre elle)
- Probabilité d'occurrence du risque
- Horizon temporel du risque (court, moyen ou long terme).
- Importance au regard des Objectifs de Développement Durable

Cette étape a permis de mettre en évidence 11 risques extra-financiers qui ont été associés aux enjeux et aux axes d'engagement afin de s'assurer de la cohérence de la démarche de l'écosystème et maximiser la satisfaction client.

Enjeux	Risques extra-financiers identifiés	Priorisation	Probabilité d'occurrence	Impact estimé	Références aux axes d'engagement et politiques afférentes
Partenaire responsable	Risques liés à la cybersécurité, à la confidentialité et à la sécurisation des données	Forte	Elevée	Elevé	Chapitre 4 « Contribuer à l'augmentation de la valeur client »
	Risques liés à la qualité et à l'exécution des projets	Forte	Modérée	Elevé	Chapitre 4 « Contribuer à l'augmentation de la valeur client »
	Risques liés à aux règles d'éthique, aux conflits d'intérêts et à la corruption	Moyenne	Modérée	Modéré	Chapitre 5 « Assurer les meilleurs standards d'éthique et de gouvernance »
	Risque lié à l'image et à la e-réputation	Moyenne	Modérée	Modéré	Chapitre 5 « Assurer les meilleurs standards d'éthique et de gouvernance »
	Risques extra-financiers avec les partenaires commerciaux	Faible	Modérée	Modéré	Chapitre 6 « Adopter une politique d'achat responsable »

Enjeux	Risques extra-financiers identifiés	Priorisation	Probabilité d'occurrence	Impact estimé	Références aux axes d'engagement et politiques afférentes
Lien avec le chapitre XX – Gestion des risques et contrôle interne du Rapport de Gestion					
Risques liés aux ressources humaines					
Employeur engagé	Risques liés à l'attraction et au recrutement des talents	Forte	Modérée	Modérée	Chapitre 7 « Innover et développer les compétences »
	Risques liés à l'employabilité et au développement des compétences des collaborateurs	Moyenne	Elevée	Modérée	Chapitre 7 « Innover et développer les compétences »
	Risques liés à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail	Moyenne	Modérée	Faible	Chapitre 8 « S'assurer de la protection et du bien-être au travail des salariés »
	Risques liés à la rétention des talents	Forte	Modérée	Modérée	Chapitre 8 « S'assurer de la protection et du bien-être au travail des salariés »
	Risques relatifs à la diversité et à la lutte contre les discriminations	Faible	Modérée	Modérée	Chapitre 9 « Promouvoir l'équité et l'égalité au sein de l'écosystème »

Enjeux	Risques extra-financiers identifiés	Priorisation	Probabilité d'occurrence	Impact estimé	Références aux axes d'engagement et politiques afférentes
Lien avec le chapitre XX – Gestion des risques et contrôle interne du Rapport de Gestion					
Risques environnementaux					
Acteur durable	Risques liés à la maîtrise des consommations énergétiques et à la réduction de l'empreinte carbone	Moyenne	Faible	Faible	Chapitre 10 « Réduire l'impact environnemental »
	Risques liés à la gestion et au recyclage des déchets	Moyenne	Faible	Faible	Chapitre 10 « Réduire l'impact environnemental »

4. Contribuer à l'augmentation de la valeur client

4.1 Tableau de bord RSE

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2021	Objectifs 2022
Sécurité et protection des données	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2021, aucune plainte ou affaire relative à des vols ou des pertes de données clients n'ont été adressées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une tolérance zéro en matière de lutte contre le vol ou les pertes de données clients
Innovation et amélioration de la qualité des missions	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'indicateur disponible à date - un indicateur sera défini en 2022 dans une logique d'amélioration continue. 	Axe de progrès en 2022 concernant l'innovation et l'amélioration de la qualité des missions et la définition d'un indicateur de suivi dédié
Satisfaction client	Cabinets certifiés ISO 9001*	<ul style="list-style-type: none"> • Score NPS 2021 : +62.7% de satisfaction client 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un score NPS supérieur à 60% • Obtenir un taux de participation supérieur ou égal à 40%

* Alpha2F, AiYO, Argain, Althéa, Comitem, DynaFin, FWD, GB Ouest, JArchitects, Satisco, Siderlog, we+ et Victrix

4.2 Sécurité et protection des données

Alan Allman Associates s'engage à gérer et à protéger l'information de façon proactive au nom de ses clients, de ses employés et de ses actionnaires, en mettant en œuvre des moyens destinés à assurer la sécurité et la confidentialité des données.

Politiques liées à la sécurité des données

Pour répondre aux exigences croissantes des clients sur la sécurité de leurs informations, mais aussi pour protéger les propres données au sein de l'écosystème, la direction des systèmes d'informations d'Alan Allman Associates a mis en place des outils de sécurité (antivirus, anti-spams, firewall, EDR...) pour tout l'écosystème. Par ces outils, les équipes TI supervisent les infrastructures et données tous les jours pour maîtriser et réduire le risque lié aux potentiels attaques et maîtriser la sécurité et la protection des données.

Comme détaillée dans le chapitre XX – Gestion des risques et contrôle interne du Rapport de Gestion au titre des risques liés à la cybersécurité, à la confidentialité et à la sécurisation des données, Alan Allman Associates a mis en place plusieurs actions, parmi lesquelles :

- Chiffrement de chaque ordinateur, accompagné du logiciel EDR F-Secure permettant de se protéger contre les tentatives d'intrusion et l'exécutions de codes malveillants ;
- Diversification des hébergeurs infonuagique : les données professionnelles sont hébergées dans les datacenters de Microsoft et de Google, les sites internet sont hébergés chez OVH et Go Daddy et les applications métiers sont hébergées chez les éditeurs. Cependant, l'écosystème de maîtrise pas le risque d'incident chez les hébergeurs et ceux des clients ;
- Mise en place de double authentification pour l'accès à la messagerie et aux données ;
- Déploiement du logiciel anti-phishing Mail in Black pour protéger les messageries de tous les collaborateurs.

Démarche d'amélioration continue

La direction générale de l'écosystème souhaite que les risques de sécurité de l'information soient gérés de manière continue. C'est dans ce but précis qu'Alan Allman Associates s'engage dans le déploiement sur 2 ans d'un Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) conformément à la norme ISO IEC 27001 :2013, qui lui permettra de renforcer et de formaliser son système de sécurisation des informations internes et externes.

Dans le cadre de l'ISO 27001, une nouvelle analyse des risques sera réalisée durant le premier semestre 2022 selon la méthode EBIOS (Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité), méthodologie qui est maintenue par l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information).



Un comité de pilotage des risques sera mis en place au second semestre 2022, pour exposer à la direction de manière trimestrielle les demandes d'investissements nécessaires afin de garantir un niveau de sécurité répondant aux enjeux de l'écosystème.

Un programme de sensibilisation cybersécurité sera lancé au second semestre 2022 à tous les collaborateurs afin de leur partager les bonnes pratiques et réflexes.

Le risque zéro n'existant pas ; Alan Allman Associates a contracté une police d'assurance cyber auprès d'AXA pour couvrir les conséquences d'attaques potentielles.

A noter également que courant 2021, Alan Allman Associates a procédé à une campagne de test d'intrusion. L'ensemble des sites web des cabinets de l'écosystème ont été testés et un plan d'action pour apporter les corrections sur les failles détectées a été réalisé.

De nouveaux tests d'intrusion seront réalisés en 2022 et un programme de formation visant à sensibiliser les collaborateurs aux risques de cybersécurité sera déployé également courant 2022.

Respect du Règlement Général sur la Protection des Données

L'écosystème doit faire face aux différentes réglementations conformément à la protection des données. L'ensemble des salariés de l'écosystème s'engage dans le cadre de l'exécution de leurs missions à respecter les dispositions réglementaires en matière de protection des données personnelles (la loi « Informatique et libertés » et le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)).

Les dispositions du règlement RGPD sont appliquées en intégralité sur l'ensemble des données qui sont traitées par l'écosystème, sans exception. Les données collectées sont nécessaires à la bonne exécution des prestations. Toutes les données à caractère personnel ainsi recueillies par l'écosystème sont issues d'une communication et d'un enregistrement volontaires de la part des propriétaires des données confiées, permettant de définir des relations contractuelles et professionnelles au meilleur des intérêts communs.

Les informations communiquées à l'écosystème sont destinées aux personnels habilités de la société, à des fins de gestion administrative et commerciale.

L'écosystème ne collecte ni ne stocke aucune donnée personnelle sensible (origines raciales ou ethniques, opinions politiques, philosophiques ou religieuses, appartenance syndicale, orientation sexuelle, données de santé) et n'établit aucun traitement automatique sur les données qui permettrait de faire une déduction, une estimation, même fausse, sur ce type d'informations. Les données à caractère personnel ne seront pas conservées au-delà de la durée nécessaire aux finalités du traitement concerné ; cette durée pouvant varier d'un traitement à un autre et d'une mission à une autre.

Enfin un Délégué à la Protection des données ou *Data Protection Officer* (DPO) a également été désigné afin de suivre la mise en œuvre des procédures et des politiques en matière de protection des données et de sécurité de l'information.



Dans un contexte numérique de plus en plus anxiogène en raison de la croissance exponentielle d'attaques sur les systèmes d'information, nous nous efforçons d'améliorer chaque jour nos process et outils de sécurité afin de garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de nos données. C'est l'enjeu majeur d'une Direction des Systèmes d'Information aujourd'hui.



Mehdi Bacha
DSI



4.2 Innovation et amélioration de la qualité des missions

Alan Allman Associates et l'innovation

La performance et l'efficacité d'Alan Allman Associates contribuent à la création de valeur pour les clients. Cette démarche de performance et d'efficacité passe par le développement des activités dans les domaines de l'innovation, de la transformation digitale et la diversification des offres.

Des projets d'innovation menés dans le LAB Alan Allman Associates ont pour objectif de bénéficier et valoriser les avancées technologiques majeures telles que le metaverse pour accompagner la transformation de nos métiers à l'environnement et aux besoins exprimés par nos clients. Ces travaux permettent de stimuler les échanges inter cabinets pour constituer un atout complémentaire à nos offres.

Qualité des missions

L'amélioration de la qualité des missions est un objectif permanent de tous les cabinets de l'écosystème. Afin de s'assurer de la performance de ses prestations, Alan Allman Associates a mis en place plusieurs actions complémentaires.

Tout nouvel expert participe à une session de formation qui lui permet – entre autres – d'aborder son rôle chez le client et de renforcer ainsi ses « *soft skills* » et sa capacité à dialoguer avec ses interlocuteurs.

Tout au long des missions, des entretiens réguliers entre les responsables du cabinet, des référents métier et les correspondants opérationnels des clients sont réalisés. Ces échanges permettent de statuer sur l'avancement des projets, la qualité des livrables et des compétences mises à disposition.

Par ailleurs et de façon annuelle, ce point est complété par un questionnaire satisfaction précis portant sur 3 axes : respect des exigences du client adaptation des compétences et sens du service. Ce questionnaire permet au client de noter la prestation. Chaque cabinet peut ainsi se fixer une cible à atteindre en deçà de laquelle un plan d'actions correctives peut éventuellement être mis en place. Ces échanges permettent d'alimenter le parcours de l'expert (voir chapitre 7.3 de la Déclaration de Performance Extra-Financière.).

Enfin, l'écosystème vise à intégrer les meilleurs talents afin de bâtir un capital humain d'excellence et de proposer à ses clients dans la durée, une offre à forte valeur ajoutée, de l'innovation, une grande qualité de service, ainsi qu'une forte dimension Conseil. La stratégie d'Alan Allman Associates consiste à déployer des marques fortes avec une forte expertise et s'appuie notamment sur des collaborateurs au profil expérimentés.

4.3 Satisfaction client

Dans une logique d'amélioration continue, l'écosystème s'appuie sur ses expériences et acquis afin de continuer d'améliorer la satisfaction de ses clients.

Enquête satisfaction

Dans le cadre du système de management, et pour la troisième année consécutive, 13 cabinets ont mené une enquête satisfaction client (cabinets certifiés ISO 9001). Ce sondage, basé sur le standard international NPS (*Net Promoter Score*), a permis d'interroger 739 clients. Le score très élevé de +62,7% a été obtenu démontrant ainsi la qualité des services.

Afin de compléter ce score, il est demandé aux clients de détailler leur note à travers des verbatim exprimant leur (in)satisfaction et leurs attentes. En 2021, 56% des verbatim étaient le reflet de leur totale satisfaction. Satisfaction soutenue par l'accord pour plus de 74% d'entre eux de témoigner officiellement.

Tous les verbatim, issus de cette enquête sont traités à deux niveaux. Au niveau Alan Allman Associates, les récurrences de remarques alimentent les plans d'amélioration des processus. Au niveau des cabinets, leurs verbatim sont traités pour améliorer ou ajuster leur fonctionnement opérationnel.

Plus de détails concernant la mesure de la satisfaction client et l'enquête satisfaction disponibles dans le chapitre 03 – Nos clients : Une satisfaction client exceptionnelle, dans le Rapport d'activité.

Stratégie de marques fortes

Selon un processus d'amélioration continue depuis 2021, Alan Allman Associates renforce les périmètres d'excellence (Expertises, Offres à valeur ajoutée, Conseil, ...) de chacun de ses cabinets, afin qu'ils deviennent des marques connues et reconnues sur le marché. Il s'agit, en qualité de fournisseur de mieux répondre aux attentes, toujours plus fortes, de nos clients.

Cette stratégie est déployée au regard de 2 points clés :

- La mise en œuvre, pour chaque cabinet sur son segment d'expertise, d'un plan de montée en gamme progressive, sur les 3 prochaines années.
L'intensification de notre investissement en formation (si possible qualifiante) de nos personnels et notamment nos experts en est une des clés.
- Le pilotage, via un indicateur clé de performance « Marque Forte », de chaque cabinet pour la construction d'une identité propre (Marque Forte) reconnue de son marché.
Cet indicateur est composé de 5 critères :




Ainsi, chaque cabinet de l'écosystème se distinguera des autres pour mieux se compléter et coopérer face à un marché de plus en plus exigeant.

Plus de détails concernant la stratégie de marques fortes dans le chapitre 01 – Notre écosystème : Notre stratégie de marques fortes, dans le Rapport d'activité.

4.4 Accompagner les clients dans leur transformation durable – focus sur Etios, une marque experte dans le développement durable



- 
- Conseil en stratégie auprès des PME du développement durable
 - Conseil ESG auprès des institutions financières
 - Pédagogie et Sensibilisation

Engagé à proposer un cadre de travail de qualité à ses experts, tout en offrant des services de conseil haut de gamme à ses clients, AiYO a à cœur de s'engager en faveur d'une société plus juste en remettant l'humain au centre du processus de création de richesse. C'est en ce sens que AiYO a développé en 2018 la filière ETIOS, spécialisée dans les enjeux liés au développement de la finance durable.

La filière ETIOS conseille et accompagne les acteurs économiques via plusieurs axes d'intervention.

- **Services aux investisseurs**, pour développer les pratiques extra-financières et ESG (gestion des risques extra-financiers, mise en œuvre des ODD, signature des PRI, développement des pratiques ESG, recherche ISR, gestion de projet, formation...);
- **Services aux entreprises**, pour les accompagner dans leur transformation à travers la RSE et la R&D (conseil en transition, stratégie de développement durable, formation, optimisation des coûts);
- **Services aux PME du développement durable**, pour leur assurer un conseil stratégique et l'accès au financement nécessaire à leur développement (conseil stratégique, structuration et changement d'échelle, relations investisseurs, stratégie de croissance, communication, DAF externalisée, coaching et formation);
- **Services auprès du grand public**, de façon à partager et transmettre notre savoir-faire à travers la pédagogie et la sensibilisation (conférences, programmes universitaires, coaching...).

Cette filière rassemble à ce jour un écosystème large d'acteurs et de partenaires souhaitant apporter leur contribution autour de l'ensemble des initiatives en lien avec le développement durable autour de deux axes principaux :

Réduire les nuisances faites aux parties prenantes via une gestion des risques environnementaux

Commercialiser des services ayant un bénéfice social et environnemental sur les parties prenantes



4.5 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème Alan Allman Associates

- AiYO a remporté le lauréat du prix CFI.CO du Best Financial Institutions Transformation en 2020 grâce à son expertise dans la gestion de la complexité et des subtilités des processus de transformation stratégique et technologique.
- DynaFin propose la mise à disposition d'études de marchés spécifiques en fonction des besoins clients et a prévu une équipe dédiée pour la transition de missions individuelles à la gestion de projets et de programmes pour ses clients.
- Alpha2F est certifié Datadock depuis 2018 et Qualiopi depuis 2021.
- Argain a mis en place des webinars, des newsletters clients, et participe à des salons professionnels.
- DynaFin et AiYO misent sur l'innovation grâce à la mise en place de Labs R&D.
- Alpha2F mène également des missions de conseil en RSE et de sensibilisation climat pour ses clients.

5. Assurer les meilleurs standards d'éthique et de gouvernance

5.1 Tableau de bord RSE

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2021	Objectifs 2022
Lutte contre la corruption	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2021, aucune plainte ou affaire relative à des tentatives ou actes effectifs de corruption n'ont été adressées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une tolérance zéro en matière de lutte contre la corruption
Droits de l'homme	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2021, aucune violation, ni aucune pénalité en matière de respect des droits de l'Homme n'a été adressée à Alan Allman Associates de la part de l'Inspection du Travail, de la CNIL ou du défenseur des droits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une tolérance zéro en matière de non-respect des droits humains et des Normes internationales de travail
Normes internationales du travail	Ensemble de l'écosystème		
Gestion des conflits d'intérêts	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2021, aucune plainte ou affaire relative à conflits d'intérêts n'ont été adressées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une tolérance zéro en matière de non-respect de la procédure relative à la gestion des conflits d'intérêts

5.2 Lutte contre la corruption

L'ensemble de l'écosystème Alan Allman Associates connaît, comprend et s'engage à respecter à tout moment les dispositions législatives et réglementaires anticorruption applicables sur le territoire où Alan Allman Associates agit.

Ces obligations incluent la loi française anti-corruption dite « Loi Sapin II » mais également les réglementations internationales en la matière, ayant une portée extraterritoriale, à savoir le « *U.S Foreign Corrupt Practice Act* » (« FCPA ») et le « *U.K Bribery Act* » applicables aux sociétés privées et aux sociétés publiques.



Alan Allman Associates s'attache à lutter contre les faits de corruption, de trafic d'influence, de conclusion, de prise illégale d'intérêt, de détournement de fonds publics, de favoritisme ou de tout autre manquement à la probité dans les pays dans lesquels elle exerce ses activités. En ce sens, Alan Allman Associates a élaboré un code de conduite anti-corruption en vue de répondre aux exigences de la loi française dite « Sapin II » du 9 décembre 2016.

5.3 Droits de l'homme

Alan Allman Associates rappelle que l'ensemble de l'écosystème défend dans sa sphère d'influence les valeurs indivisibles et universelles de dignité, liberté, égalité, solidarité, citoyenneté et justice, telles que décrites dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies du 10 décembre 1948 et dans la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne du 18 décembre 2000. Toutefois, ses zones d'implantation et d'intervention ne sont pas sensibles au regard des droits de l'Homme.

Les pratiques d'Alan Allman Associates se font dans le respect du droit français, européen et international le cas échéant.



5.4 Normes internationales du travail

Dans le cadre de son activité, les enjeux en matière de Droit International du Travail sont faibles sur le territoire français et européen. Pour autant, Alan Allman Associates noue des relations commerciales avec une diversité de fournisseurs, et ces relations d'affaires ont pour vocation de croître au fil des années.

Alan Allman Associates veille à ce que les critères de choix concernant les sous-traitants et fournisseurs incluent des éléments concernant l'éthique des affaires, l'impact sur l'environnement ou les aspects sociaux.



5.5 Gestion des conflits d'intérêts

Les décisions commerciales d'Alan Allman Associates sont prises de manière objective, sans aucune considération personnelle. Tous salariés et mandataires sociaux ayant accès à des informations privilégiées qui pourraient influencer le cours de bourse doit en préserver la confidentialité et s'abstenir d'effectuer toute opération sur les actions pour son propre compte. Ces procédures sont mentionnées dans le Code de conduite Anti-Corruption d'Alan Allman Associates.

5.6 Ethique et gouvernance au cœur des relations d'affaires

Le respect des règles d'éthique est un impératif pour les métiers de l'écosystème.

L'ambition de développement d'Alan Allman Associates pour ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires ne peut être décorrélée d'une indispensable culture d'éthique, de transparence et de confiance.

De fait, le programme de conformité interne se doit donc d'être des plus efficaces. Il s'articule autour des éléments suivants :



Charte Ethique

Depuis 2011, Alan Allman Associates dispose d'une Charte d'Éthique formalisant les principes communs à l'écosystème, afin de veiller à ce que les activités soient conduites conformément à des standards élevés d'Intégrité, d'Excellence et d'Humanisme.

Cette charte a pour objet de rappeler les grands principes et valeurs auxquels l'entreprise est attachée, ainsi que de définir les comportements attendus au sein de l'entreprise. Il est demandé à chaque salarié de prendre connaissance de la charte éthique, d'en apprécier le contenu et de la respecter.

Chacun des dirigeants de l'écosystème est garant de l'application de cette charte éthique.



Code de conduite Anti-Corruption

Depuis 2021, Alan Allman Associates dispose d'un Code de conduite Anti-Corruption qui fournit les informations nécessaires pour comprendre et mettre en œuvre les règles à respecter par les Collaborateurs dans le cadre de leurs activités afin de prévenir et de lutter contre la corruption.

6. Adopter une politique d'achats responsables

6.1 Tableau de bord RSE

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2021	Objectifs 2022
Achats Responsables	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'indicateur disponible à date compte tenu du déploiement de la charte fournisseurs en décembre 2021 – des indicateurs seront définis en 2022 dans une logique d'amélioration continue. 	<ul style="list-style-type: none"> Cible 2022 : Déployer ce nouveau dispositif à l'ensemble de l'écosystème a minima pour les sous-traitants Cible 2023 : Evaluer au minimum 50% des sous-traitants de l'écosystème

6.2 Achats Responsables

Dans le cadre de son activité, les enjeux en matière de Droit International du Travail sont faibles sur le territoire français et européen. Pour autant, Alan Allman Associates noue des relations commerciales avec une diversité de fournisseurs, et ces relations d'affaires ont pour vocation de croître au fil des années. La politique achats responsables de l'écosystème s'appuie sur 2 axes majeurs :

- **La performance économique** (respect du processus d'achat, définition du besoin, rapport qualité-prix-délai, synergie de l'écosystème, référencement des fournisseurs, partenariat, spécificités, recours aux indépendants, procédures de délégations) ;
- **La déontologie** (agir en dehors de l'intérêt personnel, ne pas imposer des règles ou contraintes aux fournisseurs incompatibles avec le respect des réglementations).

L'écosystème a pour projet de renforcer les critères de choix concernant ses sous-traitants et fournisseurs. Ces critères concernent notamment des éléments relatifs à l'éthique des affaires, l'impact sur l'environnement ou les aspects sociaux.

En matière de vigilance responsable, Alan Allman Associates s'engage à ne pas recourir au travail des enfants et se conforme aux dispositions applicables en termes d'âge minimum. De même, l'entreprise ne tolère aucune forme de travail forcé qui s'accompagne de violence physique et/ou mentale ou de toute autre forme de sanction physique et/ou mentale.

L'écosystème est conscient que la politique d'achats responsables au niveau du Groupe est encore peu déployée. A ce titre, Alan Allman Associates identifie comme axe de progrès l'intégration et la prise en compte de critères économiques, sociétaux et environnementaux dans le cadre de ses relations commerciales avec ses sous-traitants et fournisseurs. C'est un enjeu sur lequel l'écosystème a déjà des réalisations qui vont être intégrées dans une démarche commune.

6.3 Evolution 2021 – Mise en œuvre d'une charte fournisseurs



Charte fournisseurs

Une charte fournisseurs a été déployée en 2021. Cette charte a pour vocation de renforcer la prise en compte de l'ensemble des enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans les relations avec les fournisseurs de l'écosystème. Elle couvre notamment les enjeux de loyauté des pratiques, l'éthique des affaires, le respect des droits fondamentaux des personnes, l'environnement, la protection et la sécurité des données. En matière d'environnement, le questionnaire rattaché à cette charte permet aux fournisseurs de mentionner les labels et certifications éventuelles obtenus et les initiatives en termes de réduction de gaz à effet de serre.

La maîtrise de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement d'Alan Allman Associates est également un axe important pour répondre à l'axe d'engagement décrit en chapitre 10 concernant la réduction de l'impact environnemental.

L'objectif en 2022 est d'assurer le déploiement de ce nouveau dispositif à l'ensemble de l'écosystème a minima pour les sous-traitants afin d'évaluer notamment leur performance extra-financière via un questionnaire dédié intégré à la charte.



6.4 Autres initiatives complémentaires au sein de l'écosystème Alan Allman Associates

- SIDERLOG s'engage à diminuer ses achats sur les plateformes de type AMAZON.
- ALTHEA, FORWARD, JArchitects et Alpha2F veillent déjà à limiter leurs commandes de fournitures en optimisant la gestion de leurs stocks.
- DynaFin a déjà initié des dispositifs d'évaluation extra-financière de ses partenaires commerciaux.

7. Innover et développer les compétences

7.1 Tableau de bord RSE

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2021	Objectifs 2022
Attirer et recruter les talents	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'embauches : 469 • Création nette d'emploi : 98 • Croissance de l'effectif : +9.1% 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser plus de 600 embauches en 2022 • Parvenir à une croissance de l'effectif de plus de 10%
Employabilité et renforcement des compétences des collaborateurs	Reporting DPEF* hors DynaFin, HR PARTNERS et JArchitects	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'accès à la formation : 63.9% 	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver un taux d'accès à la formation supérieur à 50 %
		<ul style="list-style-type: none"> • Heures de formations certifiantes : 18.477 • Part de formations certifiantes : 528% 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre 70% de formations certifiantes
		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heure moyen de formation par personne formée : 36 heures / collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir ce nombre d'heure moyen de formation par personne formée
		<ul style="list-style-type: none"> • Effort de formation : 3.7% 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir ce taux d'effort de formation

* Tel que précisé dans la note méthodologique permettant de couvrir 67% de l'effectif à fin décembre 2021 (hors DynaFin, HR Partners et JArchitects, le taux de couverture est de 62% de l'effectif à fin décembre 2021).

7.2 Attirer et recruter les talents

En 2021, Alan Allman Associates a recruté 469 collaborateurs (pour le périmètre de reporting tel que mentionné dans la note méthodologique). De plus, pour 2022 l'objectif de recrutement s'élève à 600 experts supplémentaires.

Pour atteindre cet objectif, Alan Allman Associates professionnalise et mutualise les ressources « chargé(e)s de recrutement » qui sont des réels *business partners*. L'écosystème continue à développer la marque employeur pour attirer les meilleurs talents et travaille à réussir l'intégration.

Pour se faire connaître auprès des jeunes talents, Alan Allman Associates déploie une politique de recrutement axée sur :

- **La participation récurrente aux salons de l'emploi**, tels que le Forum des Arts et Métiers ou encore celui de l'APEC, et le maintien de sa présence sur les salons virtuels lorsque la situation le nécessitait.
- **La visibilité sur les expertises et les opportunités**, notamment sur le site emploi de l'écosystème « AAA Job », les sites dédiés à chacun des cabinets, ainsi que la présence sur LinkedIn avec plus de 11.000 abonnés.
- **Un cabinet dédié à la Communication et au Marketing**, afin d'assurer l'efficacité des transmissions d'informations et une aide précieuse dans le choix des canaux de communication les plus adaptés.
- **L'importance accordée à l'accueil et à la formation d'alternants et de stagiaires**. Alan Allman Associates favorise leur montée en compétences en encourageant leurs prises d'initiatives et en leur permettant de participer aux formations internes. En 2021, près de 50% des alternants et stagiaires ont d'ailleurs pu poursuivre l'aventure en CDI !
- **L'engagement auprès des écoles partenaires** au fil des ans, à la fois financier avec le versement de taxes d'apprentissage, mais aussi autour de la construction de réels partenariats. En effet nombreux sont les alumni ayant gardé contact avec leurs anciennes écoles. Ils représentent de réels ambassadeurs des différents cabinets auprès des étudiants, talents de demain.
- **L'organisation hebdomadaire de Sessions Collectives** destinées principalement à des profils Business managers et Recruteurs, afin de faire connaître l'écosystème, ses expertises et vision. C'est également un moment qui favorise les échanges, et permet aux talents de se renseigner au plus près de l'activité.
- **Un process d'intégration déployé au sein de chaque cabinet** qui permet au nouvel arrivant de se familiariser avec son nouvel environnement de travail. Les équipes RH à travers le monde réalisent dans les premiers mois suivants l'arrivée un entretien de suivi, afin de s'assurer que le collaborateur possède toutes les informations, connaît ses interlocuteurs clés, a accès à ses différents outils. C'est aussi le moment de connaître son ressenti sur le process de recrutement afin de poursuivre la démarche d'amélioration continue à ce niveau. Un *Welcome Pack* et un livret d'accueil par cabinet complètent cette intégration.

Des équipes au sein de chaque cabinet sont dédiées aux *onboardings*, tout comme la présence de parrains/marraines pour accompagner les nouveaux collaborateurs tout au long de leur parcours au sein de l'écosystème.

- **L'organisation mensuelle de Midis intégration**, qui permettent aux nouveaux arrivants de rencontrer et d'échanger avec leurs nouveaux collègues et permettent plus de convivialité. C'est un moment qui permet de rappeler les savoir-faire et les valeurs du cabinet, et de prendre connaissance des événements qui rythmeront la vie de l'entreprise.
- Alan Allman Associates soutient les déplacements professionnels afin de faciliter l'intégration de chacun et de favoriser ces moments conviviaux.
- **Un programme de prime de cooptation ou de référencement** est en place afin d'encourager les collaborateurs qui se placent en ambassadeurs de l'écosystème et permettent de dénicher de nouveaux talents.
- **L'animation des formations internes**. Un réel parcours de formation est mis en place pour les Business Managers, reprenant les différents volets de leur métier. Une formation axée sur la communication et la simulation de rendez-vous clients est également dédiée aux consultants.

Enfin, l'écosystème, à travers ses différentes actions, favorise la fidélisation des talents. Cela a été récompensé cette année encore par HappyIndex® AtWork.

Recrutements 2021*



469 recrutements

durant l'année 2021



39.4 %

de femmes dans les effectifs recrutés

* Chiffres clés pour le périmètre tel que précisé dans la note méthodologique



Effectif	FY2020	FY2021	Variation
Effectif total à fin d'année	982	1.128	+146
Effectif total moyen	1.045	1.082	+37
dont CDI	1.000	1.011	+11
dont CDD	21	35	+14
dont Alternants / Stagiaires	24	36	+12
Nombre d'embauches	298	469	+171
Nombre de départs	352	371	+19
Taux d'attrition des effectifs	43.6%	35.4%	-8.1%

* Chiffres clés pour le périmètre tel que précisé dans la note méthodologique

“

L'équipe recrutement recherche avant tout la meilleure adéquation possible entre les compétences individuelles et les contextes dans lesquels elles sont le mieux à même de s'exprimer.



Christèle Delly
Directrice des Opérations de
formation et carrière

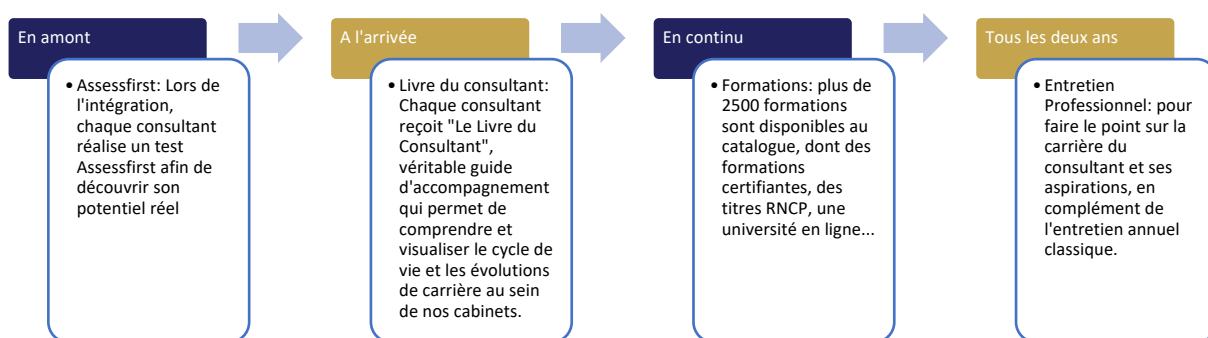
”

7.3 Employabilité et renforcement des compétences des collaborateurs

Accompagner la réussite des talents

Alan Allman Associates porte une attention particulière à son capital humain, principal atout de l'écosystème et facteur de différenciation. L'enjeu est de pouvoir répondre à l'évolution des talents d'aujourd'hui pour contrer la pénurie de demain. A ce titre, l'écosystème Alan Allman Associates s'attache à respecter le suivi des collaborateurs dans le cadre du développement des compétences et de la gestion et l'évolution des carrières (mobilité interne et externe).

La valeur humaine est l'atout qui fait la différence entre deux entreprises concurrentes. La vocation d'Alan Allman Associates est de révéler les talents, en couvrant l'ensemble du cycle de vie des membres de l'écosystème, et en les accompagnant dans leur parcours professionnel, à travers le développement et le transfert de pratiques et expertises via l'université et l'académie. L'un des attraits principaux d'une carrière est la progression continue. La mission que se donne Alan Allman Associates est de développer les compétences, offrir des opportunités de carrière attractives et d'évolution par un développement continu, à la fois personnel et professionnel, de sorte que chacun puisse réaliser son potentiel à sa propre vitesse, est notre mission.



Développer et former les talents

Alan Allman Associates place le développement des compétences et l'innovation au cœur de ses enjeux, et possède son propre organisme de formation, avec une politique de gestion de carrière volontaire. L'écosystème met ainsi à disposition de l'ensemble des cabinets, un système de formation performant via la Alan Allman Associates Academy, entité de formation à part entière certifiée Qualiopi

En 2021, Alan Allman Associates Academy a permis à 63.9% de l'effectif de l'écosystème de se former (pour le périmètre de reporting tel que mentionné dans la note méthodologique). 35.009 heures de formation ont été dispensées au total. Elle s'est également dotée d'une université en ligne, Allman Professional University, où 3.500 formations sont disponibles pour les salariés.

Allman Professional University

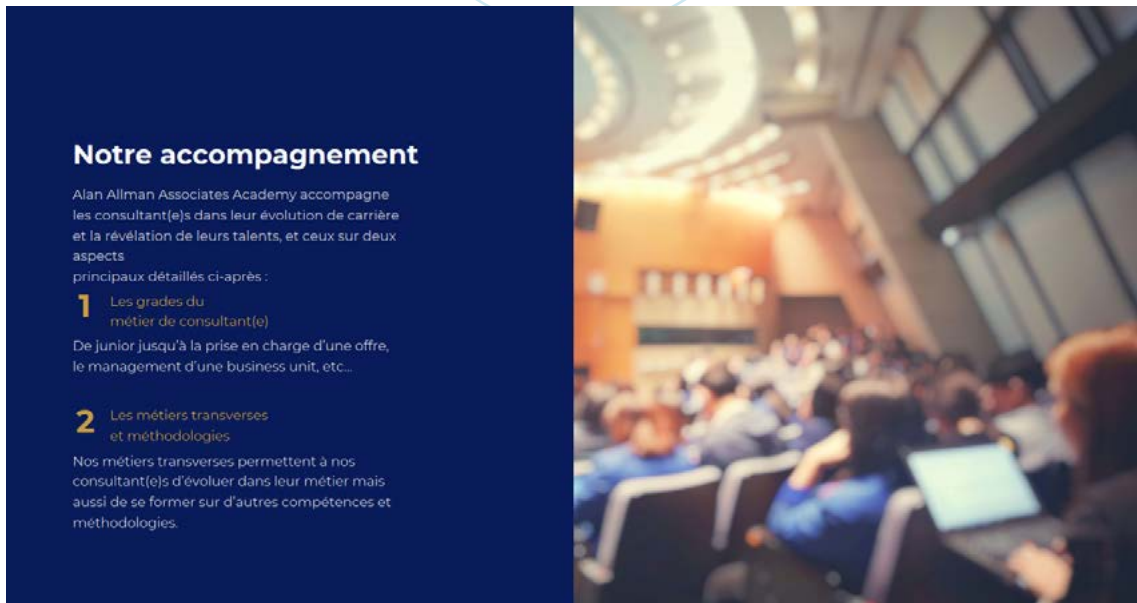
Créée en 2019, l'université professionnelle d'Alan Allman Associates Academy vous ouvre de nouvelles opportunités de carrière et de formations.

Allman Professional University développe les compétences des talents pour accroître leur employabilité et leur capacité à créer de la valeur pour leurs organisations à l'échelle nationale et internationale. Grâce à notre partenariat avec la plateforme d'apprentissage en ligne EDX, nous mettons à votre disposition des formations prestigieuses.

CHIFFRES CLÉS

- + 2500** Formations, et de nombreux ajouts pour une plateforme Toujours plus complète
- 5 LANGUES** Des formations proposées dans de nombreuses langues
- ONLINE** Des formations en ligne diverses, MOOC, microlearning, e-learning, Mobile learning...
- + 20 DOMAINES** Et compétences, de la gestion d'entreprise au droit, en passant par l'ingénierie et les sciences humaines.

 <p>Massachusetts Institute of Technology</p>	 <p>HARVARD UNIVERSITY</p>	 <p>Berkeley UNIVERSITY OF CALIFORNIA</p>
 <p>SORBONNE UNIVERSITÉ</p>	 <p>BOSTON UNIVERSITY</p>	 <p>Georgetown University</p>



Notre accompagnement

Alan Allman Associates Academy accompagne les consultant(e)s dans leur évolution de carrière et la révélation de leurs talents, et ceux sur deux aspects principaux détaillés ci-après :

1 Les grades du métier de consultant(e)

De junior jusqu'à la prise en charge d'une offre, le management d'une business unit, etc...

2 Les métiers transverses et méthodologies

Nos métiers transverses permettent à nos consultant(e)s d'évoluer dans leur métier mais aussi de se former sur d'autres compétences et méthodologies.

L'écosystème favorise ainsi le développement des compétences de ses salariés, à travers des formations présentielle et distancielles.

Le cabinet Alan Allman Associates Academy est dédié à l'accompagnement de l'écosystème sur ces sujets, et au déploiement des formations.

Alan Allman Associates encourage la réalisation de parcours de formation certifiants autour de l'ensemble des expertises des cabinets.

En effet, cela permet la valorisation des compétences et contribue à l'employabilité des collaborateurs. Un plan de développement des compétences est réalisé pour chacun des cabinets autour des sujets suivants :

- Transformation Digitale
- Cybersécurité
- Management de Process
- Conduite du Changement et des Organisations
- Architecture et le Management des Infrastructures IT
- Supply Chain
- Achats
- SIRH

Alan Allman Associates a identifié les compétences et certifications clés qui correspondent aux enjeux de chaque cabinet, et mis en place une prime de certification pour récompenser les collaborateurs qui en obtiennent une.

L'écosystème propose des formations internes à destination des :

- Business Managers, afin de leur fournir toutes les clés pour maîtriser les différents volets de leur fonction.
- Consultants, autour des thèmes tels que les bases de la communication, la maîtrise d'un pitch de présentation lors des rendez-vous clients

L'écosystème donne accès aux collaborateurs à une plateforme de plus de 2500 formations touchant à une vingtaine de domaines, développées en partenariat avec des Universités telles qu'Oxford ou Berkeley.

En lien avec le service Communication, il a également mis à disposition de l'ensemble des salariés différents outils tels que le Livret des dispositifs de formation qui apporte une visibilité sur les différents dispositifs de formation qui sont à leur disposition, ainsi que leurs modalités de mise en place.

Alan Allman Associates identifie comme axe de progrès le déploiement et la généralisation des outils mis à disposition au sein de l'écosystème ainsi que les primes liées à la certification des collaborateurs.



7.4 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème Alan Allman Associates

- JArchitects a investi dans des plateformes de e-learning.
- Alpha2F a mis en 2021 à contribution les compétences de ses collaborateurs pour développer des sujets relatifs au numérique responsable dans le cadre de son partenariat avec l'Institut du Numérique Responsable (INR).
- Argain participe à des salons professionnels et écoles.

8. S'assurer de la protection et du bien-être au travail des salariés

8.1 Tableau de bord RSE

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2021	Objectifs 2022
Santé et sécurité au travail	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'accidents de travail et d'accidents de trajets : Néant • Taux de fréquence d'accidents de travail / accidents de trajet : 0% • Taux de gravité des accidents de travail / accidents de trajet : 0% 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un faible nombre d'accidents
	Reporting DPEF* hors DynaFin et HR PARTNERS	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absentéisme : 2.8% 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un faible taux d'absentéisme et mettre en œuvre un suivi précis de l'absentéisme
	Reporting DPEF* hors DynaFin, HR PARTNERS et JArchitects	<ul style="list-style-type: none"> • 100% des collaborateurs ont accès à une complémentaire santé d'entreprise • Taux de couverture de l'effectif par une complémentaire santé : 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une proposition de complémentaire santé à 100% de nos collaborateurs
Rétention des talents et qualité de vie au travail	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • 2^{ème} en France pour le label Happy At Work • 4^{ème} en Belgique pour le label Happy At Work • 7^{ème} au Canada pour le label Happy At Work 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir le positionnement pour le label Happy At Work
	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'attrition : 35.5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un taux d'attrition inférieur à 30%
	Reporting DPEF* hors DynaFin et HR PARTNERS	<ul style="list-style-type: none"> • Part des collaborateurs bénéficiant du télétravail : 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à assurer la flexibilité du mode de travail des collaborateurs au regard des besoins clients

* Tel que précisé dans la note méthodologique permettant de couvrir 67% de l'effectif à fin décembre 2021 (hors DynaFin, HR Partners et JArchitects, le taux de couverture est de 62% de l'effectif à fin décembre 2021).

8.2 Santé et sécurité au travail

Alan Allman Associates prend les mesures nécessaires à travers sa politique de santé, de sécurité et de prévention pour protéger la santé physique et mentale de ses collaborateurs.

Tout en se conformant aux lois et réglementations locales prescrites en termes de sécurité et d'hygiène sur le lieu de travail, Alan Allman Associates veille à assurer un environnement de travail sain et sans danger aux salariés. L'écosystème a ainsi évalué les risques professionnels liés à la sécurité et à la santé des collaborateurs dans le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) et mettant en œuvre des mesures et diverses actions pour prévenir les risques.

Les principaux risques identifiés dans ce document concernent des risques liés à des contraintes posturales et à la fatigue visuelle liés au travail des experts principalement sur des outils informatiques et également des risques psychosociaux (hyperconnexion, surcharge de travail, isolement social, etc.). Ce document permet également de suivre les actions de prévention à mettre en œuvre pour palier à ces risques d'un point de vue organisationnel, technique ou humain, tel que des actions de sensibilisation des salariés aux risques de mauvaises postures ou des agencements dédiés en termes d'ambiance lumineuse pour limiter les contraintes visuelles sur le poste de travail.

L'écosystème Alan Allman Associates s'attache à respecter l'application de bonnes conditions de travail via la mise en place de politiques santé, sécurité et prévention (tel que l'organisation de *Cleaning Day* pour ranger régulièrement les locaux de travail, et la sensibilisation des collaborateurs pour veiller à ne pas laisser d'objets au sol sur les lieux de passage et d'assurer la vacuité des dégagements dans les locaux.

Concernant les risques liés aux contraintes posturales, les écrans sont adaptés au travail bureautique (PC portables) et des doubles écrans sont mis à disposition pour chaque poste. Alan Allman Associates s'engage à respecter des temps de pause pour ces collaborateurs, met à disposition de fauteuils ergonomiques et repose pieds à la demande, ainsi que des fauteuils réglables avec accoudoirs.

En lien avec la crise sanitaire de la Covid-19, Alan Allman Associates a également veillé à la protection de ses collaborateurs et a mis en place des mesures sanitaires spécifiques, telles que :

- La distribution d'équipements dédiés, notamment en matière de protection individuelle ;
- Une veille réglementaire et normative pour permettre à Alan Allman Associates d'agir dès que possible en avance de phase sur la réglementation en matière de sécurité ;
- La mise en œuvre d'une démarche de prévention spécifique :
 - Cellule dédiée et opérationnelle dédiée au contexte pour coordonner les demandes et assurer la prise en compte des exigences clients, responsable du protocole sanitaire et le dialogue avec les collaborateurs),
 - Organisation du travail avec la mise en place du télétravail lorsque l'activité le permet,
 - Adaptation des déplacements, etc.

8.3 Rétention des talents et qualité de vie au travail

Alan Allman Associates souhaite renforcer la rétention de ses talents en rendant l'expérience unique pour tous ses collaborateurs. Ils ont plusieurs aspirations majeures :

- Le développement de leurs compétences, particulièrement important en tant que primo-employeur, et des parcours d'évolution flexibles et sur-mesure,
- Un cadre de travail adaptés à leurs besoins,
- Le fait de donner du sens à leur travail.

En réponse, Alan Allman Associates leur propose différents dispositifs :

- Un parcours de formation pour renforcer leurs compétences et garantir leur employabilité, tel que détaillé dans le chapitre 7.3 de la Déclaration de Performance Extra-Financière ;
- Un environnement de travail bienveillant et une organisation du travail pour prendre en compte les aspirations d'équilibre vie privée / vie professionnelle des collaborateurs,
- La possibilité de s'engager positivement pour la société grâce à la mise en œuvre du mécénat de compétence.

Les chiffres clés concernant l'évolution de l'effectif et le taux d'attrition sont communiqués en chapitre 7.2 de la Déclaration de Performance Extra-Financière ;

Environnement de travail

Alan Allman Associates est engagé dans le bien-être des salariés au quotidien. Autonomie, confiance, esprit d'équipe et écoute sont les qualités qu'ils associent à Alan Allman Associates et qui les aident à s'épanouir dans leurs projets.

Ainsi, pour la 4^{ème} année consécutive, Alan Allman Associates arrive dans le top 10 national du classement Happy At Work et en 2^{ème} position pour les entreprises de plus de 1000 salariés pour la France (comme mentionné en chapitre 2.3 de la Déclaration de Performance Extra-Financière).





La culture d'entreprise vise à créer chez les collaborateurs un sentiment d'appartenance et de projection chez Alan Allman Associates, d'adhésion à des valeurs bien identifiées. L'engagement est favorisé par une bonne atmosphère de travail, une reconnaissance du travail des employés et des processus fluides.

L'écosystème s'appuie sur l'environnement de travail, l'aménagement du travail, la transparence, un management libéré, l'accès à la formation dans le cadre du plan de développement de compétences mais aussi via l'université, les points réguliers avec le management et les équipes RH.

L'ensemble des cabinets de l'écosystème mettent également en place des actions garantissant le bien-être des collaborateurs afin de créer du lien entre eux. Par exemple, la majorité des cabinets ont également investi dans le développement de communautés métiers.

Alan Allman Associates identifie comme axe de progrès de cibler davantage les actions dédiées au bien-être et vérifier si certaines actions gagneraient à être mutualisées et centralisées au niveau de l'écosystème. Pour l'année 2022, Alan Allman Associates se fixe également comme objectif le maintien de sa notation Happy At Work au sein de son écosystème.

Enfin, Alan Allman Associates a mis en place des calculs d'indicateurs d'ambiance sur la base d'une enquête mensuelle adressée à l'ensemble de ses collaborateurs.

Indicateurs d'ambiance*		
	2020	2021
 Ambiance au sein du cabinet	4.63	4.78
 Intérêt porté au projet actuel	4.61	4.68
 Relation avec le manager du cabinet	4.81	4.94
 Efficacité des réunions de suivi de projet	4.72	4.83

* Les indicateurs présentés correspondent aux indicateurs moyens pour 2020 et 2021 pour le périmètre France et Belgique (hors Alan Allman Associates Holding, Alan Allman Associates Academy, Quadra, Alan Allman Associates Belgique, JArchitects). Les collaborateurs sont invités à donner une note sur 6 aux différentes thématiques (1 : note la plus basse / 6 : note la plus haute).

Organisation et flexibilité au travail

Alan Allman Associates s'engage à être un employeur moderne, flexible, et qui s'adapte aux nouvelles opportunités offertes par le digital.

Le télétravail permet aux salariés de travailler hors des locaux de l'entreprise, en utilisant les technologies de l'information et de la communication mis à sa disposition. Le télétravail peut être mis en place, dans le respect de certaines règles, dès l'embauche du salarié ou par la suite.

En 2021, Alan Allman Associates a déployé une Charte Télétravail pour l'ensemble de l'écosystème. Le télétravail repose ainsi sur des valeurs, convictions et ambitions, partagées entre la Direction, les représentants du personnel et l'ensemble des salariées et salariés :

- Le télétravail contribue à une qualité de vie au travail et à une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie privée ;
- Le télétravail participe à une démarche de développement durable : limitation des déplacements, des risques d'accident de trajet et de propagation d'une épidémie, réduction des gaz à effets de serre ;
- Le télétravail répond aux aspirations des salariés et participe à l'attractivité et à la fidélisation des équipes au sein de l'entreprise.

Le télétravail repose sur un état d'esprit propre à l'identité de l'écosystème à savoir la confiance et la responsabilisation de l'ensemble de la collectivité de travail. Une attention particulière est apportée au maintien d'un lien entre le salarié et l'Employeur, propre à éviter tout phénomène d'isolement, ainsi qu'au respect du droit à la déconnexion du salarié.

Mécénat de compétence

Alan Allman Associates s’inspire des pratiques des cabinets de son écosystème et travaille activement à une généralisation du mécénat de compétence en partenariat avec Vendredi, une start-up sociale qui permet aux salariés de contribuer à des projets d’intérêt général sur leur temps de travail.

Le mécénat de compétence est un engagement libre de l’entreprise au service de causes d’intérêt général. Il consiste à mettre à disposition d’associations des collaborateurs sur leur temps de travail pour réaliser des actions d’intérêt général mobilisant leurs compétences.

Vendredi travaille en collaboration avec les entreprises afin de permettre aux salariés de s’engager à temps partiel sur des projets solidaires à travers trois actions : le mentorat, la mission courte ou la mission longue.

En 2021, déjà deux cabinets, AiYO et Argain, travaillent avec la plateforme Vendredi.



Consultante en gestion de projet, j’ai eu l’opportunité de réaliser un mécénat de compétence de 3 mois (à mi-temps) auprès d’Emmaüs Solidarité. L’accompagnement Argain avait pour objectif l’élaboration d’un cahier des charges fonctionnel en vue d’une refonte de l’intranet de l’association.

Cette expérience permet de mettre à profit et d’affiner mes compétences en pilotage de projet de bout-en-bout et en recueil des besoins. Le contexte associatif a également encouragé une approche participative et collaborative, intégrant un maximum de salariés dans la démarche. Et surtout, ce fut l’occasion de concilier appétences professionnelles et engagement solidaire !



Chloé Boulanger

Consultante en gestion de projet



Pour 2022, l’écosystème prévoit le développement du mécénat de compétence sur toute la zone Europe.

Dialogue social

Alan Allman Associates reconnaît et respecte la liberté des travailleurs de se rassembler ou de s’affilier à un syndicat. Si les travailleurs sont représentés par une organisation reconnue par la législation locale, Alan Allman Associates respecte leur droit à la négociation collective.

En matière de relations sociales, certaines filiales de l’écosystème sont soumises à des exigences légales et réglementaires différentes en matière de représentation du personnel en fonction des États dans lesquelles elles sont situées. Alan Allman Associates et ses filiales se conforment aux obligations locales en matière de représentation du personnel et de représentation syndicale, en organisant des élections professionnelles lorsque nécessaires.

De plus depuis 2019, Alan Allman Associates organise les élections pour la composition de Comités Social Economique pour certaines sociétés qui composent l’écosystème.

La représentation du personnel est assurée par des Comités Social et Economique (CSE) pour les cabinets concernés (pour Argain, Alpha2F, AiYO, SIDERLOG, we+). Les membres des CSE se réunissent avec l'employeur tous les mois. Alan Allman Associates a renforcé les échanges avec les CSE en organisant des réunions exceptionnelles pour faciliter les prises de décisions liées à la crise sanitaire de la Covid-19.

A titre d'exemple chez AiYO le CSE favorise, en tant que cercle de réflexion, les initiatives du personnel pour améliorer le bien-être des salariés (avantages comme les chèques vacances et les chèques cadeaux, l'organisation d'une cellule d'écoute des salariés, ou la réflexion autour d'évènements permettent de fédérer les salariés).

Chez Alpha2F également, le CSE réalise des sondages auprès des salariés pour connaître leurs souhaits et gère la mise en place de chèques cadeaux, etc.



8.4 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème Alan Allman Associates

Argain a mis en place le programme PEPS, dédié au mécénat de compétence au bénéfice d'associations d'Intérêt Général.

- Alpha2F, we+, Comitem et SIDERLOG ont pour projet la replanification des évènements et activités en présentiel en 2022 (afterworks, ateliers éco-responsables, bien-être au travail, etc.).
- SIDERLOG s'appuie sur la méthodologie de management horizontale du Kaizen où toutes personnes restent accessibles.



9. Promouvoir l'équité et l'égalité au sein de l'écosystème

9.1 Tableau de bord RSE

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2021	Objectifs 2022
Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'indicateur disponible à date - un indicateur sera défini en 2022 dans une logique d'amélioration continue. 	Axe de progrès en 2022 concernant la problématique de l'inclusion des travailleurs handicapés et la définition d'un indicateur de suivi dédié
Egalité professionnelle entre les sexes	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> Part de Femmes dans l'effectif moyen : 37.2% 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la part des femmes dans l'effectif moyen à 40%

* Tel que précisé dans la note méthodologique permettant de couvrir 67% de l'effectif à fin décembre 2021 (hors DynaFin, HR Partners et JArchitects, le taux de couverture est de 62% de l'effectif à fin décembre 2021).



* Chiffres clés pour le périmètre tel que précisé dans la note méthodologique

9.2 Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité

Alan Allman Associates est sensible à l'égalité de tous et s'engage à n'établir aucune discrimination et à favoriser la diversité tant en termes de genre que de handicap afin d'assurer l'inclusion de tous.

Le processus de recrutement et d'accueil est conçu afin de ne laisser aucune place aux discriminations de tous types. Les livrets d'accueil et les formations des salariés sont également conçus pour sensibiliser sur ces sujets. Les formateurs internes ont été sensibilisés au handicap pour adapter d'un point de vue pédagogique l'accueil des personnes handicapées.

Alan Allman Associates identifie comme axe de progrès de se concentrer davantage sur la problématique de l'inclusion des travailleurs handicapés.

9.3 Egalité professionnelle entre les sexes

Dans un secteur d'activité réputé masculin, l'égalité homme/femme est un enjeu majeur pour l'ensemble de l'écosystème Alan Allman Associates. Aussi, l'écosystème s'engage activement à n'établir aucune discrimination et à favoriser la diversité sous toutes ses formes.

L'ensemble du processus de recrutement est conçu afin de s'assurer que la rémunération de chacun est basée sur les compétences et le périmètre d'action et non sur le genre.

Alan Allman Associates se conforme à toutes les lois et réglementations en vigueur en matière de rémunérations, d'heures de travail, de politique d'embauche, d'avantages et d'heures supplémentaires. De plus, l'écosystème est conscient que la mutation actuelle des métiers de l'ingénierie vers des métiers de conseil va permettre une plus grande équité et égalité au sein des cabinets. Une conscience globale de la problématique de l'égalité Hommes/Femmes et une vigilance sur ce sujet au quotidien est observée dans l'ensemble des cabinets de l'écosystème.

À compétences égales, Alan Allman Associates veille à assurer un recrutement tendant à permettre une répartition égalitaire entre les femmes et les hommes et s'assure au moment de la revue annuelle des rémunérations à ne pas créer d'écart entre les hommes et les femmes.

Alan Allman Associates identifie comme axes de progrès de se doter d'indicateurs performants relatifs à l'égalité de rémunération Homme/Femme à poste équivalent.



9.4 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème Alan Allman Associates

- SIDERLOG s'attache à augmenter systématiquement ses collaboratrices lorsqu'elles reviennent d'un congé maternité.
- SIDERLOG contribue au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap via des partenariats tissés auprès des ESAT.
- we+ organise au quotidien depuis plusieurs années un tri sélectif dédié aux bouchons pour soutenir l'association « Bouchons d'amour » qui les recycle et finance ainsi du matériel pour la gestion du handicap.
- we+ Monaco a participé à la No Finish Line, une course solidaire qui reverse 1€ par km parcouru pour soutenir des projets en faveur d'enfants défavorisés ou malades.

10. Réduire l'impact environnemental

10.1 Tableau de bord RSE

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2021	Objectifs 2022
Maîtrise de la consommation énergétique et réduction de l'empreinte carbone	Europe	<ul style="list-style-type: none"> • Intensité carbone de 7TeqCO² / ETP salarié • 27 % d'énergies renouvelables 	<ul style="list-style-type: none"> • Baisser l'intensité carbone par collaborateur par la mise en place d'un plan d'action à la suite de ce premier bilan carbone • Augmenter la part d'énergie renouvelable en renégociant nos contrats d'électricité <p>Axe de progrès en 2022 concernant la définition d'autres indicateurs clés de résultats et la mise en œuvre d'objectifs chiffrés dans une démarche d'amélioration continue.</p>
Numérique responsable	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • 100% des collaborateurs concernés par la charte numérique responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer des actions de sensibilisation au numérique responsable par le biais de formations, en passant par un pilote sur le cabinet we+

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2021	Objectifs
Gestion et recyclage des déchets	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de collaborateurs bénéficiant de bulletins de paie dématérialisés • 13 % de déchets recyclés 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre 30 % de déchets recyclés
Sensibilisation des salariés aux enjeux du développement durable	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • 15 % de cabinets ayant fait l'objet d'actions de sensibilisation au développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre 75 % de cabinets ayant fait l'objet d'action de sensibilisation au développement durable

* Tel que précisé dans la note méthodologique permettant de couvrir 67% de l'effectif à fin décembre 2021 (hors DynaFin, HR Partners et JArchitects, le taux de couverture est de 62% de l'effectif à fin décembre 2021).

La prise en compte des risques RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement est un élément clé pour l'écosystème. Cela se traduit notamment dans la politique d'achats responsables d'Alan Allman Associates (cf. chapitre 6.4 de la Déclaration de Performance Extra-Financière) qui prête une attention particulière aux labels et certifications éventuelles obtenus par ses fournisseurs et sous-traitants et à leurs initiatives en termes de réduction de gaz à effet de serre.

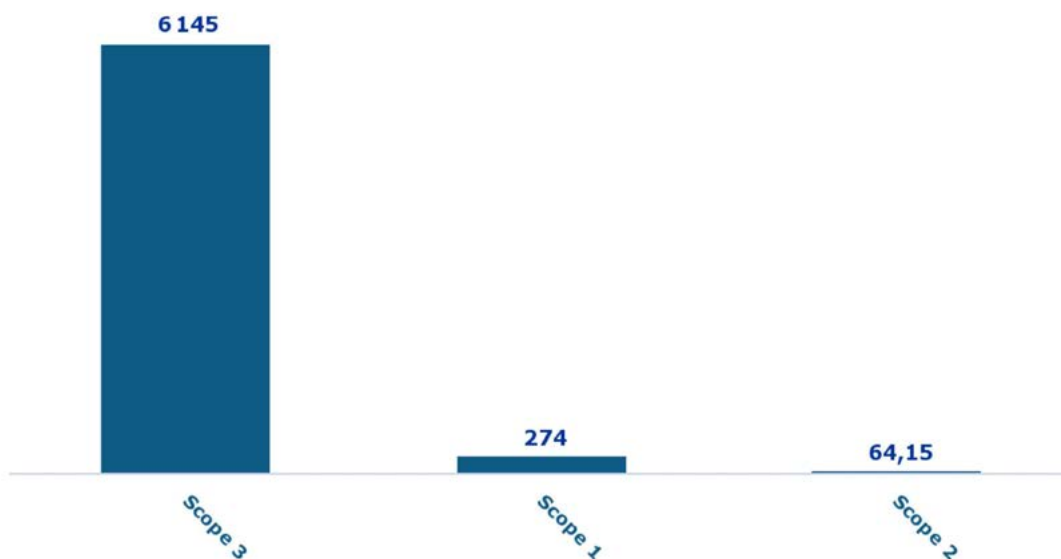
Depuis l'adhésion de l'écosystème au Global Compact, Alan Allman Associates identifie la réduction de son impact environnemental comme un enjeu primordial. C'est pourquoi le groupe de travail RSE a lancé le chantier Bilan Carbone avec un accompagnement par TOOVALU afin de disposer des premiers indicateurs permettant de fixer des objectifs chiffrés en la matière. Le bilan carbone a été établi sur le périmètre Europe pour 2021 une réflexion est menée afin de prendre en compte également le périmètre Canada et Asie dès 2022.

Les résultats permettent de mettre en place des indicateurs de suivi, tels que l'intensité carbone par ETP, qui s'élève pour 2021 à 7 TeqCO²/ETP. L'intensité carbone représente les émissions carbone totales de l'entreprises, estimées en 2021 sur le périmètre Europe pour Alan Allman Associates à 6487 TeqCO², ramenée à l'ETP en tenant compte des effectifs moyens 2021 dans le même périmètre.

Ce premier indicateur est donc un point de départ qui va permettre à l'écosystème de suivre l'évolution de ses émissions ainsi que l'efficacité de ses politiques et actions concrètes sur les différents scopes du bilan carbone

Les émissions carbonées totales de l'écosystème de 6 481 Tonnes (zone Europe uniquement pour cette 1^{ère} année) se répartissent comme suit entre les 3 scopes du Bilan Carbone :

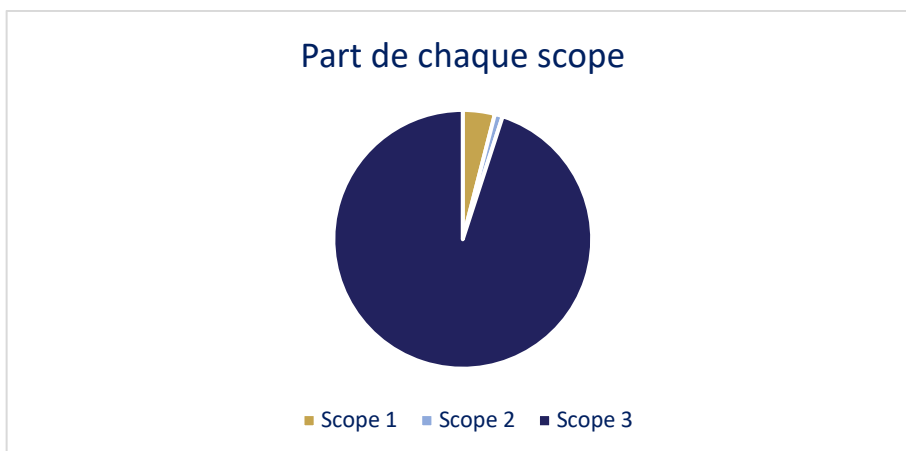
Bilan carbone au titre de l'exercice 2021 (en tCO2e)

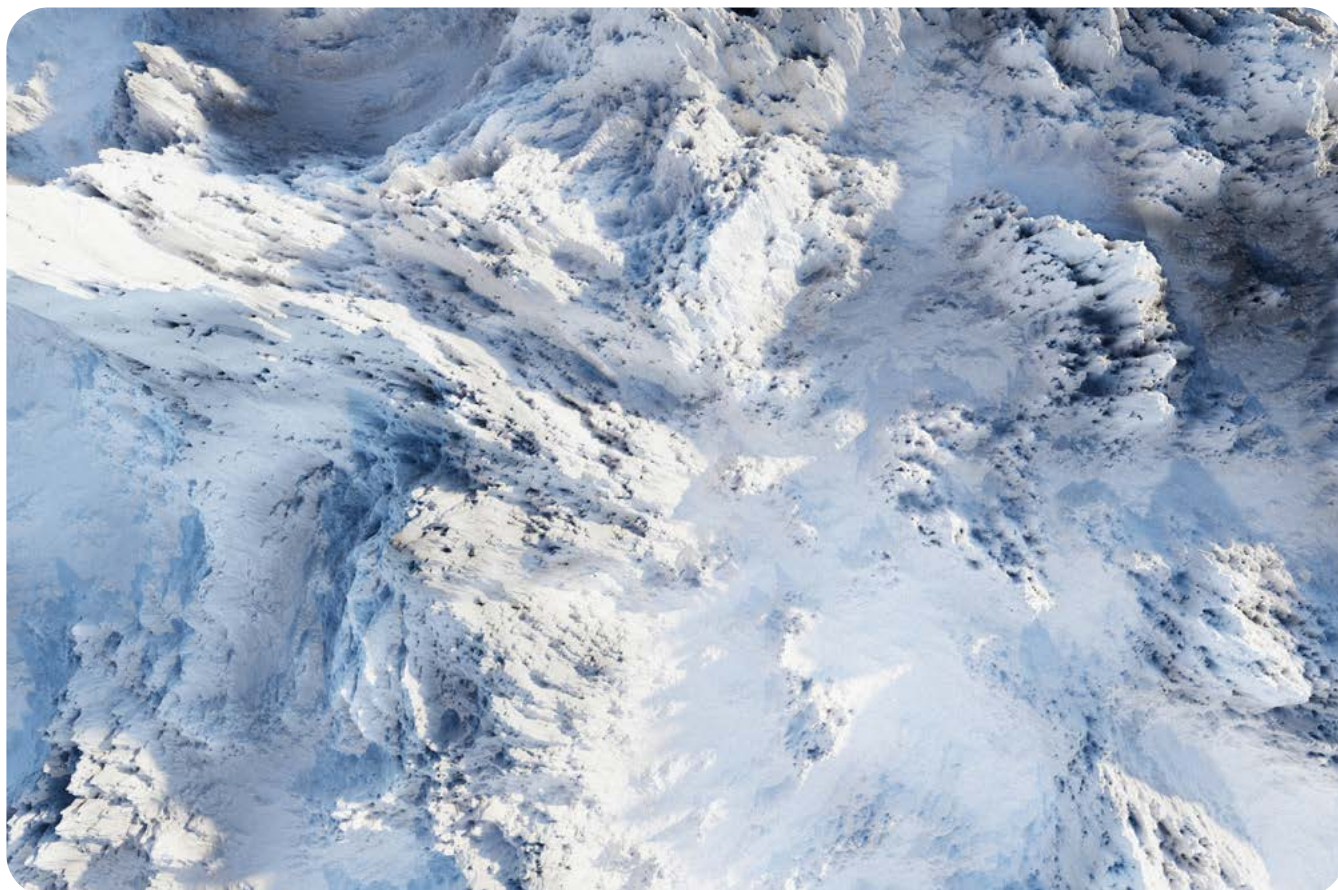
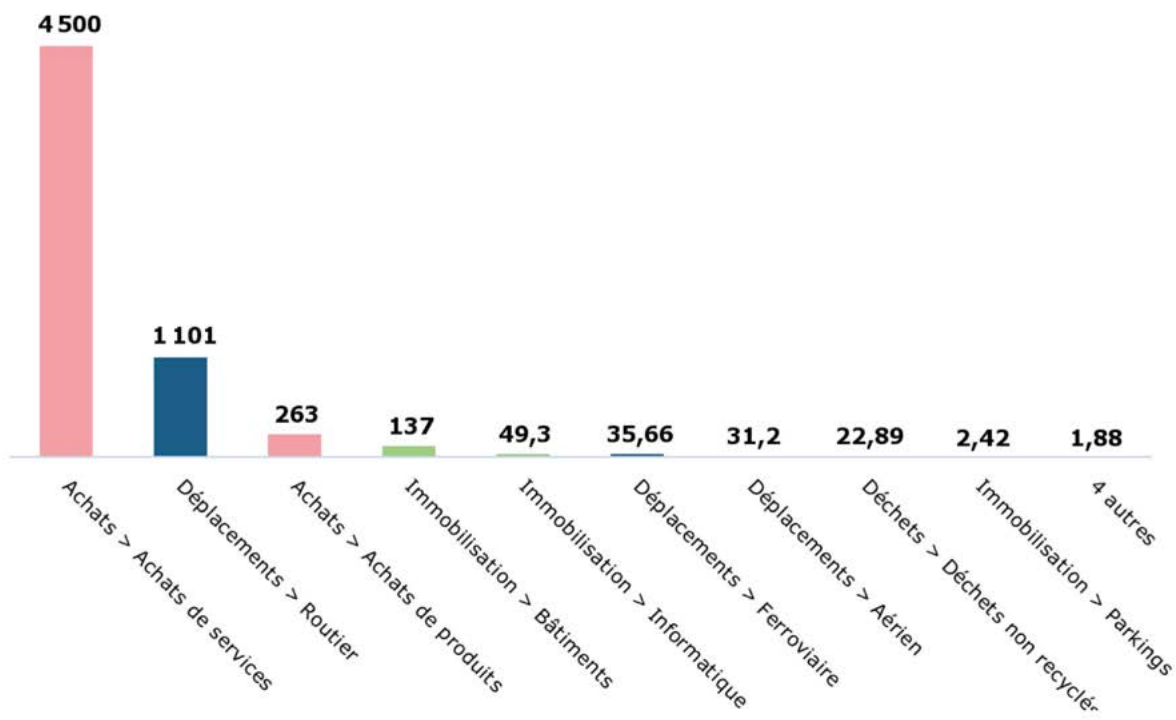


Légende :

- *Scope 1 : Emissions directes*
 - Combustion
 - Fuites de fluides frigorigènes
 - Procédés industriels ou agricoles
- *Scope 2 : Emissions indirectes générées par la production d'énergie hors de mes installations*
 - Electricité
 - Chaleur
 - Froid
- *Scope 3 : Autres émissions liées à la chaîne de valeurs*
 - Achats
 - Déplacements domicile/ travail
 - Déchets
 - Transports

Part de chaque scope

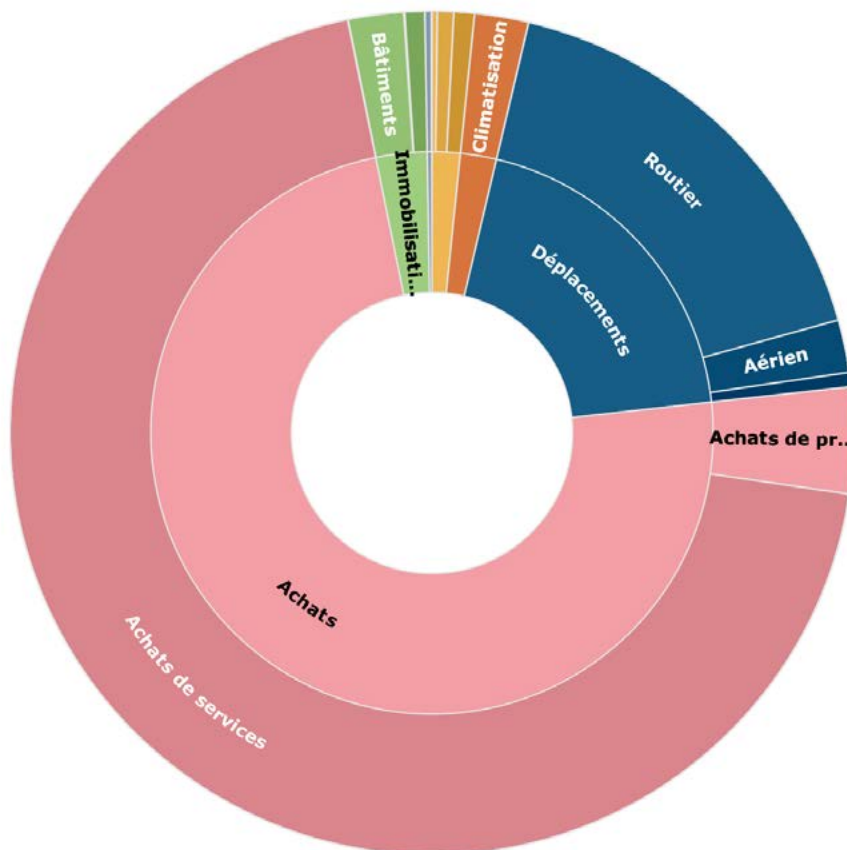




De façon classique, ce sont les achats qui prennent la plus grande part des émissions carbone de l'écosystème, et notamment les achats de service.

Ce même découpage se retrouve également dans l'analyse globale des émissions par postes.

Mes émissions par poste / sous-poste (tCO2e)



-  **ÉNERGIE** : Consommations directes d'énergie de l'activité étudiée (Electricité, gaz naturel, réseau de chaleur, fioul)
-  **HORS ÉNERGIE** : Fuites de fluides frigorigènes des groupes froids et des systèmes de climatisation
-  **FRET** : Transport des marchandises
-  **DÉPLACEMENTS** : Déplacement des salariés (dont flotte interne), trajets domicile-travail, collaborateurs
-  **ACHATS** : Achats de biens et de services, de matériaux, d'eau, parc informatique, sous-traitance
-  **EMBALLAGE** : Emballages mis sur le marché
-  **IMMOBILISATION** : Bâtiments, parking, équipements sous amortissements
-  **DÉCHETS** : Déchets recyclés/non recyclés

Ce premier bilan carbone est l’opportunité pour l’écosystème de faire émerger de nouvelles idées, comme investir dans des véhicules électriques pour réduire l’empreinte carbone des déplacements.

A horizon 2022, Alan Allman Associates souhaite également augmenter la part d’énergie renouvelable dans ses consommations électriques en passant en revue l’ensemble de ses contrats avec des fournisseurs d’énergie.

L’accompagnement TOOVALU permettra également à l’écosystème de mettre en place une vraie stratégie climat pour les années à venir, qui pourra être déployée selon, les grandes étapes suivantes :

- Connaître et mesurer les émissions de CO² de l’ensemble de l’écosystème ;
- Analyser l’existant en le comparant aux autres acteurs du secteur afin de situer Alan Allman Associates et identifier les axes de progrès ;
- Définir des objectifs chiffrés et prioritaires afin de lutter contre les émissions de CO² et renforcer l’efficacité énergétique ;
- Déployer des politiques et des plans d’actions dédiés ainsi que des indicateurs de résultat afin de suivre la trajectoire dans le temps.



10.3 Numérique responsable

La charte numérique responsable de l'Institut du Numérique Responsable a été signée en décembre 2021 par Alan Allman Associates et par deux des cabinets de l'écosystème, Alpha2F et we+. Après la signature de cette charte, la mise en action concrète du plan d'action associé est engagée et représente un chantier prioritaire en 2022 pour Alan Allman Associates.

Pour accompagner ce mouvement, la participation au Cyber World CleanUp Day, effective depuis deux ans via le cabinet Alpha2F sera étendue au périmètre Europe en 2022. Cet événement international vise à sensibiliser au poids environnemental du numérique via une vaste opération de nettoyage de données.



En tant que Cabinet de référence IT de l'écosystème, we+ engage en 2022 un programme de sensibilisation systématique au numérique responsable pour tout nouvel entrant, dans son processus d'intégration. En parallèle, les experts qui interviennent en pilotage de projet de construction numérique suivront en 2022 une formation plus approfondie, associée à une certification de connaissances, afin d'intégrer et de promouvoir la démarche du numérique responsable auprès de leurs clients. Ce dispositif sera ensuite progressivement étendu à l'ensemble des cabinets d'Alan Allman Associates.

Alan Allman Associates Academy a également déployé en 2021 l'émargement digitalisé pour l'ensemble des formations (Edusign).



Le numérique responsable est un état d'esprit d'entreprise, un engagement fort qui matérialise les valeurs internes de l'écosystème Alan Allman Associates. Il donne du sens à toute une génération de collaborateurs autour d'une démarche responsable, valorisant la contribution de chacun aussi bien à ses activités personnelles qu'à la promotion de ces bonnes pratiques autour d'eux. Je suis fier de porter ces convictions et de contribuer à ancrer cette cause dans les valeurs de notre écosystème.



Jean-Philippe Gauthey
Directeur du Pôle Métiers
We+

10.4 Gestion et recyclage des déchets

Alan Allman Associates souhaite continuer à mettre en place des actions respectueuses de l'environnement et de fait, observe ses propres pratiques en termes d'économie de papier et de tri des déchets afin de s'améliorer au quotidien.

Alan Allman Associates mène depuis plusieurs années une politique de dématérialisation des supports qui vise à réduire la consommation de papier. Cette politique s'appuie sur des investissements technologiques ad hoc et une politique « 0 papier » fondée essentiellement sur des actions de sensibilisation et des aménagements optimisés des locaux (politique clean desk par exemple). Alan Allman Associates est ainsi en cours de déploiement de la solution DocuSign pour la signature électronique des documents. A fin 2021, environ 80 personnes utilisent ce système qui sera déployé à plus large échelle en 2022.



Concernant les déchets, dans le bilan carbone de l'écosystème 2021, la part des déchets recyclés a été estimée à 13%. Ce chiffre a été obtenu par une estimation des poids de déchets collectés, selon qu'ils étaient recyclables ou non, à partir d'un nombre de poubelles estimées par semaine et en se basant sur les grilles de l'ADEME.

13 %

Part des déchets recyclés

A ce jour, deux sites majeurs de l'écosystème ont déjà mis en place des pratiques de tri des déchets de façon spontanée.

Un groupe de travail a été créé en 2021 afin d'accompagner l'ensemble des sites sur cette démarche et de trouver un partenaire en capacité de traiter ces sujets sur 3 sites pilotes en 2022, afin d'obtenir des relevés précis de poids par type de déchets permettant d'améliorer la fiabilité des données récoltées et d'affiner le plan d'action associé.

Alan Allman Associates identifie ainsi comme axe de progrès d'étudier l'harmonisation des actions sur les sujets environnementaux au sein de l'écosystème, notamment des actions de tri dans tous les cabinets en France.



Le tri des déchets doit être autant l'apanage des entreprises que des particuliers, chacun devant prendre sa part à l'effort collectif. Les enquêtes menées auprès des différents cabinets de l'écosystème montrent que tous sont volontaires pour mettre en place un dispositif qui permette de trier les déchets au mieux sur chacun des sites. Notre groupe de travail va pouvoir leur faciliter la tâche pour mener à bien les dernières actions pour concrétiser ces efforts



Christelle Buisson

Consultante
Alpha2F



10.5 Sensibilisation des salariés aux enjeux du développement durable

Afin de respecter les enjeux climatiques et environnementaux de l’Accord de Paris signé en 2015, certains clients doivent transformer leurs processus et modèle d’affaires. Pour les accompagner en ce sens, les métiers du conseil doivent également les prendre en compte. Certains cabinets de l’écosystème, comme Alpha2F, proposent donc des formations et de actions de sensibilisations sous divers formats à leurs collaborateurs (promotion des écorespèces, charte de vie dans les espaces communs, communications régulières sur le sujet, ateliers d’échange dédiés, etc.).



Cet effort doit encore être renforcé dans les mois à venir avec le déploiement de Fresques du Climat progressivement auprès de collaborateurs de cabinets supplémentaires.



Enfin, une sensibilisation dédiée à l’impact environnemental du numérique via la participation au *Cyber World Clean Up Day 2022* sur le périmètre Europe est d’ores et déjà organisée afin de sensibiliser un maximum de cabinets.





10.6 Initiatives complémentaires au sein de l'écosystème Alan Allman Associates

- Argain, SIDERLOG, JArchitects et DynaFin ont engagé une réflexion pour favoriser les voitures hybrides ou électriques aux voitures thermiques.
- Alpha2F met en place des ateliers éco-responsables et sensibilise ses collaborateurs aux enjeux environnementaux via des Fresques du Climat.
- Argain a participé à une course solidaire « Global 6K for water » dont l'objectif est de sensibiliser les participants à l'importance de l'accès à l'eau potable et de financer directement des projets liés à cet enjeu.
- AiYO a entrepris depuis 2020 des mesures de compensation carbone de ces activités.
- Alpha2F se caractérise par un engagement RSE fort, notamment sur la thématique de la protection de l'environnement. Afin de concrétiser cet engagement, Alpha2F est partenaire de Créateur de forêt et a financé lors de son lancement 200m² de forêt dans les Deux Sèvres. Pour chaque nouveau recrutement, la société finance 10 m² supplémentaire.
- Alpha2F participe également chaque année au Cyber World CleanUp Day. Lors de la dernière édition, les collaborateurs ont nettoyé 267,73 Go soit 5208,95 Kg EqCO².
- La politique de frais globale Alan Allman Associates inclue des indemnités pour encourager l'utilisation du vélo.

Fondation GDG - Générer des Dividendes de Générosité



Depuis 2007, le cabinet canadien GDG Informatique et Gestion s'investit dans les œuvres sociales et l'environnement. Cet engagement se matérialise sous plusieurs formes avec des actions concrètes et des retombées positives pour la collectivité.

La Fondation GDG, créé en 2009, a pour mission de Générer des Dividendes de Générosité. En plus d'aider directement des œuvres de bienfaisance, la Fondation GDG contribue à la protection de l'environnement en protégeant des territoires menacés ou en revalorisant des endroits abandonnés ou en déperissement. De plus, elle aide des organismes à acquérir des services, des technologies et des systèmes émergents ou existants en matière de protection de l'environnement. Cette fondation ne fait pas partie intégrante de l'écosystème Alan Allman Associates. Cependant, GDG Informatique et Gestion consacre 10% de ses profits à la Fondation. Alan Allman Associates effectue également des donations à cette fondation. Au fil des ans, la Fondation GDG a ainsi mis sur pied plusieurs projets significatifs et a aidé plus d'une centaine d'organismes.

Chiffres clés de la Fondation



508 000\$

versés depuis 2009



+125 organismes

encouragés



183 conférences

présentées par les petits explorateurs



12 jardins urbains

créés dans la région de Québec



6 secteurs nettoyés

grâce à l'opération Coup de balai



5 récipiendaires

De la Bourse Gilles-Kègle de la Fondation GDG



Événements au profit d'œuvres de charité lors desquels des conférenciers partagent leurs expériences de voyages, de vie, ou leur passion.



Programme social et environnemental qui munit annuellement un organisme communautaire d'un jardin urbain.



Aide financière permettant à une municipalité ou à un organisme de nettoyer un secteur pollué par des déchets humains.



Initiative annuelle visant à reconnaître l'apport exceptionnel d'un jeune bénévole dans sa communauté.

10.7 Taxonomie verte Européenne

Reporting des activités 2021 au regard de la taxinomie verte Européenne

Le règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, appelé communément « Taxinomie européenne », établit un cadre de référence visant à favoriser les investissements durables en imposant aux entreprises la publication de la part de leur ventes, dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation, qui contribuent de façon substantielle à un des six objectifs environnementaux :

- Atténuation du changement climatique ;
- Adaptation au changement climatique ;
- Protection et utilisation durable de l'eau et des ressources marines ;
- Transition vers une économie circulaire, prévention des déchets et recyclage ;
- Prévention et contrôle de la pollution ;
- Protection des écosystèmes sains.

Dans ce cadre, des dispositions allégées ont été prévues pour la première année d'application en 2021. Les entreprises doivent communiquer la part de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissements et de leurs dépenses d'exploitation associées à des activités économiques, dites « éligibles », c'est-à-dire classifiées dans la Taxinomie européenne. De plus, seules les activités contribuant aux premiers objectifs relatifs au climat ont été définies.

Au titre de l'exercice 2022 (publication en 2023), les entreprises devront publier la part de leur chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissements et de leurs dépenses d'exploitation dites « durables » pour les deux premiers objectifs environnementaux, c'est-à-dire respectant le ou les critère(s) technique(s) associé(s) à chacune des activités éligibles : contribution substantielle à l'atteinte d'un des deux objectifs environnementaux, absence de préjudice porté aux autres objectifs environnementaux et respect de garanties sociales minimales.

Au titre de l'exercice 2023 (publication 2024), les entreprises devront publier la part de leur chiffre d'affaires, de leurs dépenses d'investissements et de leurs dépenses d'exploitation dites « durables » pour les six objectifs environnementaux.

Alan Allman Associates a conduit une analyse détaillée de l'ensemble des activités au sein de ses différentes entités consolidées. Cette analyse a été menée conjointement par la direction RSE, la direction financière et les directions opérationnelles.

Périmètre et les modalités des indicateurs financiers

Périmètre

Le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités de l'écosystème correspondant au périmètre des sociétés sous son contrôle. Les données financières sont issues des comptes au 31 décembre 2021 et les dépenses d'investissement peuvent donc être réconciliés avec les états financiers.

Modalités des indicateurs financiers

Les dénominateurs des ratios financiers ont été définis conformément aux définitions de l'acte délégué relatif à l'article 8 du Règlement taxinomie publié le 6 juillet 2021.

Pour les numérateurs, il n'existe pas de définition des informations attendues pour l'éligibilité, aussi Alan Allman Associates a raisonné par analogie avec les ratios d'alignement pour déterminer la part des ratios éligibles à la Taxinomie.

Détail des activités éligibles et indicateurs clés de performance

Chiffre d'affaires

Les activités principales d'Alan Allman Associates n'étant pas citées à ce stade par le Règlement pour l'atteinte des Objectifs climatiques, l'indicateur clé de performance relatif aux ventes éligibles est nul pour l'exercice 2021.

Dépenses d'investissements (CapEx)

Les dépenses d'investissements correspondent aux coûts capitalisés au titre des immobilisations corporelles et incorporelles incluant les droits d'utilisation au titre d'IFRS 16. Les dépenses d'investissement éligibles de l'écosystème concernent exclusivement les dépenses liées à la flotte de véhicules pour un montant de 850 k€.

Ainsi, la part des dépenses d'investissement éligibles de l'écosystème au titre de l'exercice 2021 s'élève à 3.5% sur un total de 24.2 M€ (Voir Notes annexes aux comptes consolidés en Partie 5 – Comptes consolidés du rapport financier annuel).

Dépenses d'exploitation (OpEx)

La taxinomie définit les Opex comme la somme des charges de maintenance et d'entretien des actifs immobilisés, des charges de R&D, et des charges relatives aux contrats de location non capitalisés.

Ces postes sont non significatifs au regard de l'activité. Alan Allman Associates est ainsi exempté du calcul de cet indicateur, le règlement européen prévoyant une exemption de matérialité pour les OPEX uniquement.

11. Tableau de synthèse des indicateurs de performance

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2020	Indicateurs clés de résultat 2021
Partenaire responsable			
Sécurité et protection des données	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2020, aucune plainte ou affaire relative à des vols ou des pertes de données clients n'ont été adressées. 	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2021, aucune plainte ou affaire relative à des vols ou des pertes de données clients n'ont été adressées.
Satisfaction client	Cabinets certifiés ISO 9001*	<ul style="list-style-type: none"> • Score NPS 2020 : +60% de satisfaction client 	<ul style="list-style-type: none"> • Score NPS 2021 : +62.7% de satisfaction client
Lutte contre la corruption	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2020, aucune plainte ou affaire relative à des tentatives ou actes effectifs de corruption n'ont été adressées. 	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2021, aucune plainte ou affaire relative à des tentatives ou actes effectifs de corruption n'ont été adressées.
Droits de l'homme	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2020, aucune violation, ni aucune pénalité en matière de respect des droits de l'Homme n'a été adressée à Alan Allman Associates de la part de l'Inspection du Travail, de la CNIL ou du défenseur des droits. 	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2021, aucune violation ni aucune pénalité en matière de respect des droits de l'Homme n'a été adressée à Alan Allman Associates de la part de l'Inspection du Travail, de la CNIL ou du défenseur des droits.
Normes internationales du travail			
Gestion des conflits d'intérêts	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2020, aucune plainte ou affaire relative à conflits d'intérêts n'ont été adressées. 	<ul style="list-style-type: none"> • A décembre 2021, aucune plainte ou affaire relative à conflits d'intérêts n'ont été adressées.
Achats Responsables	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'indicateur disponible à date compte tenu du déploiement de la charte fournisseurs en décembre 2021 	

* Alpha2F, AiYO, Argain, Althéa, Comitem, DynaFin, FWD, GB Ouest, JArchitects, Satisco, Siderlog, we+ et Victrix

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2020	Indicateurs clés de résultat 2021
Employeur engagé			
Attirer et recruter les talents	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'embauches : 298 • Création nette d'emploi : -68 • Croissance de l'effectif : -6.6% 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'embauches : 469 • Création nette d'emploi : 98 • Croissance de l'effectif : 9.1%
Employabilité et renforcement des compétences des collaborateurs	Reporting DPEF* hors DynaFin, HR Partners et JArchitects	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'accès à la formation : 56.4% 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'accès à la formation : 63.9%
		<ul style="list-style-type: none"> • Heures de formations certifiantes : 19.048 	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de formations certifiantes : 18.477
		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heure moyen de formation par personne formé : 64 heures / collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heure moyen de formation par personne formé : 36 heures / collaborateur
		<ul style="list-style-type: none"> • Effort de formation : 3.7% 	<ul style="list-style-type: none"> • Effort de formation : 3.7%
Santé et sécurité au travail	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'accidents de travail et d'accidents de trajets : Néant • Taux de fréquence d'accidents de travail / accidents de trajet : 0% • Taux de gravité des accidents de travail / accidents de trajet : 0% 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'accidents de travail et d'accidents de trajets : Néant • Taux de fréquence d'accidents de travail / accidents de trajet : 0% • Taux de gravité des accidents de travail / accidents de trajet : 0%
	Reporting DPEF* hors DynaFin et HR Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absentéisme : 3.2% 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absentéisme : 2.8%
	Reporting DPEF* hors DynaFin, HR Partners et JArchitects	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de couverture de l'effectif par une complémentaire santé : 98.3% 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de couverture de l'effectif par une complémentaire santé : 100%
Attention des talents et qualité de vie au travail	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • N/A pour l'année 2020 compte tenu de la crise sanitaire 	<ul style="list-style-type: none"> • 2^{ème} en France pour le label Happy Work • 4^{ème} en Belgique pour le label Happy At Work • 11^{ème} au Canada pour le label Happy At Work
	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'attrition : 33.5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'attrition : 35.5%
	Reporting DPEF* hors DynaFin et HR Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Part des collaborateurs bénéficiant du télétravail : 96.4% 	<ul style="list-style-type: none"> • Part des collaborateurs bénéficiant du télétravail : 100%
Egalité professionnelle entre les sexes	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • Part de Femmes dans l'effectif moyen : 35.5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Part de Femmes dans l'effectif moyen : 37.2%

* Tel que précisé dans la note méthodologique permettant de couvrir 67% de l'effectif à fin décembre 2021 (hors DynaFin, HR Partners et JArchitects, le taux de couverture est de 62% de l'effectif à fin décembre 2021).

Politiques	Périmètre	Indicateurs clés de résultat 2020	Indicateurs clés de résultat 2021
Acteur durable			
Maîtrise de la consommation énergétique et réduction de l'empreinte carbone	Europe	<ul style="list-style-type: none"> • N/A – 1^{er} Bilan Carbone réalisé en 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensité carbone de 7TeqCO² / ETP salarié • 27 % d'énergies renouvelables
Numérique responsable	Ensemble de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • N/A - Compte tenu de la signature de la charte numérique responsable en 2021 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% des collaborateurs concernés par la charte numérique responsable
Gestion et recyclage des déchets	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • N/A – Absence d'information concernant cet indicateur en 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de collaborateurs bénéficiant de bulletins de paie dématérialisés • 17 % de déchets recyclés
Sensibilisation des salariés aux enjeux du développement durable	Reporting DPEF*	<ul style="list-style-type: none"> • N/A – Absence d'information concernant cet indicateur en 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 % de cabinets ayant fait l'objet d'actions de sensibilisation au développement durable

* Tel que précisé dans la note méthodologique permettant de couvrir 67% de l'effectif à fin décembre 2021 (hors DynaFin, HR Partners et JArchitects, le taux de couverture est de 62% de l'effectif à fin décembre 2021).



12. Note méthodologique

Périmètre de consolidation de la Déclaration de Performance Extra-Financière

Sous réserve des précisions apportées au sein des différents chapitres et tableaux de bords des indicateurs, les informations de la Déclaration de Performance Extra-Financière se rapportent aux filiales d'Alan Allman Associates (au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce) et aux sociétés qu'elle contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce), c'est-à-dire aux sociétés incluses dans le périmètre de consolidation par intégration globale de la Société. Les données et indicateurs 2021 ont été consolidés par les équipes locales, les différentes directions Groupe et la responsable RSE sur la base d'une information au 31 décembre 2021.

S'agissant de la première année d'établissement de ce document, certaines difficultés opérationnelles n'ont pas permis de couvrir 100% du périmètre de consolidation. Alan Allman Associates s'applique à être dans une démarche continue et identifie ainsi comme axe de progrès la mise en place de process permettant d'intégrer 100% du périmètre pour les prochains exercices.

Alan Allman Associates s'engage à progresser continuellement sur ses engagements, à construire un référentiel d'indicateurs pour l'ensemble des axes d'engagement identifiés et les politiques afférentes et à définir des objectifs chiffrés en ligne avec les axes d'engagement définis.

Pour la majorité des indicateurs, le périmètre de reporting est limité aux principales entités en Europe et au Canada (mentionné « Reporting DPEF »). Le « Reporting DPEF » est constitué des entités suivantes : Alan Allman Associates Belgique, Alan Allman Associates Academy, Alan Allman Associates International, Alan Allman Associates Holding, Alpha2F, ALTHEA, Argain, AiYO, COMITEM, DynaFin, FWD, HR PARTNERS, JArchitects, NOVERKA, SATISCO, SIDERLOG, VICTRIX, we+ et we+ Monaco).

Ce périmètre permet de couvrir 86% du chiffre d'affaires consolidés à fin 2021 et 67% de l'effectif à fin décembre 2021 (hors DynaFin, HR Partners et JArchitects, le taux de couverture est de 75% du chiffre d'affaires consolidés à fin 2021 et 62% de l'effectif à fin décembre 2021). Les entrées et sorties de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2021 sont exclues du périmètre de la Déclaration de Performance Extra-Financière.

Outils de reporting

Données sociales

Alan Allman Associates est doté d'un système d'information de ressources humaines (SIRH) avec un module de gestion des congés commun à l'ensemble de l'écosystème et un module de gestion des dossiers du personnel digitalisé. Cet outil est à destination de l'ensemble des collaborateurs de l'écosystème et des managers pour les accompagner dans le suivi de leurs

équipes. Le SIRH centralise la majorité des données relatives à la gestion des ressources humaines.

Le suivi de la formation se fait via un système dédié. Les données sociales sont suivies par le département des Ressources Humaines via différents fichiers de suivi.

Les données sociales sont issues du SIRH et ont été reportées via des fichiers de suivi dédiés pour les besoins de l'établissement de la Déclaration de Performance Extra-Financière. La consolidation des données a été réalisée au niveau Groupe.

Données environnementales

Le bilan carbone a été réalisé via l'outil Toovalu, sur la base d'une collecte des données 2021 sur le périmètre Europe.

Les données environnementales remontées par les cabinets ont été centralisés sous la responsabilité du Comité de pilotage RSE afin de réaliser un travail de consolidation dans l'outil Toovalu ainsi que des travaux d'analyse et des contrôles de cohérence.

Précisions méthodologiques

Périmètre temporel

Le périmètre temporel s'étend, pour l'ensemble des indicateurs, du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année considérée.

Définitions des indicateurs spécifiques

Données sociétales

Le **Net Promoter Score (NPS)** est un indice allant de -100 à 100 qui mesure la volonté des clients de recommander les produits ou services d'une entreprise à d'autres personnes. Il est utilisé comme un indicateur de la satisfaction globale du client à l'égard du produit ou du service d'une entreprise et de sa fidélité à la marque.

Les clients sont interrogés sur une seule question. Il leur est demandé d'évaluer sur une échelle de 11 points la probabilité qu'ils recommandent l'entreprise ou la marque à un ami ou un collègue. "Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez le produit ou le service de cette entreprise à un ami ou un collègue ?". En fonction de leur note, les clients sont ensuite classés en 3 catégories : les détracteurs, les passives et les promoteurs.

Le Net Promoter Score (NPS) est déterminé en soustrayant le pourcentage de clients qui sont détracteurs du pourcentage de clients qui sont promoteurs. Le résultat obtenu est un score compris entre -100 et 100, appelé Net Promoter Score. À une extrémité du spectre, si, lors de l'enquête, tous les clients ont donné une note inférieure ou égale à 6, on obtient un NPS de -100. À l'autre extrémité du spectre, si tous les clients répondent à la question par un 9 ou un 10, le score de promoteur net total sera de 100.

12. Note méthodologique

Données sociales

Les **effectifs** prennent en compte les salariés ayant un contrat de travail le dernier jour de chaque mois, y compris les salariés absents.

L'**effectif total moyen** est déterminé comme la moyenne des effectifs de chaque mois de l'année.

La création nette d'emploi est déterminée comme la différence entre les embauches et les départs pendant la période de référence.

Le **taux d'accès à la formation** correspond à la part des salariés ayant reçu au moins une formation y compris e-learning sur la période de référence.

Par **formation certifiante**, il est visé toute formation qui implique une opération ou un document qui authentifie les compétences et savoir-faire d'un individu par rapport à une norme formalisée par un référentiel.

L'**effort de formation** est exprimé en % de la masse salariale, par référence à l'obligation de contribution à l'effort de formation dans le droit français.

Tous les **accidents de travail/trajet** avec un jour d'arrêt ou plus sont pris en compte (quel que soit la décision de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie en France ou autre organisme dans les pays concernés).

Le calcul du **taux de fréquence** des accidents de travail et de trajet correspond à : (Nombre total d'accidents avec arrêt / Nombre total d'heures travaillées) * 1 000 000.

Le calcul du **taux de gravité** des accidents de travail et de trajet correspond à : (Nombre de jours d'arrêts à la suite d'un accident du travail / Nombre total d'heures travaillées) * 1 000 000.

Le **taux d'absentéisme** est un pourcentage obtenu en déterminant le nombre de jours d'absences pour arrêt maladie par rapport aux nombres de jours théoriquement travaillés sur l'année.

Le **taux d'attrition** correspond aux sorties de salariés dans l'écosystème au cours de l'année, rapportée à l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année précédente (x100).

La **part des collaborateurs** bénéficiant du télétravail correspond à la part des collaborateurs bénéficiant d'une charte ou d'un accord de télétravail au cours de la période de référence.

Données environnementales

Le bilan carbone a été réalisé via l'outil Toovalu, sur la base d'une collecte des données 2021 sur le périmètre Europe pour l'ensemble des domaines suivants :

Energie :

- Récupération et compilation des factures d'énergie sur les différents sites en disposant.
- Estimation des consommations pour les sites avec contrats de bail incluant les consommations énergétiques.

Hors énergie : estimation du nombre de climatiseurs par site

Déplacements :

- Déplacements professionnels : extraction de l’outil RH afin d’obtenir le détail des notes de frais liées au déplacement (hors JArchitects et HR Partner - données non disponibles)
- Déplacement domicile travail : prise en considération d’un nombre moyen de 30 km parcouru quotidiennement par collaborateur, déduction faite des jours non travaillés et télétravaillés théoriques (avec un ratio de 80/20 sur la prise de transports en commun ou d’une voiture selon le site de rattachement)

Achats : intégration des comptes de charges 2021 pour réalisation d’équivalents monétaires

Immobilisations :

- Prise en compte des différents bâtiments en location et de leur surface, ainsi que de celle des parkings,
- Inventaire complet du parc informatique,
- Inventaire des véhicules détenus en propre.

Déchets : sondage sur les pratiques de tri et le nombre de sacs poubelles estimés par semaine

Taux de fiabilité de ce 1^{er} bilan carbone :

Dans l’outil TOOVALU, chaque donnée est saisie avec un taux de fiabilité qui lui est propre (par exemple une facture Edf avec relevé de kWh sera fiable à 100% contrairement à une estimation qui sera saisie avec un taux de fiabilité plus faible). Pour le bilan global Alan Allman Associates, la moyenne des taux de fiabilité des données saisies est la suivante :

- fiabilité moyenne des données : 63%
- fiabilité moyenne des données pondérée par les émissions de CO² associées à chaque donnée : 53%

À la suite de cette collecte les indicateurs suivants ont pu être calculés et insérés dans la présente Déclaration de Performance Extra-Financière :

Intensité carbone

L’intensité carbone représente les émissions carbone totales de l’entreprises, estimées en 2021 sur le périmètre Europe pour Alan Allman Associates à 6481 TeqCO², ramenée à l’ETP en tenant compte des effectifs moyens 2021 dans le même périmètre.

Taux de déchets recyclés

Estimation des poids de déchets collectés réalisée, selon qu’ils étaient recyclables ou non, à partir d’un nombre de poubelles estimées par semaine par les collaborateurs et en se basant sur les grilles de l’ADEME issues de la boîte à outils « Réduire le coût de mes déchets » destinée aux entreprises (www.ademe.fr) / (V1 – Juillet 2014)

Part des énergies renouvelables

Relevé des taux d’énergies renouvelables fourni sur les factures des fournisseurs d’électricité. Quand des estimations ont été réalisées, le taux a été considéré à zéro.

Informations relatives au respect des droits humains

Alan Allman Associates s’engage en faveur du respect des droits humains au travers de sa charte éthique (mentionné dans le chapitre 5.6 de la Déclaration de Performance Extra-Financière), de son organisation interne, de l’évaluation et du suivi de ses fournisseurs, comme des différents textes internationaux auxquels l’écosystème adhère. Les mesures prises en faveur de cet engagement sont détaillées dans le chapitre 5.

L’écosystème est en cours de définition des indicateurs de performance permettant de s’assurer de l’efficacité des dispositifs mis en œuvre pour répondre au risque de non-respect des droits humains par ses fournisseurs et sous-traitants.

Informations relatives à la lutte contre l’évasion fiscale

Concernant la lutte contre l’évasion fiscale, Alan Allman Associates a retenu des règles fiscales applicables à l’ensemble des pays et tient compte des règles d’éthique mentionnées précédemment. En tant que groupe international, Alan Allman Associates s’acquitte des impôts, taxes, et droits, qui peuvent être significatifs dans ses pays d’implantation. L’écosystème applique avec rigueur les règles fiscales et veille à être en conformité avec la réglementation locale, les traités internationaux et les directives des organisations internationales. L’écosystème ne dispose d’implantations à l’étranger que dans l’objectif de développer ses activités ou de répondre à des besoins opérationnels.

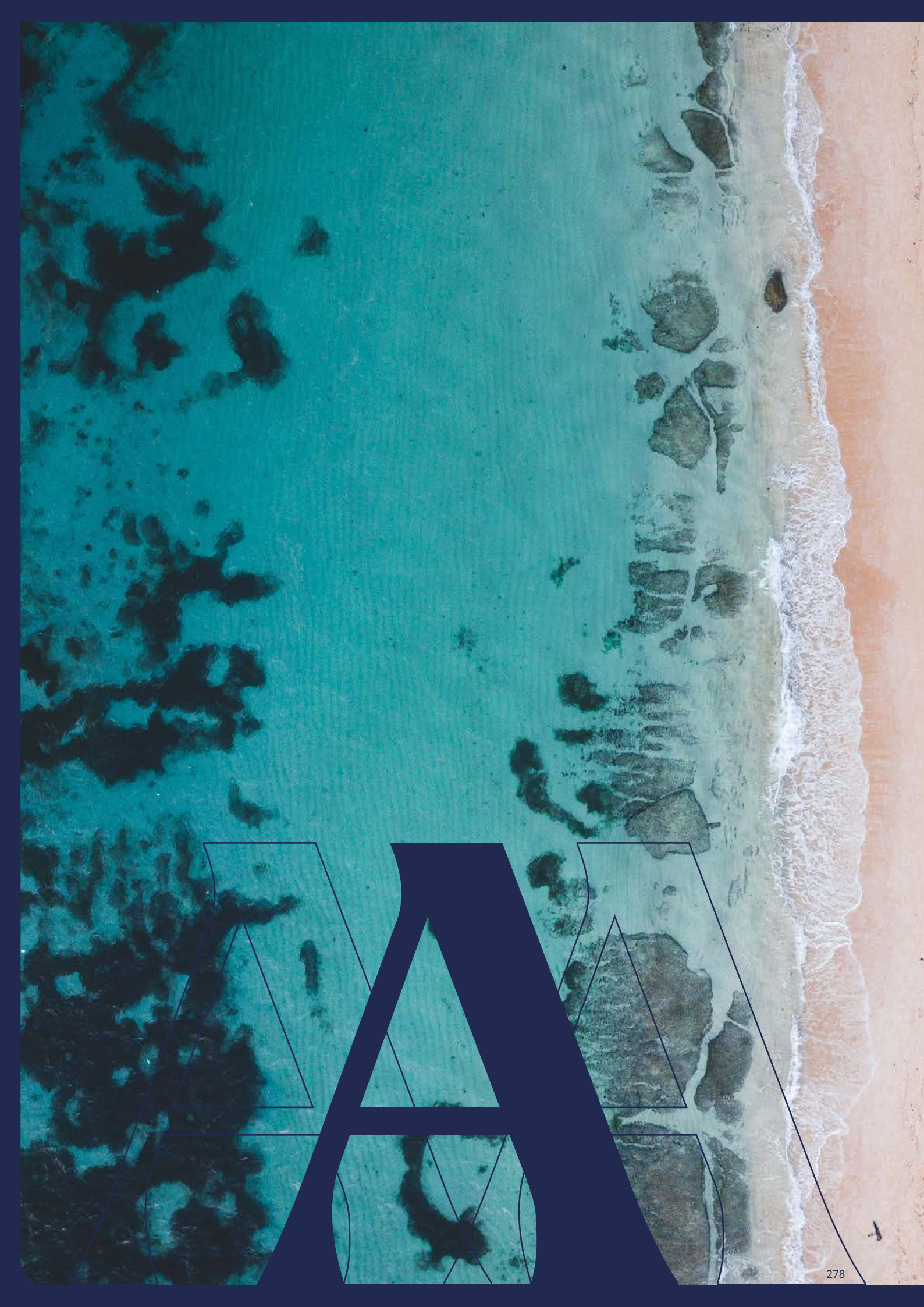
Exclusion

Compte tenu de l’activité de l’écosystème, Alan Allman Associates n’a pas détaillé les thématiques suivantes, car considérées comme non matérielles dans le cadre de son activité :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- la lutte contre la précarité alimentaire ;
- le respect du bien-être animal ;
- une alimentation responsable, équitable et durable ;
- les actions visant à promouvoir la pratique d’activités physiques et sportives.

Vérification externe

Les données extra-financières figurant dans la Déclaration de Performance Extra-Financière ainsi que les procédures de collecte et validation ont fait l’objet d’une vérification externe par l’organisme tiers indépendant, Grant Thornton.



An aerial photograph showing a wide, sandy beach on the left side, transitioning into a dense, lush green forest on the right. The beach is scattered with some dry sticks and debris. The forest is thick with trees, creating a vibrant green canopy. A thin, dark line, possibly a path or a stream, runs along the edge of the forest. The overall scene is a natural, undisturbed landscape.

**DOCUMENTS
COMPLÉMENTAIRES**

Annexe : Explication des résolutions



Chers actionnaires,
 Nous vous avons réunis en assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire en application des statuts et des dispositions du Code de commerce afin de vous rendre compte de l'activité de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES (ci-après dénommée la « Société ») au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, des résultats de cette activité, des perspectives d'avenir et de soumettre à votre approbation les comptes annuels de cet exercice. Nous soumettons également à votre approbation diverses résolutions à titre extraordinaire ayant pour objet, notamment, de renouveler les délégations financières conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 juin 2021 venant à expiration.

Le présent rapport est destiné à vous présenter les résolutions qui seront soumises à votre vote lors de l'Assemblée Générale. Le présent rapport ne prétend donc pas à l'exhaustivité, aussi est-il indispensable que vous procédiez à une lecture attentive du texte des projets de résolutions avant d'exercer votre droit de vote.

La marche des affaires et la situation financière de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 sont décrites dans le Rapport de Gestion figurant en partie 2 du Rapport Financier Annuel Exercice 2021 et le Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise figure en partie 4 du Rapport Financier Annuel Exercice 2021.

Ordre du jour

A titre ordinaire :

- Lecture du rapport de gestion du Conseil d'administration ;
- Lecture des rapports des Commissaires aux comptes ;
- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (1ère résolution) ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (2ème résolution) ;
- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (3ème résolution) ;
- Approbation de conventions et engagements visés à l'article L.225-38 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes (4ème résolution) ;
- Ratification de la nomination de Monsieur Charles A Gratton en qualité d'administrateur (5ème résolution) ;
- Ratification de la nomination de la société Camahéal Finance, représentée par Monsieur Florian Blouctet, en qualité d'administrateur (6ème résolution) ;
- Échéance du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société JPA et proposition de nomination de nomination du cabinet Grant Thornton en remplacement (7ème résolution)
- Échéance du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Auditem et proposition de nomination du cabinet Sofidem & Associés en remplacement (8e résolution)
- Échéance du mandat de Commissaire aux

comptes suppléant de Monsieur DUBREUIL Olivier et proposition de nomination de l'Institut de Gestion et d'Expertise Comptable (IGEC) en remplacement (9e résolution)

- Échéance du mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur MICHOT Laurent et proposition de nomination de Monsieur Sami LOUEDEC en remplacement (10e résolution).
- Approbation du rapport sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (say on pay ex post) (11ème résolution) ;
- Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice au Président du Conseil d'administration - Directeur Général, (say on pay ex post) (12ème résolution) ;
- Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Jean-Marie Thual, Président du Conseil d'administration - Directeur Général au titre de l'exercice 2022 (say on pay ex ante) (13ème résolution) ;
- Approbation de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2022 (say on pay ex ante) (14ème résolution) ;
- Autorisation à donner au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société (15ème résolution) ;

A titre extraordinaire:

- Lecture du rapport de gestion du Conseil d'administration ;
- Lecture des rapports des Commissaires aux comptes ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital social, par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance (16ème résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital social par émission - avec suppression du droit préférentiel de souscription - d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier auprès notamment d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (17ème résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'émission d'actions et/ou de titres de créances et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription sans indication de bénéficiaires et par offre au public (18ème résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour l'émission d'actions

- ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et autres valeurs mobilières donnant accès au capital au profit de catégories de personnes répondant à des caractéristiques déterminées (19^{ème} résolution) ;
- Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration en vue d'émettre des instruments financiers composés de et/ou donnant droit (sur exercice de bons d'émission) à des titres de créances obligataires donnant accès au capital de la Société auxquels sont attachés des bons de souscription d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit d'une catégorie de personnes conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce (20^{ème} résolution) ;
- Autorisation à conférer au Conseil d'administration, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de fixer, dans la limite de 10% du capital, le prix d'émission dans les conditions fixées par l'assemblée générale (21^{ème} résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en cas de demandes excédentaires, dans la limite de 15% de l'émission initiale (22^{ème} résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (23^{ème} résolution) ;
- Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (24^{ème} résolution) ;
- Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (25^{ème} résolution) ;
- Limitation globale du montant des émissions de titres réalisées en vertu des 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème}, 19^{ème}, 20^{ème}, 21^{ème}, 22^{ème}, 23^{ème}, 24^{ème} et 25^{ème} résolutions (26^{ème} résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers (27^{ème} résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux (28^{ème} résolution)

- Délégation de compétence à conférer au Conseil d'administration à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission de bons de souscription d'actions au profit d'une catégorie de personnes (29^{ème} résolution)
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés français du Groupe (30^{ème} résolution)
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés de certaines filiales étrangères à des conditions comparables à celles qui seraient offertes en vertu des 27^{ème}, 28^{ème}, 29^{ème} et 30^{ème} résolutions (31^{ème} résolution)
- Limitation globale du montant des émissions de titres réalisées en vertu des 27^{ème}, 28^{ème}, 29^{ème}, 30^{ème} et 31^{ème} résolutions (32^{ème} résolution)
- Autorisation à donner au Conseil d'administration de réduire le capital par annulation des actions rachetées (33^{ème} résolution) ;
- Modifications statutaires (34^{ème} résolution)
- Pouvoirs pour les formalités (35^{ème} résolution).

Propositions de résolutions Assemblée Générale du 22 juin 2022

Propositions des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

I. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021 Affectation du résultat – Conventions règlementées (1^{ère} à 4^{ème} résolutions)

I.1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Nous vous proposons, dans le cadre de la première résolution, après avoir pris connaissance (i) du rapport de gestion du Conseil d'administration, (ii) du rapport du Conseil d'administration, et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021, d'approuver les comptes de l'exercice social clos au 31 décembre 2021 tels qu'ils vous ont été présentés et comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, desquels il résulte un bénéfice d'un montant de 1 651 681,42 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces

comptes et résumés dans ces rapports.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé ne prennent en charge aucune somme correspondant à des dépenses non déductibles fiscalement et qu'il n'y a pas eu de dépenses et charges du type de celle visées au point 4 de l'article 39 du Code Général des impôts, sous le nom de « Dépense somptuaires », ni d'amortissements excédentaires visés à ce même point 4.

I.2 Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Nous vous proposons, dans le cadre de la deuxième résolution, après avoir pris connaissance (i) du rapport de gestion du Conseil d'administration, (ii) du rapport du Conseil d'administration, et (iii) du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, d'approuver les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2021 tels qu'ils vous ont été présentés, comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe desquels il résulte un bénéfice d'un montant de 6 434K (part de Groupe Alan Allman Associates) euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumés dans ces rapports.

I.3 Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Nous vous proposons, dans le cadre de la troisième résolution, d'affecter le bénéfice net comptable de la manière suivante :

Bénéfice net de l'exercice	1 651 681,42 €
	82 584,07€
Dotations dans la réserve légale	82 584,07 €
Soit une réserve légale à	230 466,11 €
Report à nouveau antérieur	(566 536,29)
Soit un bénéfice distribuable de :	1 002 561,06€
Affecté de la manière suivante :	
-un dividende de 0,02 euros par action* soit la somme de	860 378,10€
- le solde : au compte report à nouveau qui serait de :	142 182,96€
Auquel s'ajoute un dividende de 0,03 euros par action* prélevé sur le compte « Primes d'émission, de fusion, d'apport », soit la somme de	1 290 567,15 €
Formant un bénéfice distribuable de	2 150 945,25€
attribué aux actionnaires à titre de dividende	
A l'issu de ce prélèvement, le compte « Primes d'émission, de fusion, d'apport » s'éleve à	63 389 844,08€

*Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2021 et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2022 et la date de détachement du dividende.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 28 juin 2022 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 30 juin 2022.

Nous vous rappelons, conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des trois derniers exercices.

I.4 Approbation de conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce et du rapport spécial des Commissaires aux comptes

Nous vous informons qu'une convention réglementée a été autorisée et conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 mais qu'aucune convention réglementée antérieurement autorisée ne s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Nous vous proposons, dans le cadre de la quatrième résolution et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L.225-38 du Code de commerce, d'approuver ce dernier rapport dans toutes ses dispositions et de prendre acte qu'une convention visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce est intervenue au cours de l'exercice écoulé et a été autorisée.

II. Nominations des mandats des nouveaux administrateurs (5^{ème} résolution et 6^{ème} résolution)

II.1 Ratification de la nomination de Monsieur Charles A Gratton, en qualité d'administrateur

Nous vous proposons de ratifier la nomination de Monsieur Charles A Gratton en qualité d'administrateur pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur Monsieur Meyer Azogui, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026. Nous vous informons que Monsieur Charles A Gratton a déclaré accepter ses fonctions et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

II.2 Ratification de la nomination de la société Camahéal Finance, représentée par Monsieur Florian Blouctet, en qualité d'administrateur

Nous vous proposons de ratifier la nomination de la société Camahéal Finance, ayant pour représentant permanent Monsieur Florian Blouctet, en qualité d'administrateur pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur Monsieur Florian Blouctet, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026. Nous vous informons que Monsieur Florian Blouctet, en qualité de représentant permanent, a déclaré accepter ses fonctions et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

III. Echéance des mandats de Commissaires aux comptes – Nomination de nouveaux commissaires aux comptes (7^e à 10^e résolution)

Nous vous informons que les mandats de Commissaires au compte titulaires des cabinets JPA et Auditem sont arrivés à expiration.

Nous vous informons également que les mandats de Commissaires au compte suppléants de Messieurs DUBREUIL Olivier et MICHOT Laurent sont arrivés à expiration.

Nous vous proposons, dans le cadre des 7^{ème} à 10^{ème} résolutions, de ne pas renouveler leur mandat et de nommer en remplacement :

- Dans le cadre de la septième résolution, en tant que Commissaire aux comptes titulaire, le cabinet Grant Thornton, ayant son siège social 29 rue du Pont - 92200 Neuilly-sur-Seine, immatriculé au RCS de Nanterre sous le numéro 632 013 843,

- Dans le cadre de la huitième résolution, en tant que Commissaire aux comptes titulaire, le cabinet Sofidem & Associés, ayant son siège social

au 12 avenue de l'Opéra, 75001 Paris, immatriculé au RCS de Paris sous le numéro 453 442 659, représenté par Monsieur Philippe Noury

- Dans le cadre de la neuvième résolution, en tant que Commissaire au compte suppléant, l'Institut de Gestion et d'Expertise Comptable (IGEC), ayant son siège social 22 rue Garnier 92200 Neuilly-sur-Seine, immatriculée au RCS de Nanterre sous le numéro 662 000 512,

- Dans le cadre de la dixième résolution, en tant que Commissaire aux comptes suppléant, Monsieur Sami LOUEDEC, domicilié professionnellement rue J.b Lamarck, 53021 Laval Cedex 9

Ces mandats seraient exercés pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire devant se tenir courant 2028 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

IV. Rémunération des mandataires sociaux (« say on pay ») (11^{ème} à 14^{ème} résolutions)

Après avoir pris connaissance de la partie « Rémunération des mandataires sociaux » du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise (figurant dans le présent Rapport Financier Annuel Exercice 2021), et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, nous vous proposons :

- Dans le cadre de la 11^{ème} résolution, d'approuver la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

- Dans le cadre de la 12^{ème} résolution, d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Marie Thual, Président du Conseil d'administration et Directeur général, présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2021

- Dans le cadre de la 13^{ème} résolution, d'approuver la politique de rémunération du Président du conseil d'administration présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2021

- Dans le cadre de la 14^{ème} résolution, d'approuver la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice 2021 (vote ex-ante).

V. Autorisation à donner au Conseil d'administration d'opérer sur les titres de la Société (15^{ème} résolution)

Nous vous demandons, dans le cadre de la quinzième résolution et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, statuant

conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et du Règlement (UE) n°596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et du Règlement Délégué (UE) n°2016/1052 du 8 mars 2016, et des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, et par les pratiques de marchés admises par l'Autorité des marchés financiers

D'autoriser le Conseil d'administration à opérer en bourse sur les actions ordinaires de la Société. Cette autorisation pourra être utilisée par le Conseil d'administration pour procéder ou faire procéder à des achats, cessions ou transferts des actions ordinaires de la Société, dans le respect des textes susvisés, en vue des affectations suivantes :

- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité des titres de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n°2018-01 du 2 juillet 2018 (prorogée par la Décision AMF n° 2020-01 du 8 décembre 2020) et toutes autres dispositions qui y sont visées ;
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés françaises ou étrangères ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, de plans d'actionnariats salarié ou de plans d'épargne d'entreprise, du régime des options d'achat d'actions ou par voie d'attribution gratuite d'actions ou dans tout autre condition permise par la réglementation ;
- la conservation et remise ultérieure, soit en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, soit en échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, et ce dans la limite de 5% du capital ;
- remise d'actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières (titres de capital ou titres de créances) donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- annulation ultérieure des actions ordinaires acquises, dans le cadre d'une réduction de capital qui serait décidée ou autorisée en vertu de la 33e résolution de la présente Assemblée Générale, ou de toute résolution ayant le même objet que celle-ci qui viendrait à être autorisée par une autre Assemblée Générale des actionnaires de la Société ;
- la poursuite de tout autre but autorisé ou toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des

marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué ;

Le nombre maximum d'actions pouvant être achetées en vertu de la présente autorisation ne pourra, à aucun moment, excéder dix pour cent (10 %) du nombre total d'actions composant le capital social de la Société, étant précisé que (i) lorsque les actions seront acquises dans le but de favoriser la liquidité des actions de la Société dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspondra au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation, les acquisitions réalisées par la Société ne pouvant en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement plus de 10 % de son capital social et (ii) lorsqu'elles le seront en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, le nombre d'actions acquises ne pourra excéder 5% du nombre total d'actions.

Nous vous proposons de fixer à 50 euros le prix unitaire maximum d'achat par action (hors frais et commissions)

En cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix d'achat fixé ci-avant serait ajusté par le Conseil d'administration afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action ;

Nous vous proposons de fixer à 30.000.000 euros le montant maximum des fonds pouvant être consacrés au rachat d'actions.

Nous vous proposons que les achats, cessions, échanges ou transferts de ces actions puissent être effectués, dans le respect des règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers, sur le marché ou hors marché, à tout moment et par tous moyens, en une ou plusieurs fois, y compris en période d'offre publique, et notamment par voie de transfert de bloc de titres, par l'exercice de tout instrument financier ou utilisation de produits dérivés ;

Tous pouvoirs seraient donnés au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation et notamment conclure un contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement, pas

passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes, en particulier l'Autorité des Marchés Financiers et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation ;

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de l'assemblée générale.

Nous vous précisons que l'adoption de cette résolution privera d'effet pour l'avenir toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Projets des résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

I. Proposition de renouvellement de délégations financières (16^{ème} à 26^{ème} résolutions)

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale du 23 juin 2021 a délégué au Conseil d'administration sa compétence à l'effet de :

- aux termes de la 15^{ème} résolution, émettre des actions et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

- aux termes de la 16^{ème} résolution, émettre des actions et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par une offre visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier auprès notamment d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs.

- aux termes de la 17^{ème} résolution, émettre des actions et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires sans indication de bénéficiaires et par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

- aux termes de la 18^{ème} résolution, émettre des actions et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires

- aux termes de la 19^{ème} résolution, émettre des instruments financiers composés de et/ou donnant droit (sur exercice de bons d'émission) à des titres de créances obligataires donnant accès au capital de la Société auxquels sont attachés des bons de souscription d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit d'une catégorie de personnes

Ainsi, nous soumettons à votre vote le renouvellement de cinq délégations de compétence à consentir au conseil d'administration, à savoir :

1. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (**16^{ème} résolution**).

Nous attirons votre attention sur le fait qu'en cas d'usage de ces délégations de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, emportera de plein droit au profit des porteurs renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

S'agissant des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, nous vous précisons que :

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

· limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;

· répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;

· offrir au public, par offre au public de titres financiers, tout ou partie des actions ou, dans le cas des valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international.

2. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec suppression du droit préféren-

tiel de souscription des actionnaires par une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier auprès notamment d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (**17^{ème} résolution**).

3. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires sans indication de bénéficiaires et par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

Ces titres financiers étant destinés à être offerts à la souscription du public, cette résolution prévoit la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, sans indication des bénéficiaires et par offre au public (**18^{ème} résolution**).

4. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à un titre de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires, présentant les caractéristiques suivantes, à savoir :

- sociétés et fonds d'investissement français et/ou étranger investissant directement et/ou indirectement à titre habituel dans des sociétés de croissance dites « small caps » (c'est-à-dire dont la capitalisation lorsqu'elles sont cotées n'excède pas un milliard d'euros (1 000 000 000 €)) (en ce compris, sans limitation, tout FCPI, FPCI ou FIP) dans le secteur du conseil au sens large, et participant à l'augmentation de capital pour un montant unitaire d'investissement supérieur à 100.000 euros (prime d'émission incluse) ;

- sociétés de conseil françaises et/ou étrangères actives dans le secteur de la transformation digitale, conseil high-tech, conseil en industrie et/ou conseil en Stratégie & Management, et prenant une participation dans le capital de la Société à l'occasion de la conclusion d'un accord commercial ou d'un partenariat avec la Société, pour un montant unitaire d'investissement supérieur à 100.000 euros (prime d'émission incluse) (**19^{ème} résolution**) ;

5. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des instruments financiers composés de et/ou donnant droit (sur exercice de bons d'émission) à des titres de créances obligataires donnant accès au capital de la Société auxquels sont attachés des bons de souscription d'actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit d'une catégorie de personnes définie comme suit :

- des sociétés, sociétés d'investissement, fonds d'investissement ou fonds gestionnaires

d'épargne collective français et/ou étrangers qui peuvent investir dans des sociétés françaises cotées sur le marché Euronext et qui sont spécialisés dans les émissions obligataires structurées pour entreprises petites ou moyennes ; (**20^{ème} résolution**)

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de chacune de ces délégations, serait fixé à la somme de 2.500.000 €, le tout dans la limite du plafond global des autorisations d'émission d'actions et de valeurs mobilières prévu à la 26^{ème} résolution.

Le montant nominal maximum des obligations et autres titres de créances donnant accès au capital, en vertu de chacune de ces deux délégations, serait fixé à la somme de 2.500.000 €, le tout dans la limite du plafond global applicable aux obligations et autres titres de créances prévu à la 26^{ème} résolution.

La délégation de compétence avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de catégories de bénéficiaires serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de l'assemblée générale.

Les délégations de compétence dans le cadre d'une offre au public et avec maintien du droit préférentiel de souscription seraient consenties pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de l'assemblée générale.

Nous vous demanderons également d'accorder au conseil d'administration la plus grande souplesse pour mettre en œuvre les délégations qui lui sont consenties et ce, dans l'intérêt de la Société. Notamment, chacune de ces délégations de compétence emporterait délégation au conseil d'administration, avec possibilité de subdélégation dans le cadre des conditions légales et réglementaires, des pouvoirs nécessaires pour décider l'augmentation de capital et déterminer la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre ainsi que les modalités d'exercice, le cas échéant, des droits attachés aux valeurs mobilières, décider le montant de l'augmentation de capital, en ce compris le prix d'émission, déterminer le rang, la durée, le taux d'intérêt et les autres modalités d'émission des titres de créance, déterminer les dates et modalités d'émissions et de libération, et plus généralement de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités en vue de rendre définitive la, ou les, augmentations de capital et émission de titres de créance correspondantes et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

Nous vous précisons que lorsqu'il sera fait usage de ces délégations de compétence, des rapports complémentaires devront être établis par le conseil d'administration et par le commissaire

aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L.225-129-5 du Code de commerce. Ces rapports seraient mis à la disposition des actionnaires, au siège social, au plus tard dans les quinze jours suivant la réunion du conseil d'administration et portés à leur connaissance à la plus prochaine assemblée générale.

Enfin, il vous sera demandé, aux termes de la 21^{ème} résolution de permettre à la Société d'augmenter le nombre de titres aux fins de couvrir d'éventuelles sur-allocations dans un délai de trente (30) jours à compter de la clôture des souscriptions, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, et ce conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce.

Les actions ordinaires nouvelles émises par le conseil d'administration seraient complètement assimilées aux actions ordinaires anciennes et soumises à toutes les dispositions des statuts et aux décisions des assemblées générales.

Afin de satisfaire aux prescriptions prévues par l'article R.225-113 du Code de commerce applicable dans le cadre de toute augmentation de capital, nous vous prions de vous référer à la synthèse de la marche des affaires sociales présentée au point I de la première partie ci-dessus.

Lorsque cela est requis, vous prendrez connaissance des rapports établis par le commissaire aux comptes sur ces autorisations et délégations.

I. Délégation de pouvoirs à conférer au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social dans les conditions prévues par l'article L.3332-18 du Code du travail (27^{ème} résolution)

Afin de respecter les prescriptions légales, nous soumettons à votre vote un projet d'augmentation de capital en numéraire, réservée aux salariés dans les conditions prévues aux articles L.3332-1 et suivants du Code du travail.

En effet, l'article L.225-129-6 du Code de commerce requiert de l'organe de direction qu'il soumette à l'assemblée générale des actionnaires, à l'occasion de chaque augmentation de capital en numéraire, un projet d'augmentation de capital réservée aux salariés, à effectuer dans les conditions prévues aux articles L.3332-1 et suivants du Code du travail.

Les délégations de compétence soumises à votre vote dans le cadre de la présente assemblée emportent augmentation du capital de la Société en numéraire, à terme, et par conséquent entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L.225-129-6 du Code de commerce.

Nous vous demandons, en conséquence, de déléguer au conseil d'administration, pour une durée quatorze (14) mois, tous pouvoirs à l'effet d'aug-

menter le capital social d'un montant nominal maximum de 600.000 €, augmentation de capital qui serait réservée aux salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce, adhérents au Plan d'Epargne Entreprise à instituer à l'initiative de la Société et/ou de tous fonds commun de placement par l'intermédiaire desquels les actions nouvelles ainsi émises seraient souscrites par eux dans les limites prévues par l'article L.3332-18 du Code du travail.

Nous attirons votre attention sur le fait que ce plafond est fixé de manière indépendante et ne s'imputera pas sur le plafond fixé à la 32^{ème} résolution.

Conformément aux dispositions des articles L.225-138-1 du Code de commerce et L.3332-18 du Code du travail, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles à émettre doit être supprimé au profit des adhérents du Plan d'Epargne d'Entreprise. Vous entendrez la lecture du rapport du commissaire aux comptes qui vous donnera son avis sur la suppression de votre droit préférentiel de souscription.

Les actions ordinaires nouvelles conféreront à leurs propriétaires les mêmes droits que les actions anciennes ordinaires.

Le prix de souscription des nouvelles actions devra être fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L.3332-19 et suivants du Code du Travail.

Nous vous indiquons, en tant que de besoin, que nous considérons que votre vote en faveur de cette augmentation de capital n'est pas opportun, votre conseil estimant que celle-ci n'entre pas dans le cadre la politique d'intéressement que la Société entend mettre en œuvre.

II. Proposition de délégation de compétence conférée au conseil d'administration à l'effet de décider l'émission d'instruments financiers d'intéressement des salariés et dirigeants (28^{ème} à 31^{ème} résolutions)

La Société est désormais un groupe international de conseil qui compte environ 1.600 personnes, regroupant 21 marques fortes. Afin de motiver les salariés et dirigeants de l'Ecosystème Alan Allman Associates, nous vous proposons de voter différentes résolutions d'intéressement comme suit :

1. La 28^{ème} résolution vise les attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.

2. La 29^{ème} résolution vise les émissions de bons de souscription d'actions au profit d'une catégorie de personnes, définie comme suit : membres du Conseil d'administration n'ayant pas la quali-

té de salariés ou de mandataire social dirigeant soumis au régime fiscal des salariés de la Société ainsi que les consultants externes de la Société, c'est-à-dire des personnes physiques ou morales tierces à la société, qui, par leur expertise, contribuent au développement de la société dans des domaines de spécialité particulièrement techniques et pointus / d'ordre technologique, stratégique, financier, administratif ou opérationnel.

3. La 31^{ème} résolution vise les émissions d'actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés de certaines filiales étrangères à des conditions comparables à celles de BSA, BSPCE ou actions gratuites.

Cette résolution s'adresse aux catégories de bénéficiaires suivantes :

- des Salariés Etrangers,
- les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Etrangers, et/ou
- tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Etrangers, présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la précédente résolution de la présente Assemblée.

Nous vous demandons de supprimer votre droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires. Vous entendrez sur ce point la lecture du rapport établi par le commissaire aux comptes. S'agissant de titres donnant accès au capital social à terme, la délégation de compétence sur laquelle vous aurez à vous prononcer emporterait renonciation de votre part à votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre en cas d'exercice des bons, conformément aux dispositions de l'article L.225-132 du Code de commerce.

Afin de satisfaire aux prescriptions prévues par l'article R.225-113 du Code de commerce applicable dans le cadre de toute augmentation de capital, nous vous prions de vous référer à la synthèse de la marche des affaires sociales présentée au point I de la première partie ci-dessus.

L'ensemble de ces émissions et attributions porte sur un nombre maximum global de titres qui ne pourra excéder 2.000.000, soit compte tenu de la valeur nominale des actions de la Société à ce jour, un montant maximum de 600.000 euros.

Nous vous précisons que des rapports complémentaires seront établis par le conseil d'adminis-

tration et par le commissaire aux comptes conformément aux dispositions de l'article L.225-129-5 du Code de commerce, lorsqu'il sera fait usage de ces délégations de compétence. Ces rapports seront immédiatement mis à la disposition des actionnaires au siège social, au plus tard dans les quinze jours suivant la réunion du conseil d'administration et portés à leur connaissance à la plus prochaine assemblée générale.

III. Proposition de délégation de compétence conférée au conseil d'administration à l'effet de décider l'émission d'instruments financiers d'intéressement des salariés et dirigeants (28^{ème} à 31^{ème} résolutions)

La Société est désormais un groupe international de conseil qui compte environ 2.500 personnes, regroupant plusieurs marques fortes. Afin de motiver les salariés et dirigeants de l'Ecosystème Alan Allman Associates, nous vous proposons de voter différentes résolutions d'intéressement comme suit :

1. La 28^{ème} résolution vise les attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.

2. La 29^{ème} résolution vise les émissions de bons de souscription d'actions au profit d'une catégorie de personnes, définie comme suit : membres du Conseil d'administration n'ayant pas la qualité de salariés ou de mandataire social dirigeant soumis au régime fiscal des salariés de la Société ainsi que les consultants externes de la Société, c'est-à-dire des personnes physiques ou morales tierces à la société, qui, par leur expertise, contribuent au développement de la société dans des domaines de spécialité particulièrement techniques et pointus / d'ordre technologique, stratégique, financier, administratif ou opérationnel.

3. La 31^{ème} résolution vise les émissions d'actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés de certaines filiales étrangères à des conditions comparables à celles de BSA, BSPCE ou actions gratuites.

Cette résolution s'adresse aux catégories de bénéficiaires suivantes :

- des Salariés Etrangers,
- les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Etrangers, et/ou
- tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce intervenant

à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Etrangers, présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la précédente résolution de la présente Assemblée.

Nous vous demandons de supprimer votre droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires. Vous entendrez sur ce point la lecture du rapport établi par le commissaire aux comptes. S'agissant de titres donnant accès au capital social à terme, la délégation de compétence sur laquelle vous aurez à vous prononcer emporterait renonciation de votre part à votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre en cas d'exercice des bons, conformément aux dispositions de l'article L.225-132 du Code de commerce.

Afin de satisfaire aux prescriptions prévues par l'article R.225-113 du Code de commerce applicable dans le cadre de toute augmentation de capital, nous vous prions de vous référer à la synthèse de la marche des affaires sociales présentée au point I de la première partie ci-dessus.

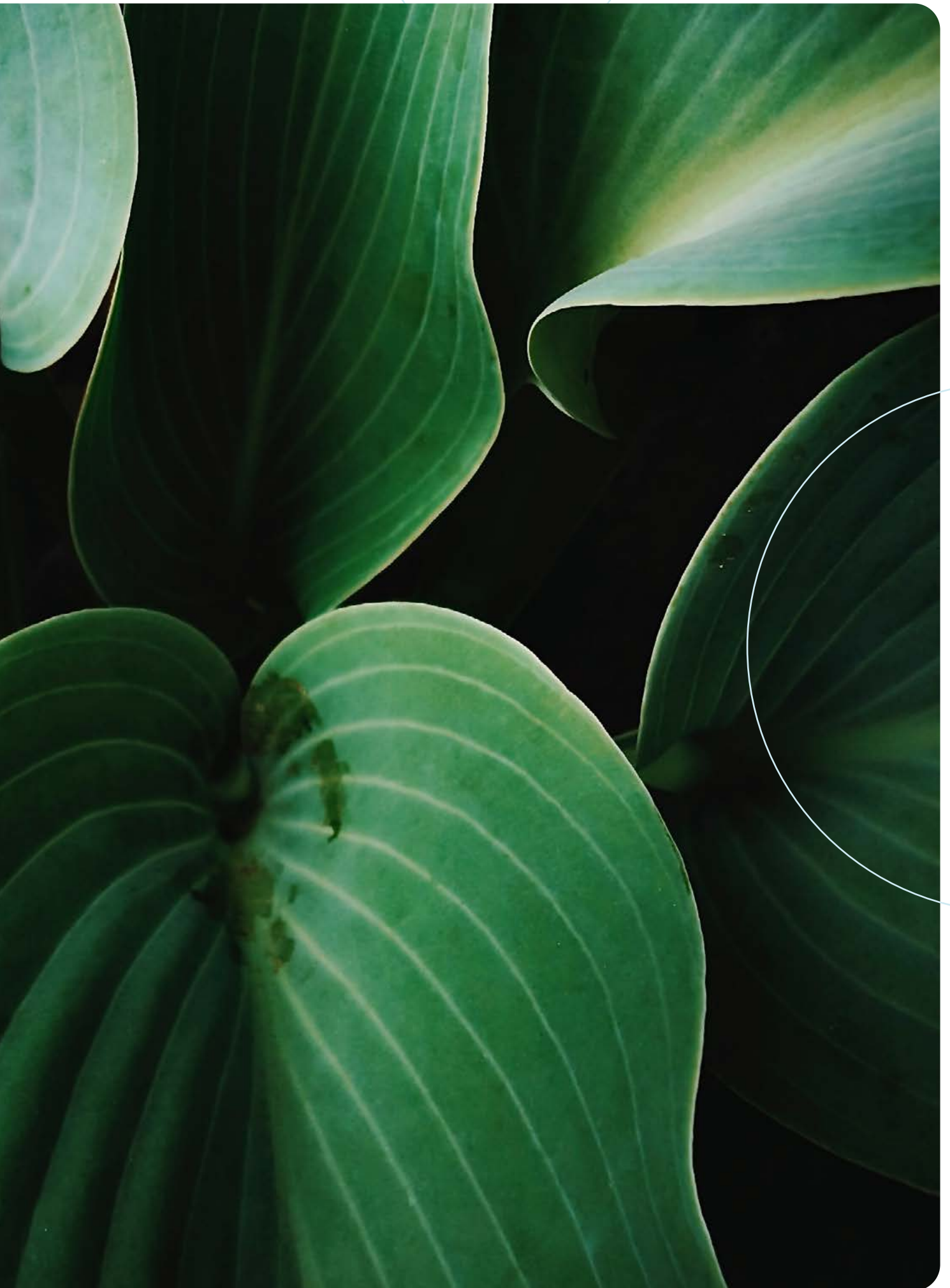
L'ensemble de ces émissions et attributions porte sur un nombre maximum global de titres qui ne pourra excéder 2.000.000, soit compte tenu de la valeur nominale des actions de la Société à ce jour, un montant maximum de 600.000 euros.

Nous vous précisons que des rapports complémentaires seront établis par le conseil d'administration et par le commissaire aux comptes conformément aux dispositions de l'article L.225-129-5 du Code de commerce, lorsqu'il sera fait usage de ces délégations de compétence. Ces rapports seront immédiatement mis à la disposition des actionnaires au siège social, au plus tard dans les quinze jours suivant la réunion du conseil d'administration et portés à leur connaissance à la plus prochaine assemblée générale.

I. Pouvoirs pour accomplir les formalités (35ème résolution)

Enfin, à titre ordinaire, nous vous demandons de donner tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de l'assemblée générale à l'effet d'accomplir toutes formalités de publicité et de dépôt prévues par la législation en vigueur.





Délégation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la société

(RESOLUTION 14 DE L'ASSEMBLEE
GENERALE DU 23 JUIN 2021)



BILAN DU CONTRAT DE LIQUIDITE

Au titre du contrat de liquidité confié par la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES à PORTZAMPARC - GROUPE BNP PARIBAS, à la date du 31 décembre 2021, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- **11 915 titres ALAN ALLMAN ASSOCIATES**
- **193.996,04 euros**

Il est rappelé que lors de la mise en œuvre du contrat de liquidité le 24 juin 2021, conforme à la pratique de marché admise, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- **200.000,00 euros**

Au cours du 1er semestre 2021, il a été négocié un total de :

Achats	4 039 titres	17 318,10 €	14 transactions
Ventes	0 titres	0,00 €	0 transactions

Au cours du 2nd semestre 2021, il a été négocié un total de :

Achats	24 283 titres	127 810,76 €	122 transactions
Ventes	16 407 titres	139 124,90 €	179 transactions

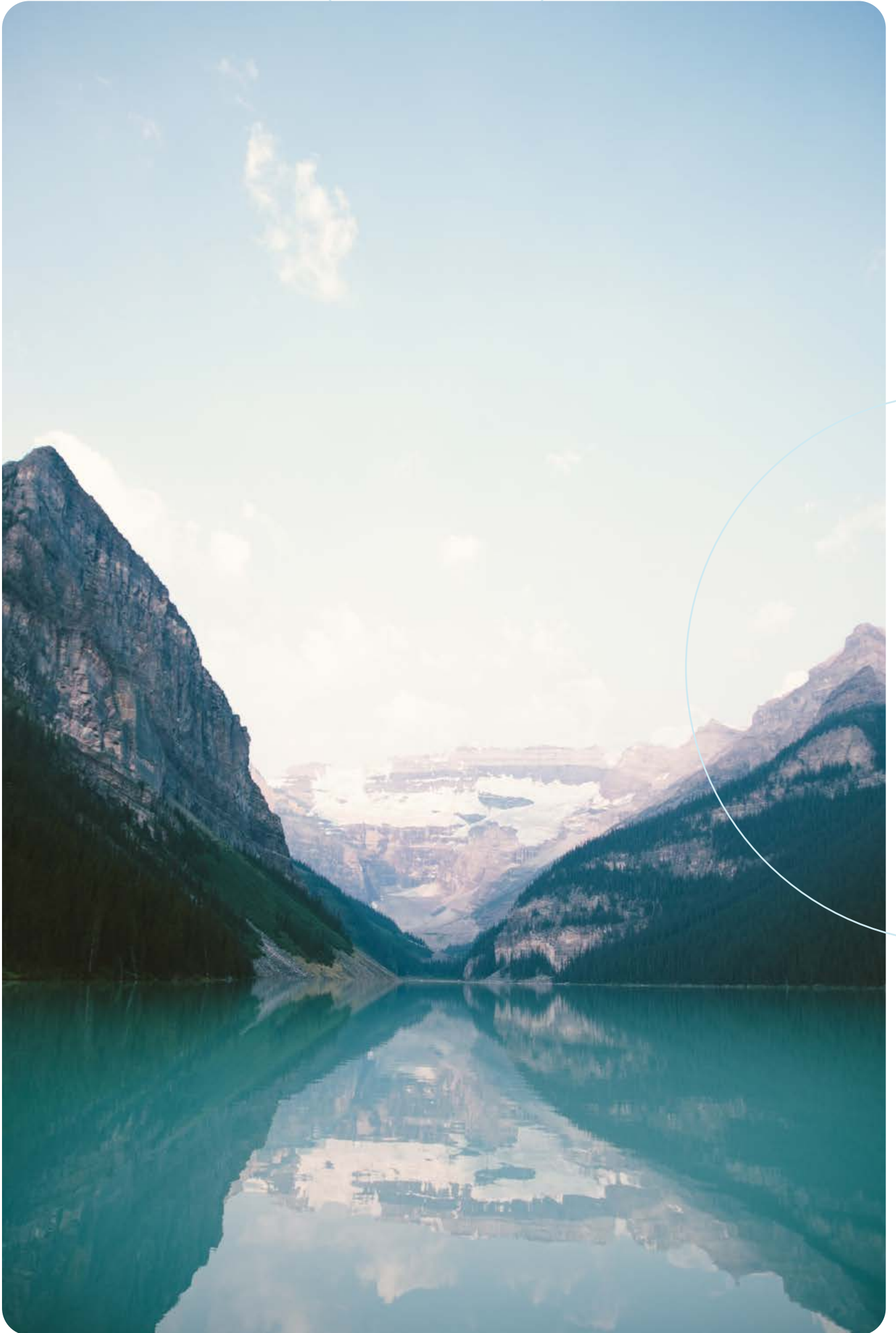
Nombre de transactions exécutées à l'achat d'une part et à la vente d'autre part de façon agrégée pour chaque journée de négociation du semestre

Volume échangé à l'achat d'une part et à la vente d'autre part, en nombre de titres et en capitaux de façon agrégée pour chaque journée de négociation du semestre

ACHATS				VENTES			
Date	Nombre de transactions	Nombre de titres	Capitaux	Date	Nombre de transactions	Nombre de titres	Capitaux
24/06/2021	7	1027	4366,5				
25/06/2021	2	585	2515,5				
28/06/2021	3	1827	7856,1				
29/06/2021	1	400	1720				
30/06/2021	1	200	860				
01/07/2021	1	50	215	02/07/2021	1	1	4,3
02/07/2021	1	1	4,3	05/07/2021	1	1	4,3
05/07/2021	4	1002	4288,56	08/07/2021	1	1	4,26
06/07/2021	1	246	1047,96	09/07/2021	1	1	4,2
08/07/2021	4	1001	4204,3	13/07/2021	1	1	4,16
09/07/2021	1	1	4,2	15/07/2021	1	86	354,32
12/07/2021	2	1390	5782,4	19/07/2021	3	501	2034,01
13/07/2021	1	1	4,16	20/07/2021	3	501	2054,05
14/07/2021	2	1000	4090	21/07/2021	5	1547	6469,4
15/07/2021	1	104	422,24	22/07/2021	3	501	2124,19
16/07/2021	2	800	3216	23/07/2021	3	501	2144,23
19/07/2021	1	1	4,02	26/07/2021	1	1	4,28
20/07/2021	1	1	4,06	27/07/2021	1	10	43,2
22/07/2021	1	1	4,2	02/08/2021	1	100	446
23/07/2021	1	1	4,24	04/08/2021	1	1	4,38

26/07/2021	1	1	4,28	05/08/2021	1	1	4,38
27/07/2021	2	2855	12390,7	10/08/2021	1	1	4,5
28/07/2021	2	1494	6483,96	12/08/2021	1	1	4,5
29/07/2021	5	956	4053,44	17/08/2021	3	561	2726,46
30/07/2021	1	100	434	18/08/2021	1	1	4,78
02/08/2021	1	174	755,16	19/08/2021	5	900	5670
03/08/2021	2	354	1554,52	23/08/2021	2	200	1220
04/08/2021	1	1	4,38	26/08/2021	2	190	1207,51
05/08/2021	2	301	1318,38	27/08/2021	5	710	4549,8
06/08/2021	1	300	1314	30/08/2021	2	200	1340
09/08/2021	3	1560	6864	31/08/2021	5	1110	8824,5
10/08/2021	2	2	9	01/09/2021	18	1853	15947,29
11/08/2021	3	906	4077	02/09/2021	12	966	9528,43
12/08/2021	1	1	4,5	03/09/2021	3	207	2018,6
16/08/2021	2	796	3629,76	06/09/2021	1	150	1500
17/08/2021	1	92	423,2	07/09/2021	9	857	8795,82
18/08/2021	4	601	2872,78	08/09/2021	6	1360	13993,04
19/08/2021	1	270	1701	09/09/2021	4	310	3314,99
20/08/2021	9	2115	12055,5	10/09/2021	2	100	1090
23/08/2021	2	288	1641,6	13/09/2021	7	485	5975,49
24/08/2021	1	1	6,1	14/09/2021	4	155	1985,01
27/08/2021	6	2218	13640,7	15/09/2021	3	60	744
01/09/2021	17	1650	13138,95	16/09/2021	2	30	364
02/09/2021	1	1	8,9	17/09/2021	1	15	183
03/09/2021	8	671	6407,51	20/09/2021	1	1	12,6
06/09/2021	2	256	2506,6	21/09/2021	3	50	668
07/09/2021	2	178	1780	23/09/2021	1	20	272
08/09/2021	2	299	2990,3	24/09/2021	3	60	842
09/09/2021	2	231	2310	27/09/2021	8	180	3001,5
11/10/2021	1	1	13,1	28/09/2021	5	100	1874
12/10/2021	1	1	13,2	29/09/2021	4	80	1688
13/10/2021	1	1	13,3	30/09/2021	2	40	852
14/10/2021	1	1	13	11/10/2021	1	1	13,1
02/11/2021	1	1	11,8	12/10/2021	3	664	9012,6
03/11/2021	1	1	11,8	13/10/2021	1	1	13,3
20/12/2021	1	1	12	14/10/2021	1	1	13
21/12/2021	1	1	11,7	02/11/2021	1	1	11,8
22/12/2021	1	1	11,7	03/11/2021	1	1	11,8
23/12/2021	1	1	11,6	02/12/2021	5	380	6455,52
24/12/2021	1	1	11,7	03/12/2021	1	20	312
				17/12/2021	1	10	118
				20/12/2021	1	1	12
				21/12/2021	2	51	596,7
				22/12/2021	2	501	5861,7
				23/12/2021	2	35	409,4
				24/12/2021	2	31	365,7
				30/12/2021	1	1	12,8

Le contrat a été suspendu le 8 septembre 2021, le cours de bourse ayant dépassé les 10 € prévus lors de l'Assemblée Générale du 23 juin 2021. Il sera proposé, lors de l'Assemblée Générale du 22 juin 2022, d'augmenter le montant à 50 €.



**Délégation donnée au conseil d'administration
de décider une augmentation de capital
(avec suppression du DPS) réservée a un cercle
restreint d'investisseurs**

(RÉSOLUTION 16 DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 23 JUIN 2021)



Sur le fondement de la 16 résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 23 juin 2021, le Président-Directeur Général, sur subdélégation du Conseil d'Administration, a décidé et constaté les augmentations suivantes :

- Le 31 août 2021, l'émission de 238 460 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euro au prix unitaire de 6,54 euros par action, soit une augmentation de capital de 71 538 euros, et, prime d'émission incluse, de 1 487 990,40 euros. Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance.

- Le 15 septembre 2021, l'émission de 87.474 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euro au prix unitaire de 12,19 euros par action, soit une augmentation de capital de 26 242,20 euros, et, prime d'émission incluse, de 1 040 065,86 euros. Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance.

- Le 20 septembre 2021, l'émission de 154.256 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euro au prix unitaire de 11,84 euros par action, soit une augmentation de capital de 46 276,80 euros, et, prime d'émission incluse, de 1 780 114,24 euros. Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance.

- Le 1er octobre 2021 l'émission de 67.060 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euro au prix unitaire de 20 ,32 euros par action, soit une augmentation de capital de 20.118 euros, et, prime d'émission incluse, de 1 342 541,20 euros. Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance.

- Le 27 octobre 2021 l'émission de 24.166 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euro au prix unitaire de 11,56 euros par action, soit une augmentation de capital de 7 249,80 euros, et, prime d'émission incluse, de 272 109,16 euros. Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance.

- Le 1er décembre 2021, l'émission de 489 892 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euro au prix unitaire de 11,33 euros par action, soit une augmentation de capital de 146 967,60 euros, et, prime d'émission incluse, de 5 550 476,36 euros.

Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance.

- Le 31 décembre 2021, l'émission de 229 006 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euro au prix unitaire de 13,10 euros par action, soit une augmentation de capital de 68 701,80 euros, et, prime d'émission incluse, de 2 999 978,60 euros.

Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance.

Au total, les émissions sur le fondement de cette résolution ont porté sur 318 392,40 € auprès de 22 personnes, représentant 2,46% du capital, qui sont essentiellement les cédants des cabinets de conseil acquis par l'Ecosystème. Cela confirme la stratégie de Alan Allman Associates lors de l'opération de cotation, qui a bien permis à l'Ecosystème Alan Allman Associates de poursuivre sa stratégie d'acquisitions, notamment par des opérations de croissance externe, payées en titres, afin d'intéresser et d'impliquer les cédants de ces sociétés de conseil.

Vous trouverez les rapports complémentaires du Conseil d'Administration relatifs aux augmentations susvisées en dernière partie du présent rapport financier annuel.

Rapport des commissaires aux comptes



JPA
7 rue Galilée
75116 PARIS

AUDITEM
4 rue Plumet
75015 PARIS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2021

ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Société Anonyme au capital de 12 972 912,30 Euros
Siège social : 15 Rue Rouget de Lisle
92130 ISSY-LES-MOULINEAUX

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

Aux actionnaires de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l’audit des comptes annuels de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES relatifs à l’exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu’ils sont joints au présent rapport.

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

L’opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d’audit.

Fondement de l’opinion

Référentiel d’audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d’exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l’audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2021 pour un montant net de 63 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants du bilan (80% de l'actif). Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'inventaire des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à apprécier si l'estimation de ces valeurs déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et à :

- Obtenir les prévisions de flux de trésorerie établies par la direction pour chacune de ces activités ;
- Apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues, notamment en ce qui concerne le taux d'actualisation et le taux de croissance ;
- Vérifier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe
- Obtenir une confirmation écrite de la direction sur la fiabilité de ces prévisions.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L. 22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES par votre assemblée générale du 31 juillet 2017 pour AUDITEM et JPA.

Au 31 décembre 2021, AUDITEM était dans la 12^{ème} année de sa mission sans interruption et JPA dans la 6^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris, le 26 avril 2022

Les Commissaires aux comptes,

AUDITEM

JPA

Thomas RAKOTONDRABAO

Jacques POTDEVIN

JPA
7, Rue Galilée
75116 PARIS

AUDITEM
4 rue Plumet
75015 PARIS



JPA
7, Rue Galilée
75116 PARIS

AUDITEM
4 rue Plumet
750015 PARIS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2021

ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Société Anonyme au capital de 12 972 912,30 Euros
Siège social : 15 Rue Rouget de Lisle
92130 ISSY-LES-MOULINEAUX

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

Aux actionnaires de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l’audit des comptes consolidés de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES relatifs à l’exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu’ils sont joints au présent rapport.

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

L’opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d’audit.

Fondement de l’opinion

Référentiel d’audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d’exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l’audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d’audit dans le respect des règles d’indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d’émission de notre rapport, et notamment nous n’avons pas fourni de services interdits par l’article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l’audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l’audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l’état d’urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d’avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l’organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C’est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l’audit relatifs aux risques d’anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l’audit des comptes consolidés de l’exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s’inscrivent dans le contexte de l’audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n’exprimons pas d’opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des Goodwills

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, la valeur des goodwills s'élève à 91 589 Keuros pour un bilan total de 206 989 Keuros. Ces goodwills correspondent aux écarts constatés entre le coût de l'acquisition des titres des sociétés entrées dans le périmètre de consolidation et la part de votre groupe dans la juste valeur, à la date d'acquisition, des actifs et des passifs relatifs à ces sociétés, tels que détaillés en note 8.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les goodwills font l'objet d'un test de dépréciation selon les modalités et les hypothèses décrites dans les notes 8.2 de l'annexe aux comptes consolidés conduisant, le cas échéant, à comptabiliser une dépréciation de la valeur nette comptable pour la ramener à la valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente, et la valeur d'utilité.

Les tests de dépréciation effectués par la direction sur les goodwills de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie définies par votre société intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses.

En conséquence, une variation dans ces hypothèses est susceptible de modifier la valeur recouvrable de ces goodwills.

Nous avons donc considéré que les goodwills constituaient un point clé de l'audit.

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 ;

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.

Notre réponse

Dans le cadre de nos travaux, nous avons pris connaissance du processus d'élaboration et d'approbation des estimations et des hypothèses faites par votre groupe dans le cadre des tests de dépréciation.

Nous avons obtenu les derniers plans stratégiques de la direction ainsi que les tests de dépréciations de chacune des UGT. Sur la base de ces informations, nous avons réalisé les procédures suivantes :

- Nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses clés retenues pour :
 - La détermination des flux de trésorerie en lien avec les données opérationnelles sous-jacentes ;
 - Le taux de croissance à long terme de ces flux ;
- Nous avons apprécié les taux d'actualisation retenus dans leurs différentes composantes ;
- Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la direction ;
- Nous avons également effectué nos propres calculs de sensibilité pour vérifier que seule une variation déraisonnable des hypothèses pourrait entraîner la comptabilisation d'une dépréciation significative des goodwills ;
- Enfin, nous avons également vérifié le caractère approprié des informations fournies dans la note 8.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Reconnaissance du revenu

Risque identifié :

Le chiffre d'affaires a atteint, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, 188 270 Keuros. Il est constitué de prestations de services réalisées par le groupe comme indiqué dans la note 10.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires constituait un point clé de l'audit en raison de son importance significative dans les comptes du groupe.

Notre réponse :

Notre approche d'audit sur la reconnaissance du chiffre d'affaires inclut à la fois des tests sur le contrôle interne mis en place par le groupe dans chacune de ses exploitations ainsi que des contrôles de substance, sur les comptes en eux-mêmes.

Nos travaux relatifs au contrôle interne ont porté principalement sur l'exhaustivité du chiffre d'affaires. Nous avons examiné les procédures mises en œuvre et évalué leur efficacité.

Nos contrôles de substance et ceux de nos confrères en charge des filiales relatifs au chiffre d'affaires ont notamment consisté à :

- Tests l'exécution des procédures de contrôle relatives à l'établissement de factures.
- Tester l'exécution de procédures de contrôle relatives au traitement de la séparation des exercices.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion conseil d'administration.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe (dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion), étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérification de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon de format d'informations électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président. S'agissant des comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES par votre assemblée générale du 31 juillet 2017 pour JPA et AUDITEM.

Au 31 décembre 2021, AUDITEM était dans la 12^e année de sa mission sans interruption et JPA dans la 6^e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises

individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude

JPA
7, Rue Galilée
75116 PARIS

AUDITEM
4 rue Plumet
75015 PARIS

significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris, le 26 avril 2022

Les Commissaires aux comptes,

AUDITEM

JPA

Thomas RAKOTONDRABAO

Jacques POTDEVIN

JPA
7, Rue Galilée
75116 PARIS

AUDITEM
4 rue Plumet
75015 PARIS



Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2021

ALAN ALLMAN ASSOCIATES
Société Anonyme
Au capital de 12 972 912,30€
[15 Rue Rouget de Lisle
92130 ISSY-LES-MOULINEAUX]

Grant Thornton

SAS d'Expertise Comptable et
de Commissariat aux Comptes
au capital de 2 297 184 €
inscrite au tableau de l'Ordre de la région
Paris Ile-de-France et membre
de la Compagnie régionale de Versailles
et du Centre
RCS Nanterre 632 013 843
29 rue du Pont
92200 Neuilly-sur-Seine

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Exercice clos le 31 décembre 2021

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société ALAN ALLMAN ASSOCIATES., accrédité par le COFRAC (accréditation Cofrac Inspection n° 3-1080, portée disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations. A ce titre :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et que cette dernière comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques

- créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes¹ ;
 - nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
 - nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
 - pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants², nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices³ et couvrent entre 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
 - nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 3 personnes et se sont déroulés entre Janvier et Avril 2022.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous

¹ **Informations qualitatives** relatives à la lutte contre la corruption ; les achats responsables ; la santé et sécurité au travail ; la rétention des talents et qualité de vie au travail.

² **Informations sociales** : effectif et répartition par contrat ; création nette d'emploi ; taux d'accès à la formation ; heures de formation ; taux de fréquence et de gravité d'accidents de travail / accidents de trajet ; taux d'absentéisme ; taux de couverture de l'effectif par une complémentaire santé.

Informations environnementales : Bilan Carbone scope 1, 2 et 3, % de déchets recyclés, % de cabinets ayant fait l'objet d'actions de sensibilisation au développement durable.

Informations sociétales : nombre de plainte ou affaire relative à des vols ou des pertes de données clients ; score NPS ; nombre de plainte ou affaire relative à des tentatives ou actes effectifs de corruption ; nombre de violation et pénalité en matière de respect des droits de l'Homme ; nombre de plainte ou affaire relative à conflits d'intérêts.

³ ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Grant Thornton

ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Page 4 / 4

Exercice clos le 31 décembre 2021

avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2022

L'Organisme Tiers Indépendant
Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

**Bertille
Crichton**
Associée



Remerciements

« Pour clore ce Rapport Annuel, je tiens à remercier chaleureusement toutes celles et ceux qui ont participé à sa réalisation.
Merci à nos partenaires et clients, pour leur confiance.
Merci à nos consultants et managers, dirigeants et associés, pour leur engagement au quotidien.
Un merci également à notre agence Marketing et Communication, BMI, pour leur accompagnement. »

MERCI À NOS PARTENAIRES ET À NOS CLIENTS

Valérie Boucher, Avocate Associée du cabinet Fortier D'Amour
Julie Doré, Banquier d'affaires I-Deal Development
Paul-André Jouzel, Associate I-Deal Development
Laura Benoumechiara, Directrice des Ressources Humaines de Louvre Hotels Group
Laurent Boiron, Direction générale des activités sociales CMCAS
Laurent Labbé, Fondateur choosemycompany.com
Richard Gasnier, Responsable Département Informatique DTSI COVEA
Johan Spincemaille, General Manager de HDMP
Tony Santos, Directeur qualité chez Metaltech

MERCI À NOS CONSULTANTS ET MANAGERS

Christelle Buisson, Consultante Alpha2F
Céline Bernard, Consultante Siderlog Conseil
Chloé Boulanger, Consultante en gestion de projet, Argain
Caroline Rozenfarb, Responsable RH Althéa
Clémence Azria, Senior Manager Cabinet Argain
Justine Perron, Senior manager Althéa à Lyon
Anne-Sylvie Gosselin, Directrice Organisation, Argain

MERCI À NOS DIRIGEANTS/ASSOCIÉS

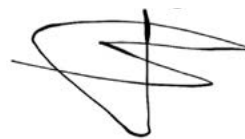
David Bellaiche, Directeur Général Althéa
Olivier Delestre-Levai, Human Capital Management Lead, Althéa
Bart Waterlot, Chief Craftsman Continuum
Walter Martens, CEO Continuum
Jo Cuyers, Managing Director DynaFin Consulting
Pierre Wallemacq, Director DynaFin Consulting
André Paquet, EC Solutions
Gaëtan Duchesne, Président de GDG Informatique
Axel Segers, CEO JArchitects
Eric Bigras, CEO HelpOX
André Lajoie, COO HelpOX
Ruben Lombart, Director, HR Partners
Benoit Rainville, Président MS Geslam, VP Technologies & Opérations Noxent
Alain Kunnen, CEO Satisco
Mohamed Dhaouadi, Directeur des Opérations Satisco
Franck Kopernik, Directeur Général Siderlog
Stéphan Gariépy, Président Victrix & Noxent
Eric Robert, Directeur Principal - CE Sécurité Victrix
Marco Vachon, Vice-président Victrix
Nathalie Schwartz, Responsable centre de services we+
Laurent Geneau, Directeur des opérations we+
Patrick Perrois, Directeur Technique & Innovations we+
Jean-Philippe Gauthey, Directeur de Pôle Métiers we+
Anton Delanoë, Directeur Général we+ & Comitem

MERCI ÉGALEMENT À

Christèle Delly, Directeur des Opérations, de Formation & Carrière
Joanne Hurens, Vice-Présidente executive, RH et recrutement
Audrey Lesain, Responsable juridique
Florence Meric, Directeur Marketing et Communication, BMI
Jean Mauvais, Directeur de Création, BMI
Benoit Schaefer, CFO opérationnel
Alexandre Louis, Group Finance Manager
Mehdi Bacha, DSI
Jean Mathieu, CIO Alan Allman Associates Canada
Karine Arnold, Directeur Général en charge des finances
Marc-André Poulin, VP, Directeur Alan Allman Associates Amérique du Nord
David Ramakers, VP, General Manager Benelux
Florent Sainsot, VP, Directeur Général des Opérations France

A Paris, le 30 Mars 2022

Jean-Marie Thual
Fondateur et Président
d'Alan Allman Associates





ALAN ALLMAN ASSOCIATES

2021, une année exceptionnelle



Notre modèle Alan Allman Associates est unique dans le monde du conseil : 2022 sera une nouvelle fois l'occasion de le montrer et le démontrer en plaçant l'innovation, l'ambition et l'agilité au cœur de notre écosystème.

Exceptionnel. Voilà sans doute l'adjectif qui définit le mieux l'année 2021 chez Alan Allman Associates. Découvrez pourquoi.