

RAPPORT ANNUEL 2024

NOUVELLE

ÈRE



ALAN ALLMAN ASSOCIATES



Ce rapport financier annuel est une reproduction en pdf de la version officielle du rapport financier annuel en XHTML (avec comptes balisés à l'aide de tags XBRL), déposé auprès de l'AMF le 30/04/25 et disponible sur notre site internet dans la section **Investisseurs**.

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 véri-

fées 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 du conflit russo-ukrainien.

Cependant, elle n'exclut pas qu'un maintien ou un accroissement des sanctions mises en place contre la Russie puissent affecter la bonne marche de ses activités. Notamment l'effet de ces évènements 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.

Pourraient s'ajouter à ce contexte international compliqué les élections américaines, le flou politique en France et des tensions sur les marchés financiers, la variation des taux, la diminution de croissance de PIB... auquelles la société pourrait être soumise.



+3300

Talents

374,3

Millions d'euros de
Chiffre d'Affaires



15 marques dont

3

internationales fortes



3
Zones géographiques



Certifié

ISO 9001, ISO 10001,
ISO 27001,
Happy At Work
Ecovadis

NOTRE MISSION

Chez Alan Allman Associates, nous nous engageons à accompagner **nos clients et consultants à relever les défis stratégiques de demain.**

À travers les cabinets membres de notre écosystème, nous recrutons et accompagnons des **experts de haut niveau** pour répondre aux besoins de nos clients et anticiper les grandes transformations économiques et technologiques. Nos cabinets accompagnent les entreprises et les acteurs du secteur public dans leur transition vers des **modèles plus performants et innovants grâce à l'intégration stratégique des technologies numériques et de l'intelligence artificielle**, en les aidant à repenser les processus, les outils et les expériences pour répondre aux enjeux d'agilité, de compétitivité et de croissance durable.

Nous sommes convaincus que **la technologie et la transformation digitale doivent être des moteurs de progrès**, non seulement pour les entreprises, mais aussi pour la société tout entière, guidés par une approche humaine et responsable.

Depuis nos débuts, notre modèle repose sur **des valeurs humaines fortes** : donner du sens au travail, offrir des parcours professionnels riches et innovants, et bâtir des carrières inspirantes.

Le succès naît de l'équilibre entre les réussites individuelles, qui nourrissent la dynamique collective, et **les accomplissements d'équipe**, qui renforcent à leur tour **l'épanouissement personnel de chacun**.

Notre engagement est clair : bâtir un avenir inclusif et durable, où l'innovation, la collaboration et la responsabilité permettent de transformer les organisations tout en contribuant au progrès de la société.

NOS VALEURS

AMBITION

Nous repoussons sans cesse les limites pour atteindre l'excellence dans tout ce que nous entreprenons, guidés par des objectifs élevés et une volonté de surpasser les attentes, pour accompagner nos équipes et nos clients dans leur quête de succès durable.

AUDACE

Nous inspirons des approches créatives et innovantes pour anticiper les défis de demain et transformer chaque idée en opportunité, avec agilité.

AUTHENTICITÉ

Nous plaçons la transparence et la sincérité au cœur de nos relations, en valorisant les individus, en favorisant la collaboration et en respectant leur singularité.

Avec une **ATTITUDE** proactive et positive, essentielle pour relever les défis et **inspirer confiance à nos partenaires**.



01

RAPPORT D'ACTIVITÉ

- | | |
|----|-----------------------------|
| 10 | Édito |
| 13 | La gouvernance 2025 |
| 14 | L'écosystème |
| 28 | L'année 2024 |
| 56 | Clients |
| 66 | Talents |
| 76 | RSE |
| 82 | Un écosystème international |

02

RAPPORT DE GESTION

95

03

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

123

04

COMPTES CONSOLIDÉS

150 Tables des matières

149

05

COMPTES SOCIAUX

199

06

RAPPORT DE DURABILITÉ

225

226 Tables des matières

07

DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES

283

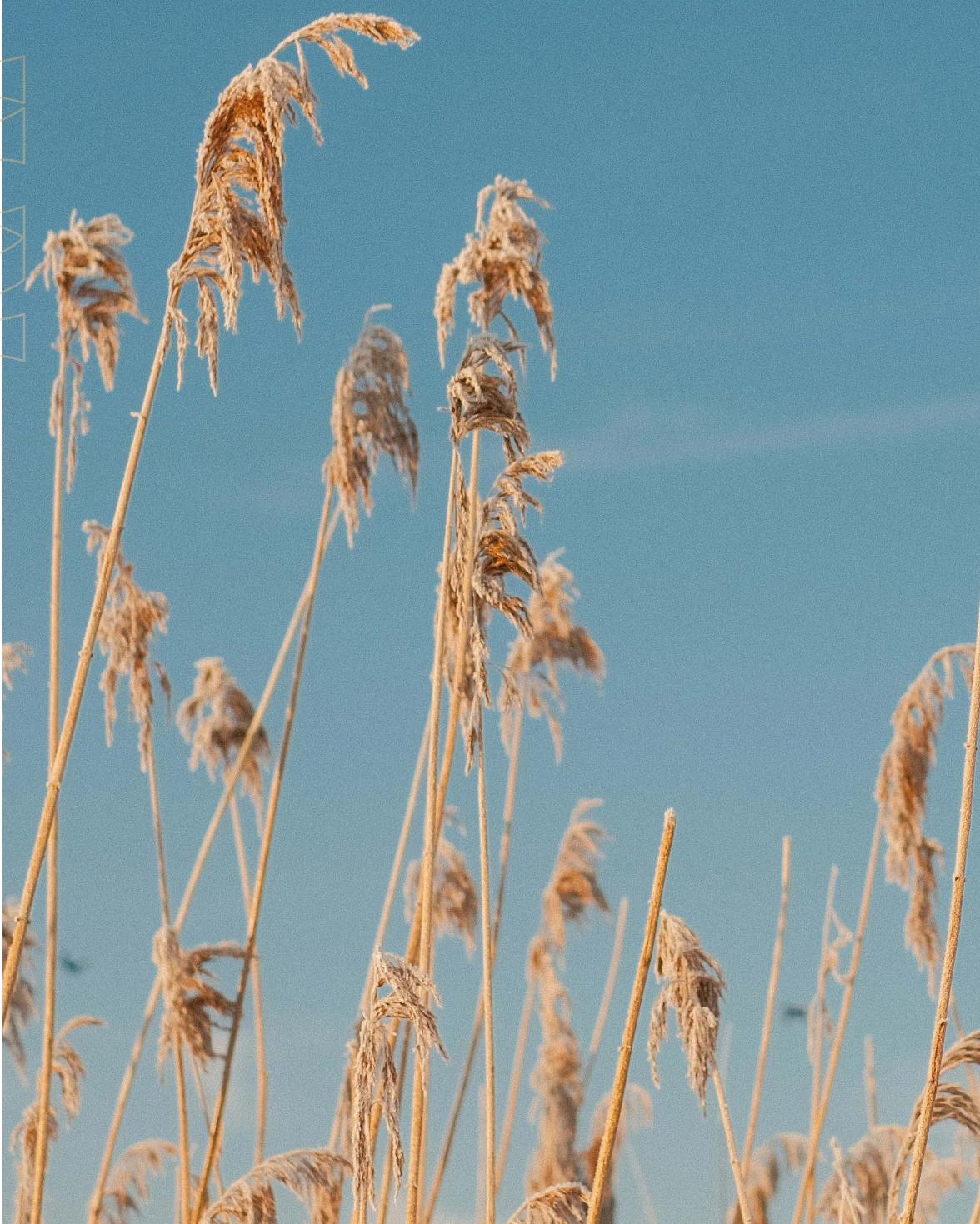
- 284 Délégation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la société
- 290 Déclaration du responsable du rapport annuel
- 292 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées
- 296 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
- 306 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
- 316 Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévus à l'article 8 du règlement (ue) 2020/852

08

REMERCIEMENTS

327

RAPPORT D'ACTIVITÉ





RAPPORT D'ACTIVITÉ

ÉDITO

LA GOUVERNANCE 2025

L'ÉCOSYSTÈME

L'ANNÉE 2024

CLIENTS

TALENTS

RSE

UN ÉCOSYSTÈME INTERNATIONAL

ÉDITO

L'année 2024 a été une **année charnière** pour notre écosystème. 15 ans après sa création en 2009, Alan Allman Associates a restructuré ses marques, commencé leur internationalisation, renforcé ses offres d'excellence autour de **l'intelligence artificielle, la data, la cybersécurité, le cloud**, renforcé son équipe de direction, investi dans de nouveaux locaux, proposé de nouvelles formations autour d'offres de pointe notamment. Malgré ces investissements, et dans un contexte économique mondial compliqué, 2024 a cependant permis à Alan Allman Associates de continuer sa **croissance de chiffre d'affaires** et avec une gestion rigoureuse de **solidifier sa rentabilité à 9,28%**. Cela démontre une nouvelle fois toute la résilience de notre modèle unique en écosystème de cabinets de conseil, et surtout l'excellence de nos équipes. Une croissance que nous souhaitons responsable et guidée par nos 7 enjeux de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).

Du conseil amont au delivery des projets
Avec une approche centrée sur la résolution proactive des problèmes (problem-solving), des **innovations constantes dans des technologies de pointe** et une **capacité de déploiement international**, les cabinets de l'écosystème proposent à leurs clients des solutions personnalisées pour les accompagner face aux **défis numériques : de la spécification, à la planification et à la livraison de tout projet digital**. En 2024, Alan Allman Associates, à travers son **Centre d'Excellence**, a renforcé ses investissements notamment dans l'Intelligence Artificielle, la data, le cloud ou encore la cybersécurité. Cet engagement envers l'excellence et notre accompagnement stratégique sont d'ailleurs reconnus par nos clients : en 2024, notre score NPS atteint 69,3 %, soit 6 points de plus qu'en 2023 (enquête de satisfaction client menée en juin 2024), score illustré par de nombreux témoignages de nos clients dans ce rapport.

L'excellence des équipes

Les 3300 talents de l'écosystème ont également bénéficié en 2024 de ces investissements. Une formation à l'intelligence artificielle générative a été proposée à 100% de nos collaborateurs. Le Centre d'Excellence et les communautés métiers leur permettent également de travailler sur des projets innovants et d'échanger avec leurs pairs. L'occasion de développer en continu ses compétences qui est d'ailleurs reconnue par nos équipes dans l'enquête indépendante Happy

at work Choose my Company. L'écosystème est labellisé Happy at work pour la 8ème année et a obtenu en 2024 la 3ème place monde. L'écosystème a également investi dans de nouveaux locaux un peu partout dans le monde, offrant à ses collaborateurs un cadre de travail moderne et favorisant les échanges.

Alan Allman Associates peut également compter sur la **qualité de son équipe de management**. Une équipe agile qui se remet en cause chaque jour. L'écosystème a également renforcé son équipe de direction au niveau mondial, en accueillant son nouveau CFO monde, Nicolas Cossard, et revu son organisation au sein de la fonction finance.

Un modèle agile

Alan Allman Associates a accéléré en 2024 sa transformation, notamment en réunissant, dans le cadre de sa stratégie de marques fortes, les cabinets aux expertises proches ou complémentaires. L'écosystème a ainsi réduit son portefeuille de marques (de 38 à 15) pour fournir à ses clients une meilleure lisibilité, simplifier l'organisation, développer les synergies commerciales, améliorer l'agilité opérationnelle et devenir incontournable sur ses axes d'excellence (Data, Cybersécurité, Cloud...). Ces marques spécialistes nous permettent d'être agile quelque soient le client, le secteur ou la zone géographique. Nous disposons ainsi de **marques internationales capables de répondre aux défis mondiaux de nos clients**.

L'indépendance comme force

Alan Allman Associates est aujourd'hui solidement implanté en Europe, Amérique du Nord, et Asie-Pacifique. L'équilibre entre ces trois zones géographiques nous met en **capacité de saisir l'ensemble des opportunités sur les zones majeures de la planète**. Cette indépendance géographique est renforcée par une indépendance financière, sectorielle et clients. Nos nombreux partenaires bancaires de premier ordre dans le monde entier nous confèrent également une agilité financière. Une vraie force qui nous permet **d'allier résilience et agilité**, soutenue par nos partenaires bancaires à travers le monde.

Croissance résiliente et rentabilité durable

En dépit d'un contexte économique mondial complexe et d'investissements importants, l'écosystème a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 374,3 millions d'euros, en crois-

Édito

sance de +3,3% (hors cessions 2024) par rapport à 2023.

En Europe, dans le cadre de notre stratégie d'optimisation de portefeuille et de recentrage sur nos activités stratégiques, nous avons procédé à des opérations de *carve-out*, entraînant la cession des sociétés HRPartners et Sirus en 2024.

Malgré un contexte économique marqué par un ralentissement du secteur bancaire, Alan Allman Associates a su **préserver sa dynamique de croissance** en Europe et a stabilisé son chiffre d'affaires en Amérique du Nord.

En Asie, Alan Allman Associates continue à consolider ses positions. L'écosystème a aussi poursuivi son expansion géographique avec une implantation dans de nouvelles zones stratégiques, telles que Séoul par exemple.

Nouvelle ère

En 2025, Alan Allman Associates rentre dans une nouvelle ère. Le début d'année a très bien commencé avec notamment notre expansion en Australie avec l'acquisition de PhoenixDX et de nouvelles offres en développement d'applications rapide (low – no code) à proposer à l'ensemble de nos clients.

Avec notre modèle résilient, solide, agile, performant et indépendant, nous sommes prêts à saisir toutes les opportunités dans les marchés dans lesquels nous sommes présents pour relever les nombreux défis de nos clients et leur assurer d'atteindre leur objectifs de croissance durable.

Je tiens à remercier l'ensemble de nos collaborateurs, partenaires clients et investisseurs pour leur confiance et leur soutien continu.

Jean-Marie Thual,
Président et Fondateur
Alan Allman Associates

PRÉSIDENT
ET FONDATEUR
ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Jean-Marie
THUAL





LA GOUVERNANCE 2025



Jean-Marie Thual

Président et fondateur

COMITÉ EXÉCUTIF



Nicolas Cossard

CFO Monde



Florent Sainot

VP, Directeur Général des Opérations France



David Ramakers

VP, General Manager Benelux



Leandro F. Pereira

VP, General Manager Iberia



Benjamin Mathieu

CEO Amérique du Nord

ADMINISTRATEURS INTERNES & INDÉPENDANTS



Jean-Marie Thual

Président du conseil d'administration



Karine Arnold

Administrateur



Audrey Barra Lesain

Administrateur



Florence Perrin-Méric

Administrateur



Benjamin Mathieu

Administrateur



Cédric Raths

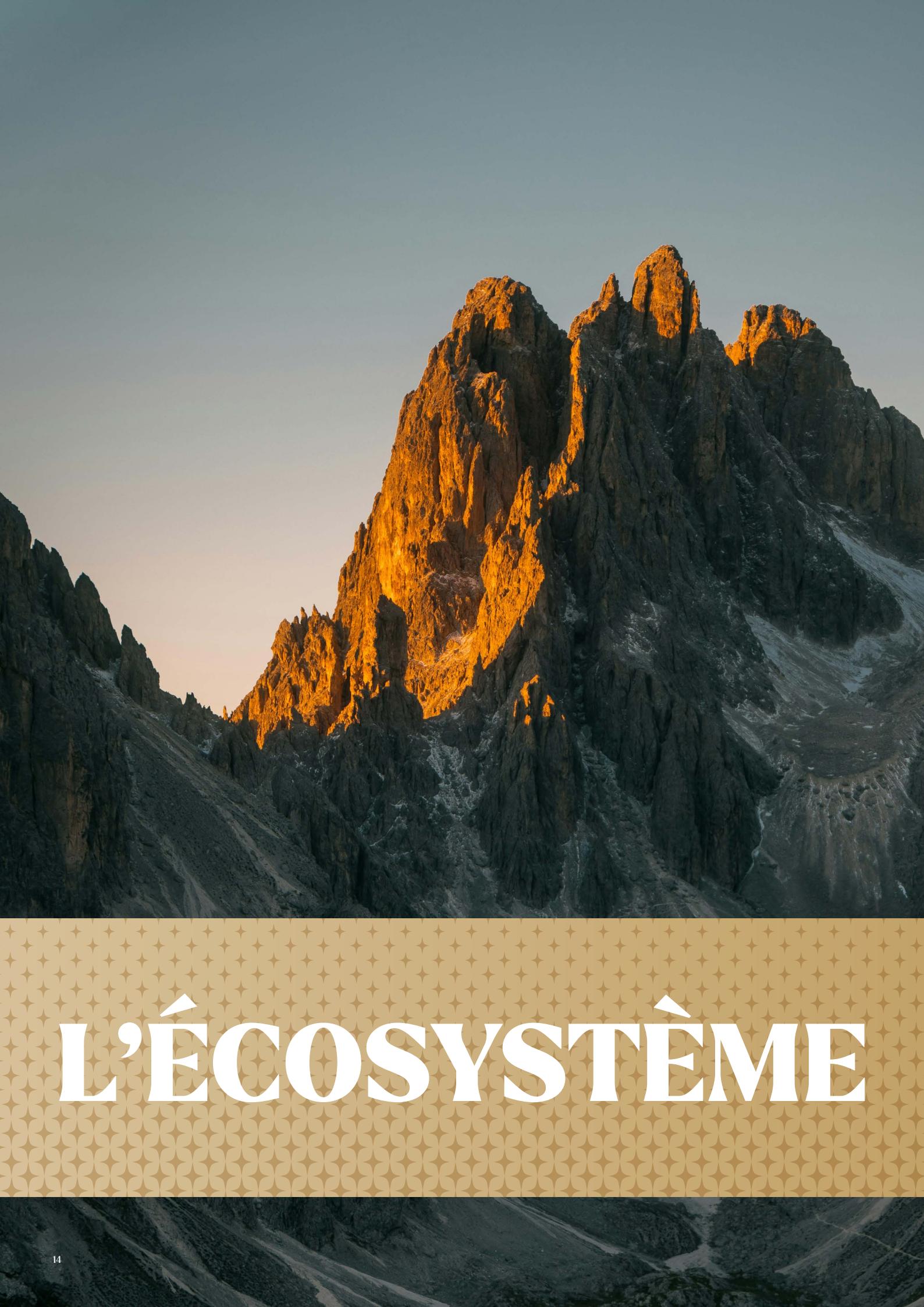
Administrateur



Charles A Gratton

Membre de différents comités de gestion à titre de Vice-Président Développement





L'ÉCOSYSTÈME



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

UN ÉCOSYSTÈME INTERNATIONAL D'EXCELLENCE

Fondé en 2009, Alan Allman Associates est un écosystème de cabinets de conseil spécialisés en stratégie et transformation digitale. Fort d'une présence en Europe, en Asie-Pacifique et en Amérique du Nord, l'écosystème accompagne ses clients à travers une approche sur-mesure et innovante, couvrant des secteurs stratégiques et résilients tels que l'énergie, la santé ou encore le secteur public. Ses expertises s'étendent aux enjeux clés du numérique, notamment à la cybersécurité, l'intelligence artificielle, la data et le cloud, faisant d'Alan Allman Associates un acteur incontournable du conseil.

UN MODÈLE ORGANISATIONNEL UNIQUE

Alan Allman Associates se distingue par son organisation en **écosystème, un modèle singulier dans l'univers du conseil**. Chaque cabinet bénéficie d'un soutien stratégique et opérationnel favorisant sa croissance et son autonomie, tout en profitant d'une solidité financière et de synergies inter-cabinets. Ce modèle repose sur une **mutualisation intelligente des expertises transverses** (finance, RH, formation, juridique, marketing, communication, DSI, qualité...) permettant aux cabinets de se concentrer pleinement sur leur cœur de métier et d'apporter des solutions à haute valeur ajoutée à leurs clients.

UN PARTENAIRE CLÉ POUR LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Du conseil amont au project delivery, l'écosystème assure une approche ciblée et une réponse agile aux enjeux stratégiques des clients. Chaque cabinet porte une **expertise forte et reconnue par ses clients** (avec notamment un score NPS de 69,3% à l'enquête de satisfaction client menée en juin 2024) s'imposant ainsi comme un partenaire de référence pour accompagner la transformation et la croissance des entreprises.

ALAN ALLMAN ASSOCIATES, UN ÉCOSYSTÈME STRUCTURÉ POUR L'EXCELLENCE, LA SÉCURITÉ ET L'INNOVATION

Alan Allman Associates affirme son engagement envers **l'excellence opérationnelle et la sécurité** avec le renouvellement de la certification ISO 9001 et l'obtention de la certification ISO 27001. Tandis qu'ISO 9001 atteste de la rigueur et de la qualité des prestations,

ISO 27001 garantit une approche renforcée en matière de sécurité de l'information et de gestion des risques. Ces certifications, renouvelées pour plusieurs cabinets, démontrent la volonté de l'écosystème de proposer des services fiables et conformes aux standards internationaux.

Dans une dynamique d'innovation continue, Alan Allman Associates a également structuré en 2024 son **Centre d'Excellence**, un pôle stratégique dédié à l'exploration et au perfectionnement des expertises de pointe, notamment en cybersécurité, intelligence artificielle, data et cloud. Ce Centre d'Excellence favorise l'évolution des pratiques et l'adoption de solutions innovantes à l'échelle internationale.

Enfin, son engagement en matière de RSE est reconnu avec l'obtention du label **Bronze Ecovadis 2024**, témoignant de sa volonté d'allier croissance responsable, excellence technologique et engagement sociétal..

L'HUMAIN AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME

Avec plus de 3 300 talents à travers le monde, Alan Allman Associates place **l'épanouissement professionnel et la montée en compétences au centre de sa stratégie**. L'Alan Allman Associates Academy, son université en ligne et ses parcours de formation sur-mesure renforcent l'engagement de l'écosystème en faveur du développement des talents. Cette approche a permis à Alan Allman Associates d'être labellisé pour la huitième année consécutive «Happy at Work» par Choose My Company, atteignant en juin 2024 la 3ème place mondiale du classement.

Alan Allman Associates continue d'écrire son histoire avec ambition, en s'appuyant sur son modèle différenciant, son expertise et son engagement humain, pour accompagner durablement ses clients.



FONDATION D'UN ÉCOSYSTÈME UNIQUE DANS LE MONDE DU CONSEIL

Alan Allman Associates voit le jour sous l'impulsion de Jean-Marie Thual, avec une ambition forte : créer un écosystème de cabinets de conseil d'excellence, unique dans le secteur du conseil, et axé sur des valeurs humaines et une vision durable.



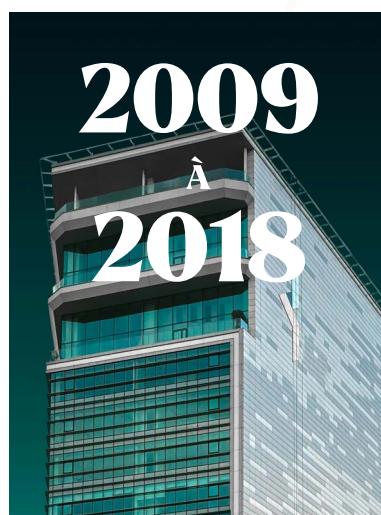
PERCÉE STRATÉGIQUE EN AMÉRIQUE DU NORD

L'écosystème franchit une étape majeure de son développement en s'implantant en Amérique du Nord, une expansion stratégique qui ouvre de nouvelles perspectives. Ce développement international positionne Alan Allman Associates au cœur des enjeux mondiaux de cybersécurité et de transformation digitale.



CONSOLIDATION ET MONTÉE EN PUISSANCE

Dès sa création, Alan Allman Associates pose des bases solides pour bâtir un modèle durable. Entre 2016 et 2017, l'écosystème accélère sa croissance, s'imposant en France et au Benelux. En 2016, l'engagement des équipes est reconnu avec l'obtention pour la première fois du label Happy At Work, témoignant de la qualité de l'environnement de travail.



UNE ENTRÉE REMARQUÉE SUR LES MARCHÉS FINANCIERS

Alan Allman Associates affirme son ambition avec une entrée en bourse sur Euronext Paris en avril. En décembre, l'écosystème intègre les indices CAC Small, CAC Mid & Small et CAC All Tradable, et voit ses titres transférés au Compartiment B d'Euronext, marquant sa solidité financière et son rayonnement.





CROISSANCE PAR ACQUISITIONS CIBLÉES

Avec 8 acquisitions stratégiques, Alan Allman Associates poursuit son développement et élargit son portefeuille d'expertises. Cette année clé assoit davantage la capacité de l'écosystème à répondre aux besoins complexes de ses clients.



CONSOLIDATION ET INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES

Nouveaux locaux au Luxembourg, à Hasselt (Belgique), à Lille et à Montréal. Nouveaux outils (RPA, trésorerie). Lancement du Centre d'Excellence, lieu unique d'innovation cross cabinets sur des sujets majeurs comme l'Intelligence Artificielle, la data, la cybersécurité... Formation d'envergure. Ouverture de la zone nearshore. Accélération de la stratégie de marques fortes avec le rapprochement de marques aux expertises similaires ou complémentaires. L'année a été marquée par de nombreux investissements majeurs et structurants pour l'avenir.



EXPANSION MONDIALE ET INNOVATION SECTORIELLE

Porté par 16 nouvelles acquisitions, Alan Allman Associates accélère son internationalisation, avec une implantation dans 10 nouveaux pays, dont 4 en Asie Pacifique.



**L'HISTOIRE
ALAN
ALLMAN
ASSOCIATES**

2026

DES EXPERTISES POINTUES PORTÉES PAR DES MARQUES FORTES



DE LA SPÉCIFICATION

Comprendre, cadrer, formaliser les besoins
pour bâtir des solutions pertinentes

À LA PLANIFICATION,

Structurer, organiser et sécuriser les
conditions de réussite des projets

Finance

Conseil financier, risque, régulation, marché.



Smart Automation, IA

Smart Automation, IA & Data science.



Conseil Stratégique et Nouvelles Technologies

Management de projets, stratégie et innovation.



Project Management

Management de projets et performances des organisations.



RH, SIRH

Conseil RH & SIRH, change management.



Industrie 4.0

Industrie, digital, expertise CSR



MARQUES

EXPERTISES

À LA LIVRAISON

Exécuter, piloter, déployer avec rigueur et engagement de résultats

DE TOUT PROJET DIGITAL.

Sécurité, Cybersécurité

Solutions cloud, cybersécurité, productivité, conseil stratégique.



VICTRIX

Data

Migration, intégration des données, audit & reconciliation, experts logiciels & IBM.



DX satisCO

Transformation Digitale

Digital, innovation, cloud solutions, développement, e-commerce, conseil talents, solutions et stratégie IT.



We +

ERP

Intégration de logiciel ERP EPICOR, Intégration de logiciel ERP Oracle NETSUITE, Services d'assistance et gestion ERP, conseil, migration & formation.



«EC Solutions» GURUS' tecweb.

Services gérés

Services gérés, sécurité gérée, gestion systèmes d'informations.



*ited

Event

Événementiel.



lux
mod
ernis

EXPANSION STRATÉGIQUE D'ALAN ALLMAN ASSOCIATES EN AUSTRALIE AVEC L'ACQUISITION DE PHOENIXDX EN JANVIER 2025

L'acquisition de PhoenixDX par Alan Allman Associates marque une étape stratégique majeure dans son expansion en Australie et dans la région Asie-Pacifique. Créé en 2016, PhoenixDX s'est rapidement imposée comme un **leader de la transformation numérique** en Australie, grâce à son expertise dans le **développement rapide d'applications**, ses technologies de pointe et ses équipes hautement qualifiées. Partenaire clé d'OutSystems avec plus de 210 certifications et six MVP OutSystems, l'entreprise propose des solutions digitales agiles et innovantes, optimisant l'efficacité opérationnelle et soutenant des services critiques pour des clients prestigieux, dont **des organismes gouvernementaux et des entreprises cotées à l'ASX**. Cette acquisition renforce significativement l'offre d'Alan Allman Associates dans le développement low-code, l'innovation en IA et les services numériques dans la région ANZ (Australie–Nouvelle-Zélande) et APAC (Asie-Pacifique).



PEDRO CARRILHO



Pedro CARRILHO

Co-fondateurs de PhoenixDX

JUAN MARTIN



Juan MARTIN

Pourquoi avez-vous décidé de rejoindre l'écosystème Alan Allman Associates ?

Trouver le bon partenaire nous a pris deux ans. Alan Allman Associates partage les valeurs et l'esprit de PhoenixDX, notamment l'ambition de croissance mondiale, l'innovation et le maintien d'une culture axée sur la collaboration et la diversité. Ces valeurs sont essentielles, non seulement pour les entreprises, mais aussi pour les personnes avec lesquelles nous travaillons.

Les clients de PhoenixDX nous demandaient de diversifier nos services et de fournir des capacités digitales plus étendues. Nous voulions être capables de le faire et aussi de nous engager et de livrer des projets de niveau 1. De plus, nous cherchions des moyens de nous développer de manière organique et externe. La stratégie d'Alan Allman Associates était idéalement positionnée pour faire tout cela.

Pouvez-vous nous en dire plus sur PhoenixDX ?

PhoenixDX est l'une des entreprises digitales les plus dynamiques en Australie. Nous sommes spécialisés dans le développement rapide d'applications en nous appuyant sur l'intelligence artificielle, le low-code et des outils logiciels de nouvelle génération. Grâce à des méthodes de pointe et à des talents d'exception, nous accompagnons aussi bien des entreprises cotées à l'ASX que le gouvernement australien, avec des solutions utilisées quotidiennement par des milliers d'utilisateurs.

Notre approche agile nous permet de déployer des applications à fort impact plus rapidement et avec moins de risques que les méthodes de développement traditionnelles.

En tant que partenaire stratégique d'OutSystems en Australie, notre équipe de plus de 80 experts multidisciplinaires pilote la transformation numérique de bout en bout, couvrant l'ensemble du cycle de développement.

Qu'il s'agisse d'améliorer les expériences digitales des clients et des collaborateurs ou de moderniser des systèmes centraux, PhoenixDX aide les leaders IT à concevoir des solutions logicielles complexes qui optimisent l'efficacité opérationnelle, simplifient les processus et favorisent une innovation continue.

Quels sont les avantages de l'écosystème au quotidien ? En quoi cela fait-il une différence d'être membre d'Alan Allman Associates ?

L'expertise complémentaire des différentes marques au sein de l'écosystème nous permet de proposer une large gamme de services de transformation digitale. PhoenixDX continuera d'être dirigée par son équipe actuelle tout en renforçant son conseil d'administration avec des experts reconnus du secteur.

Nous restons profondément engagés à investir dans nos équipes et nos clients tout en conservant notre culture d'entreprise. Grâce à l'écosystème Alan Allman Associates, nous avons accès à des ressources de pointe, à un Centre d'Excellence et à une plateforme idéale pour accélérer notre développement dans la région APAC (Asie-Pacifique) et à l'échelle mondiale, en nous appuyant notamment sur le low-code et d'autres technologies innovantes.

Dans le cadre de la stratégie RISE 2030, nous prévoyons de nouveaux investissements en Australie, renforçant ainsi nos offres et consolidant notre part de marché dans le troisième plus grand marché technologique de l'APAC.

L'EXCELLENCE CERTIFIÉE : QUALITÉ ET SÉCURITÉ AU CŒUR DE NOS ENGAGEMENTS



Certains des cabinets*, membres d'Alan Allman Associates, sont **certifiés ISO 9001**, une norme internationale reconnue pour la **gestion de la qualité**. Cette certification reflète leur engagement à fournir des services de haute qualité, en mettant l'accent sur **l'amélioration continue, la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle**. Grâce à cette démarche, ils garantissent à leurs clients des processus rigoureux, une traçabilité accrue et une gestion proactive des risques, tout en répondant aux exigences les plus strictes en matière de qualité. Cela renforce la confiance des partenaires et assure la pérennité des services proposés.

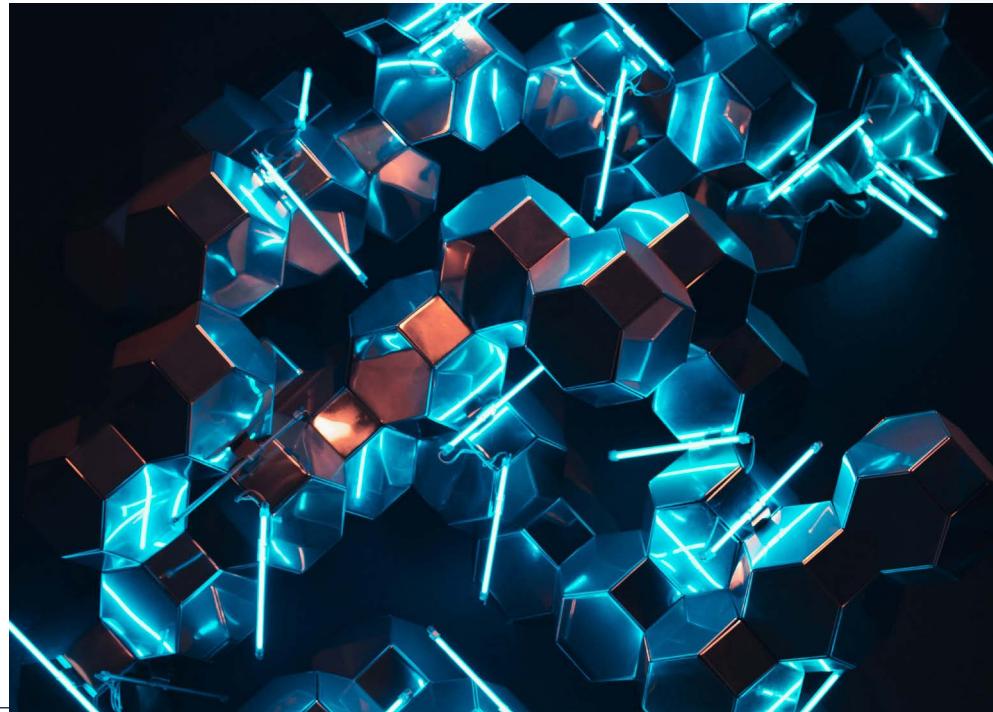
**Cabinets certifiés ISO 9001 version 2015 : Alan Allman Associates, Argain Consulting Innovation, Alpha2F, Althea, DynaFin, GDG, Satico, Victrix (au Canada et en France), we+ France, Winning Portugal.*

Certains cabinets* de conseil de l'écosystème sont **certifiés ISO 27001**, une norme internationale reconnue pour la **gestion de la sécurité de l'information**. Cette certification démontre leur engagement à **protéger les données sensibles et à garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations**. En mettant en place des mesures de sécurité rigoureuses et en adoptant une approche proactive de gestion des risques, ils assurent à leurs clients un environnement sécurisé et conforme aux meilleures pratiques du secteur. Cette certification renforce la confiance des partenaires et témoigne de leur capacité à répondre aux nombreux enjeux de cybersécurité.

**Cabinets certifiés ISO 27001 : Alan Allman Associates, ited, Victrix (au Canada et en France), Data eXcellence, PhoenixDX, we+ France.*

Les cabinets* certifiés ISO9001 se distinguent par leur conformité à la **norme ISO 10001**, qui symbolise leur engagement à offrir une **qualité de service client irréprochable**. Cette certification reflète l'approche rigoureuse et structurée pour assurer une expérience client optimale, grâce à des interactions transparentes et un engagement continu envers l'excellence. Cette stratégie se traduit par un Net Promoter Score (NPS) impressionnant de 69,3, confirmant l'efficacité de l'approche centrée sur le client.

*Cabinets certifiés ISO 10001 version 2018 : Alan Allman Associates, Argain Consulting Innovation, Alpha2F, Althea, DynaFin, Satisco, Victrix France, we+ France, Winning Portugal.



ACTEUR

WINNING



WINNING RECONNU COMME ACTEUR CLÉ DE LA R&D AU PORTUGAL

Winning a obtenu officiellement en janvier 2025 le statut « *d'Idoneidade Científica* » de l'Agence Portugaise pour l'Innovation (ANI), reconnaissant formellement le cabinet comme une entreprise de R&D au Portugal. Cette réussite est le fruit de cinq années de travail minutieux, impliquant la préparation d'une documentation approfondie et la fourniture de preuves solides attestant de son engagement en faveur de la recherche, du développement et de l'innovation.

« **Cette reconnaissance officielle en tant qu'entreprise de R&D au Portugal est une étape importante pour nous, car elle valide notre engagement en faveur de l'innovation et nous offre de précieuses possibilités de croissance sur le marché.** »

Leandro F. Pereira,
VP, General Manager
Alan Allman Associates Iberia

we+

UNE MARQUE ALAN ALLMAN ASSOCIATES EN PLEINE EXPANSION À L'INTERNATIONAL

2019 : CRÉATION DE LA MARQUE we+

we+ est née de la fusion de trois cabinets experts en transformation digitale sur le marché français. Rapidement, la marque s'est développée en France et est aujourd'hui implantée dans 14 villes.

2023 : CAP SUR L'ASIE

Fin 2023, fort de ce succès, we+ a relevé un nouveau défi en s'implantant en Asie. En quelques mois seulement, la marque a pris racine dans plusieurs grandes villes et pays de cette région, offrant un accompagnement de proximité à ses clients internationaux. Cette expansion a confirmé sa capacité à s'adapter et à prospérer au-delà des frontières.

2024 : UNE NOUVELLE ÉTAPE AU BENELUX

En juin 2024, we+ franchit un cap stratégique avec la fusion de trois cabinets belges (Continuum, Digitalum et Jidoka), s'implantant ainsi au Benelux. Ce rapprochement permet de renforcer les expertises en développement, cloud et expérience client (CX) et d'élargir encore davantage son offre de services.

2025 : L'AMÉRIQUE DU NORD, UN NOUVEAU TERRAIN DE JEU

Sourcevolution et GDG s'unissent pour lancer we+ en Amérique du Nord. Cette expansion marque une étape clé dans l'ambition de la marque d'accompagner ses clients à l'échelle internationale, en s'appuyant sur des expertises locales solides et reconnues.

Avec cette présence mondiale, we+ confirme sa position d'acteur incontournable de la transformation digitale, capable d'adresser les enjeux technologiques des entreprises où qu'elles soient.

EN QUELQUES CHIFFRES

+1300
TALENTS

22
BUREAUX
DANS LE MONDE

+250
CLIENTS



Une marque internationale née de la croissance naturelle de l'écosystème

La création de la marque globale **we+** s'inscrit comme l'évolution naturelle de la croissance et de l'expansion géographique de notre écosystème. Avec des clients de plus en plus internationaux et des marchés interconnectés, il est impératif d'adopter une vision à la fois globale et locale. Nos clients recherchent avant tout de l'expertise et de la spécialisation. C'est en capitalisant sur l'ensemble des expériences acquises dans les différents pays dans lesquels nous sommes présents que nous sommes en mesure de proposer une offre qui nous positionne comme un partenaire fiable et pérenne.

Les évolutions technologiques et du marché sont extrêmement rapides : seule une base solide de compétences transversales et interfonctionnelles peut garantir notre succès. La diversité des modalités d'engagement que nous sommes désormais capables d'offrir nous confère un positionnement stratégique unique, avec l'ambition de devenir un **partenaire de référence de niveau Tier 1 pour les grands comptes internationaux**.

Un positionnement unique fondé sur l'excellence, la proximité et l'agilité

La marque **we+** repose sur trois piliers fondamentaux qui constituent notre avantage concurrentiel : **l'excellence, la proximité et l'agilité**.

- **L'Excellence** : Nous mettons à profit les compétences développées au sein de nos différentes entités à travers le monde pour proposer des solutions à forte valeur ajoutée.
- **La Proximité** : Malgré notre envergure internationale, nous maintenons une relation de proximité avec nos clients, en leur offrant des services adaptés aux spécificités locales tout en bénéficiant des expertises globales.
- **L'Agilité** : La flexibilité de notre modèle nous permet d'accompagner efficacement les entreprises dans leurs enjeux de transformation digitale, en proposant des solutions sur mesure et réactives.

Notre capacité à partager et à mutualiser des expertises diverses tout en restant proches des enjeux locaux constitue un levier différenciant majeur, renforcé par un **historique de partenariat gagnant-gagnant avec nos clients**.

Les expertises de **we+** en développement d'applications, expérience utilisateur, gestion de projets, data, infrastructures et cloud, positionnent la marque comme **un acteur incontournable de la transformation numérique**, pour les entreprises privées comme publiques.

Une dynamique déjà visible et de fortes ambitions pour 2025 et au-delà

Les premiers résultats de cette stratégie d'internationalisation sont prometteurs et déjà visibles. Les Business Managers de **we+** à travers le monde constatent les bénéfices d'une offre élargie et de qualité, capable d'adresser des besoins variés avec pertinence et réactivité. Il devient naturel d'intégrer et de déployer auprès des clients des expertises développées dans d'autres régions du monde, notamment dans le **commerce électronique et le développement d'applications**, tout en garantissant une assistance locale et une compréhension fine des enjeux métiers.

Les synergies entre **we+** et les autres cabinets de l'écosystème se renforcent également. Ces derniers tirent profit des compétences spécifiques de **we+** pour enrichir leurs propres offres, notamment en matière de gestion des infrastructures et du cloud.

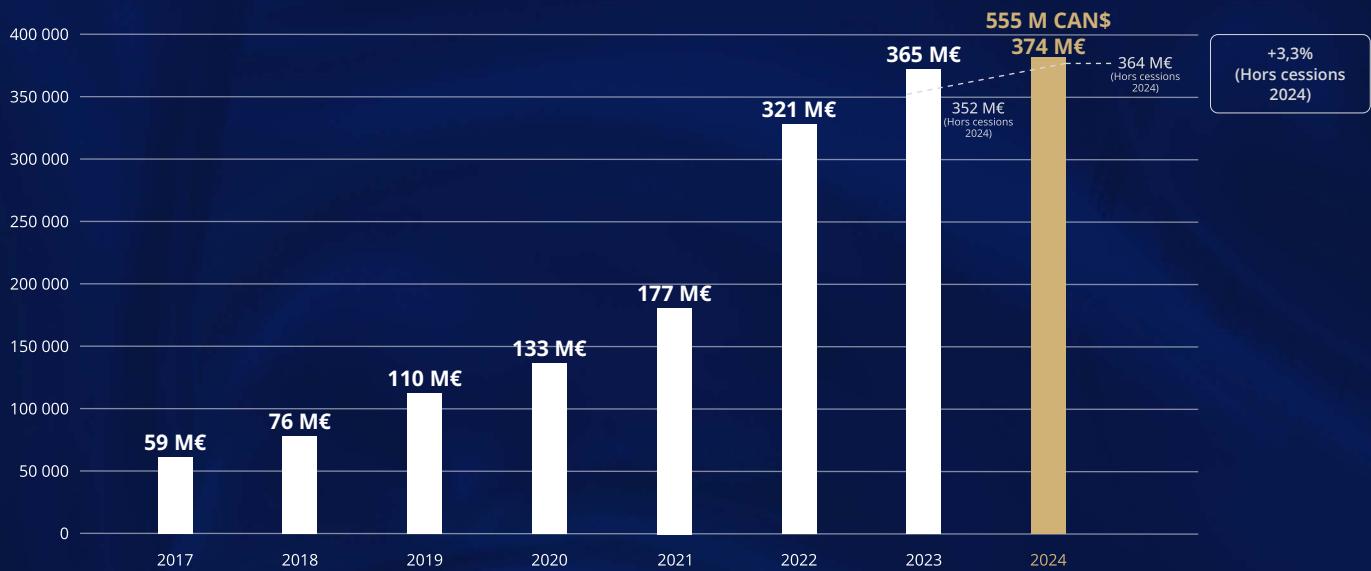
En 2025, **we+ s'implante en Amérique du Nord**, avec la fusion des cabinets GDG et Sourcevolution, déjà membres de l'écosystème Alan Allman Associates. À l'horizon 2025 et au-delà, le défi sera de **poursuivre cette dynamique de mutualisation des compétences**, tout en maintenant des standards élevés d'excellence et de proximité. Cette approche vise à consolider notre positionnement stratégique et à accélérer notre croissance sur les **marchés internationaux**.



L'ANNÉE 2024



ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



ANNÉE 2024

ANNEE 2024

ÉVOLUTION DE LA RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE D'ACTIVITÉ (en K €)



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ (ROA)

	2022	2023	2024
ROA(M€)	32,19	35,74	34,76
ROA(M\$CAD)	44,08*	52,16*	51,51*
ROA EN %	10,04%	9,77%	9,28%

*Taux de change de la période tel que communiqué par la Banque Centrale Européenne
(2024 : 1 EUR = 1,4821 CAD ; 2023 : 1 EUR = 1,4595 CAD ; 2022 : 1 EUR = 1,3695 CAD)

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



AMÉRIQUE DU NORD

152,5 M€

de CA 2024
vs 156,2 M€ en 2023

226* M\$Cad

de CA 2024 vs
228 M\$Cad en 2023

17,7 M€

de ROA en 2024 vs
18,7 M€ en 2023

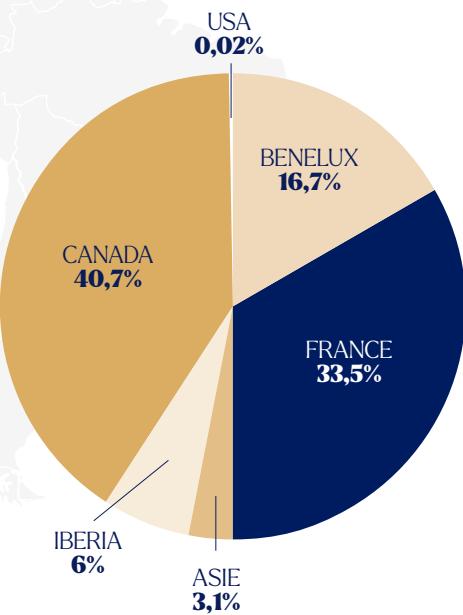
26,3* M\$Cad

de ROA en 2024 vs
27,3 M\$Cad en 2023

1432

Effectif temps plein
(ETP) moyen en 2024

POURCENTAGE DU CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR ZONE
GÉOGRAPHIQUE



*Taux de change de la période tel que communiqué par
la Banque Centrale Européenne

(2024 : 1 EUR = 1,4821 CAD ; 2023 : 1 EUR = 1,4595 CAD
; 2022 : 1 EUR = 1,3695 CAD)

EUROPE

210,3 M€

de CA 2024
vs 206,1 M€ en 2023

16,5 M€

de ROA en 2024 vs
16,9 M€ en 2023

2078

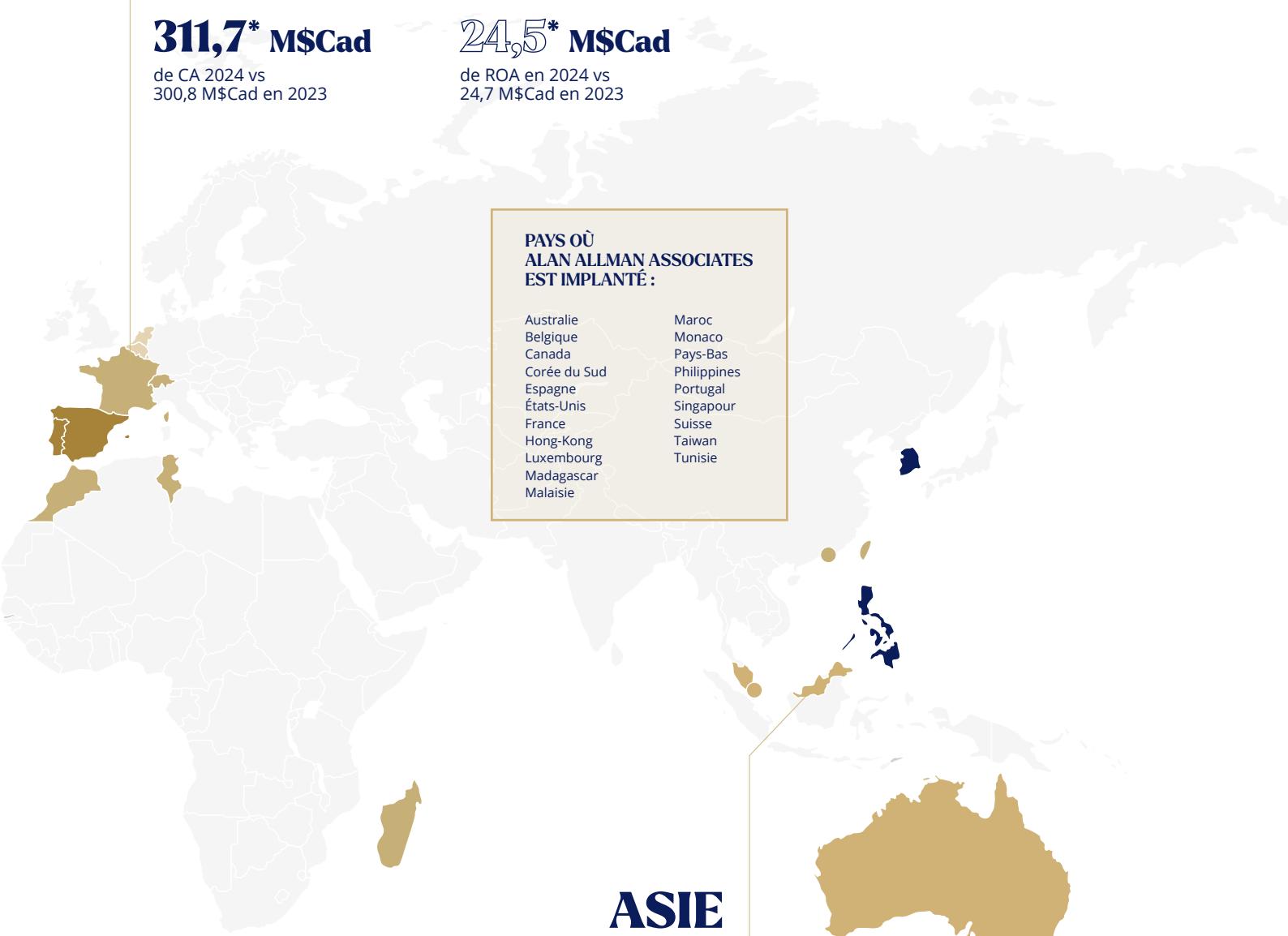
Effectif temps
plein (ETP)
moyen en 2024

311,7* M\$Cad

de CA 2024 vs
300,8 M\$Cad en 2023

24,5* M\$Cad

de ROA en 2024 vs
24,7 M\$Cad en 2023



ASIE

11,5 M€

de CA 2024
vs 3,3 M€ en 2023

0,51 M€

de ROA en 2024 vs
0,14 M€ en 2023

17,1* M\$Cad

de CA 2024 vs
4,8 M\$Cad en 2023

0,80* M\$Cad

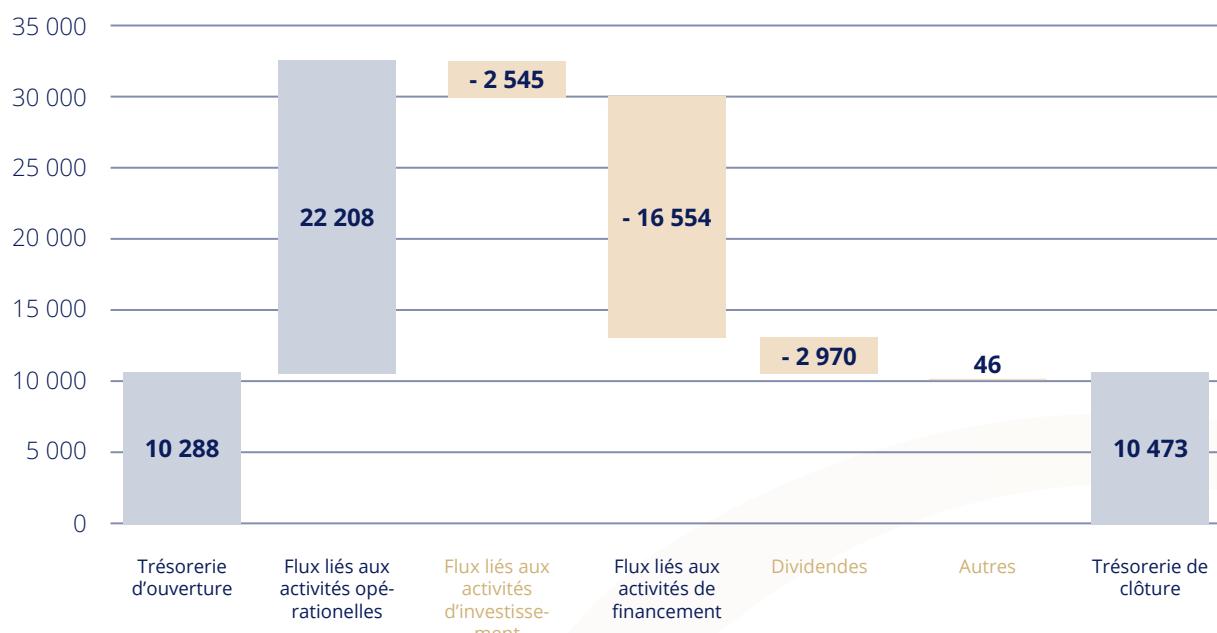
de ROA en 2024 vs
0,2 M\$Cad en 2023

132

Effectif temps plein
(ETP) moyen en 2024

FOCUS CHIFFRES

FLUX NET DE TRÉSORERIE 2024 (EN K€)



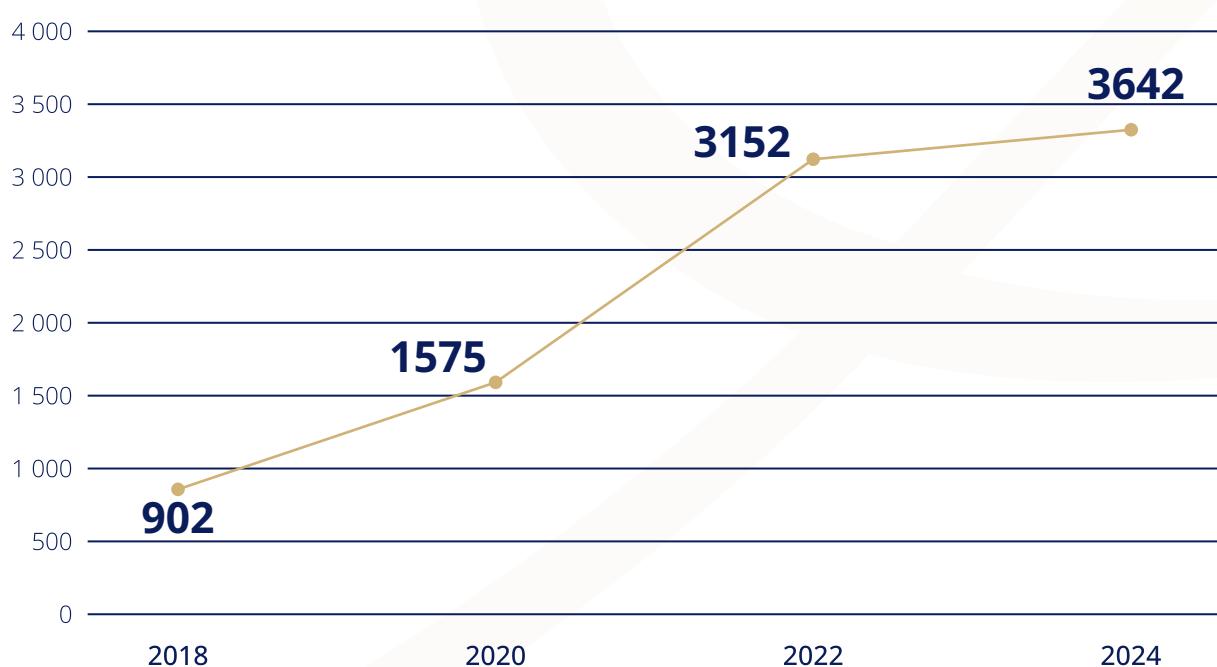
RÉPARTITION DES EFFECTIFS

24,9%

Taux de croissance de la moyenne des ETP sur les 5 dernières années

3366

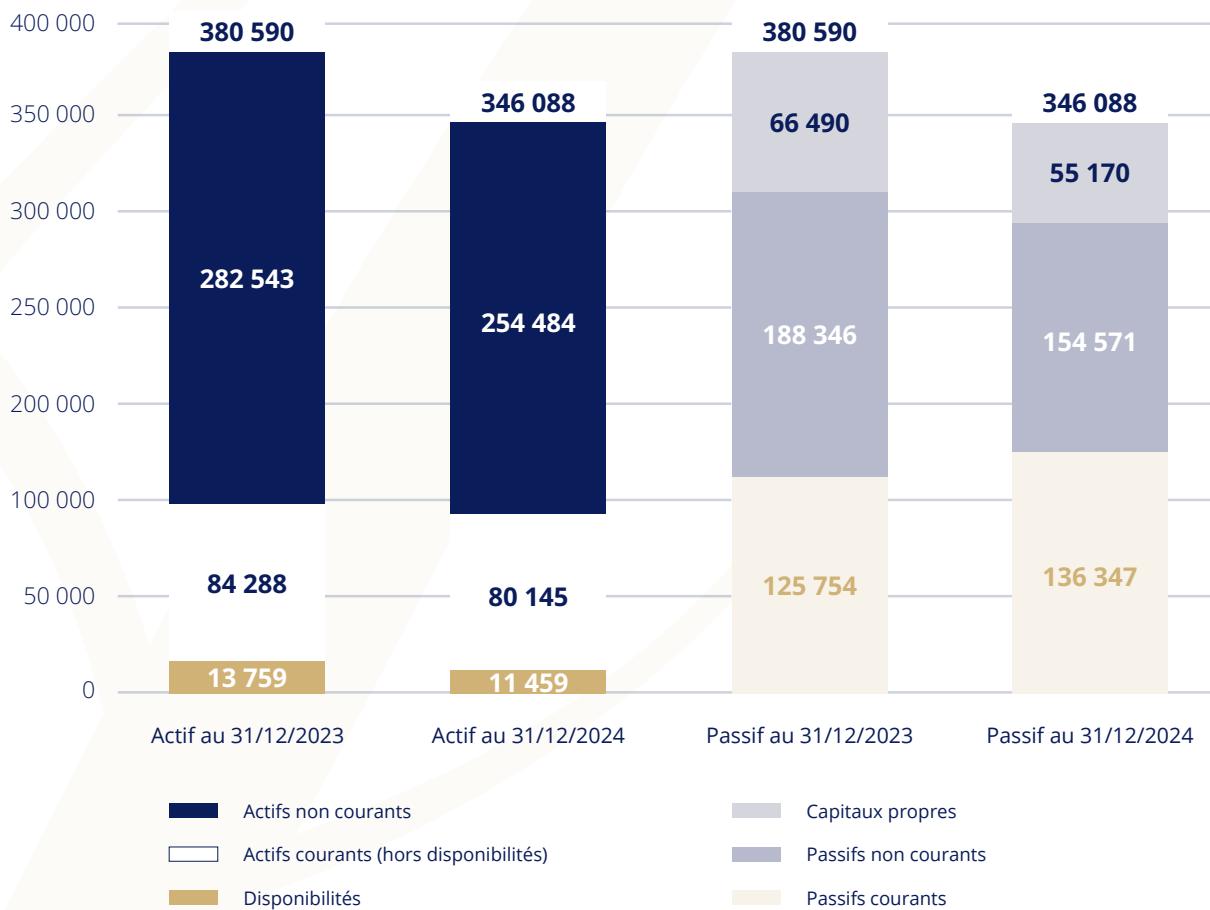
Effectif au 31/12/24



Evolution des effectifs au 31 décembre

BILAN

Actifs (en K€)	31/12/2023	31/12/2024	Passifs (en K€)	31/12/2023	31/12/2024
Actifs non courants	282 543	254 484	Capitaux propres	66 490	55 170
Actifs courants (hors disponibilités)	84 288	80 145	Passifs non courants	188 346	154 571
Disponibilités	13 759	11 459	Passifs courants	125 754	136 347
TOTAL ACTIF	380 590	346 088	TOTAL PASSIF	380 590	346 088



COMPTE DE RÉSULTAT

(en K€)	31/12/2023	31/12/2024	Var. en %
Chiffre d'affaires	365 602	374 336	2,39 %
Chiffre d'affaires (Hors cessions 2024)	352 186	363 837	3,3 %
Résultat Opérationnel d'Activité	35 736	34 755	-2,75 %
Résultat Opérationnel d'Activité en %	9,77 %	9,28 %	-5,01 %

JANVIER

Nouveaux outils (RPA, trésorerie).
Nouveaux bureaux au **Luxembourg**.



MARS

Nouveaux
bureaux à **Lille**.



MAI

Nouveaux bureaux
à **Montréal**.
Ouverture de la
zone **nearshore**.



FÉVRIER

Lancement **Argain Consulting Innovation**

marque experte en performance des projets
et organisations et valorisation de la donnée.



AVRIL

Publication du rapport
financier annuel 2023.



L'ANNÉE

JUIN



3ème place Monde au classement indépendant Happy at work des entreprises de plus de 1000 salariés.

VICTRIX

Lancement de la marque **Victrix** en France.

Nouveaux bureaux à **Hasselt, en Belgique**.



Défi solidaire « **On s'active pour la bonne cause** ».

DÉCEMBRE

Défi solidaire « **On s'active pour la bonne cause** ».

Nouveau site internet
Alan Allman Associates.

SEPTEMBRE

We+

Expansion de la marque **we+** au Benelux.



Lancement du site de notre **Centre d'Excellence**, lieu d'innovation.



Lancement de la marque **DynaFin** en France.

Publication du rapport **financier semestriel 2024**.



RETRouvez toutes nos réalisations clés ici :



2024





2024, UNE ANNÉE D'INVESTISSEMENTS MAJEURS POUR ALAN ALLMAN ASSOCIATES

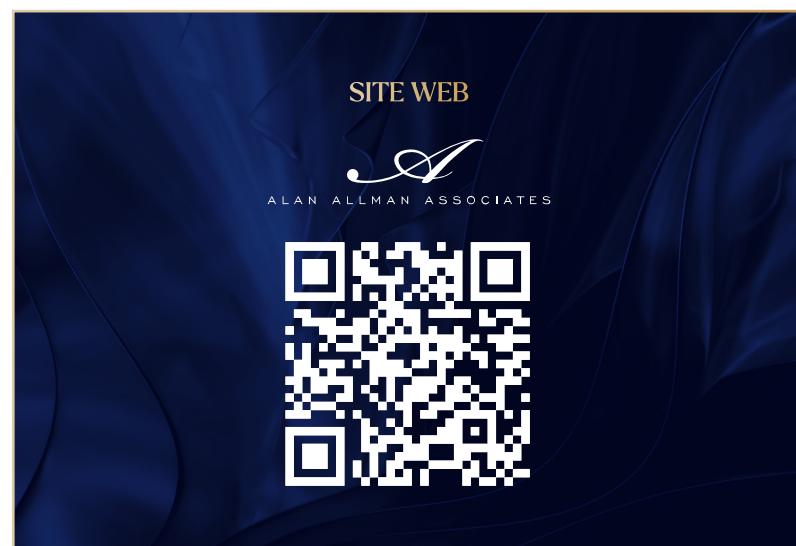
L'année 2024 a été marquée par de **nombreux investissements stratégiques pour l'avenir** : accélération de la stratégie de marques fortes, développement du centre d'Excellence et des offres d'expertise (Intelligence Artificielle, cybersécurité, smart automation, data et cloud), investissements dans de nouveaux outils, notamment en finance, nouveaux locaux, investissements dans la formation aux nouvelles technologies (*cf partie talents*), développement d'une zone nearshore, renforcement de l'équipe de direction au niveau mondial et concentration sur une stratégie commerciale plus contributive.

Accélération de la stratégie de marques fortes

Alan Allman Associates a accéléré en 2024 le rapprochement de marques aux expertises complémentaires ou similaires, renforçant ainsi sa stratégie de marques fortes. L'écosystème a ainsi réduit son portefeuille de marques (de 38 à 15) pour fournir à ses clients une meilleure lisibilité, renforcer son cœur d'expertise, simplifier l'organisation, développer les synergies commerciales et améliorer l'agilité opérationnelle. Cette stratégie de marques fortes, expertes et référentes permet à Alan Allman Associates de disposer de plus grandes capacités de réponse aux besoins de ses clients et de devenir incontournable sur ses axes d'excellence (Data, Cybersécurité, Cloud...). C'est pour l'écosystème une stratégie gagnante qui permet d'offrir de nouvelles opportunités à ses talents, de mutualiser les investissements commerciaux et de devenir des partenaires de premier rang pour ses clients.

Ainsi en 2024 Alan Allman Associates a procédé à plusieurs rapprochements.

- **Création de la marque**  marque experte en performance des projets & des organisations et valorisation de la donnée.
- **Extension de la marque**  experte en services financier.
- **Lancement de la marque**  au Benelux, marque experte en transformation digitale.
- **Lancement de la marque**  en France, experte en cybersécurité.



Centre



d'excellence

Le Centre d'Excellence

Les initiatives d'innovation chez Alan Allman Associates sont portées par les communautés métiers dans chacun des cabinets. Elles sont centralisées dans le Centre d'Excellence, inauguré en avril 2023.

Le Centre d'Excellence est **dédié à l'innovation et à la synergie dans des domaines clés** tels que l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la data et à la formation sur ces expertises de pointe. Ce Centre d'Excellence vise à renforcer l'expertise de l'écosystème, à favoriser l'adaptabilité et à assurer un développement à la fois économique et pertinent.

Pour 2024, les priorités ont inclus :

- l'internationalisation de la clientèle, avec une présence mondiale permettant une disponibilité 24/7,
- la formation de près de 3 300 talents à des outils d'intelligence artificielle comme ChatGPT,
- et la convergence des marques pour offrir des expertises reconnues à l'échelle internationale.

Le Centre d'Excellence s'engage également dans des pratiques responsables et durables, alignées sur les objectifs de responsabilité sociétale de l'écosystème, en obtenant des certifications reconnues telles qu'Ecovadis, Happy at work, CSAT ou encore ISO 9001.



CROISSANCE ORGANIQUE

De l'Europe vers le Canada
Du Canada vers l'Europe
Nearshore - Offshore
La conquête de clients à l'international

LES ENJEUX DU CENTRE D'EXCELLENCE

RSE & QUALITÉ

RSE (ecovadis,...)
HAW
CSAT

ISO 9001

T.O.P (Track on performance)
COE governance

EXCELLENCE DES SAVOIR-FAIRE

Offre internationale
Savoir-faire
Best practices
Investissement mutualisé

En 2024, 57 projets en Intelligence Artificielle ont été développés en France et en Belgique.

lence

L'IA appliquée : Alan Allman Associates mise sur des solutions concrètes pour ses clients

Le parti pris d'Alan Allman Associates est de fournir à ses clients **des solutions en mode problem solving**. L'idée n'est pas de faire de la recherche fondamentale, mais bien de **développer des solutions clés en main pour les clients de l'écosystème**.

Le Centre d'Excellence a centralisé plus d'une cinquantaine de projets développés par les cabinets de l'écosystème en intelligence artificielle sur plusieurs domaines clés comme le data management, les ressources humaines, le management du risque, la paie ou encore les opérations.

ALAN ALLMAN ASSOCIATES



Phare : L'innovation sociale au service de la transformation des RH

Humans 4 Help, membre de l'écosystème **Alan Allman Associates**, repense la gestion des ressources humaines avec **Phare**, une solution digitale innovante qui place **l'intelligence artificielle (IA) et la data au cœur des stratégies sociales**. Cette plateforme de pilotage des actions sociales répond aux nouveaux défis des entreprises : améliorer le bien-être des collaborateurs, renforcer la responsabilité sociétale (RSE) et optimiser la performance globale.

Le **bien-être au travail** est devenu un **enjeu majeur** pour les entreprises, comme en témoignent les chiffres récents. En 2024, seulement 34% des salariés déclarent se sentir bien dans leur emploi, avec une chute particulièrement marquée chez les jeunes de moins de 35 ans¹. Cette baisse alarmante souligne l'urgence d'agir pour améliorer les conditions de travail.

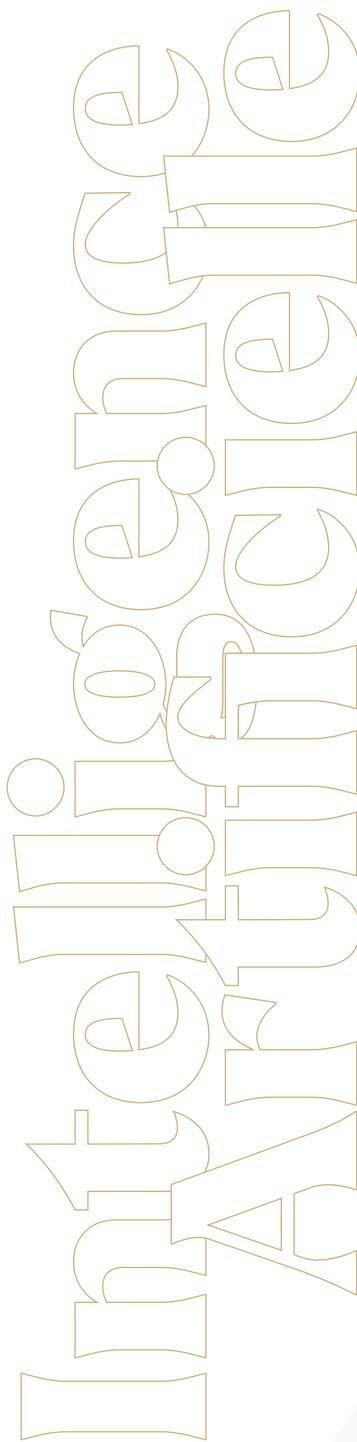
Cependant, certaines entreprises se démarquent positivement. Le label Happy Index® at Work, référence en matière d'évaluation du bien-être au travail, met en lumière les employeurs exemplaires.

1 cf <https://teamupp.fr/chiffre-bien-etre-au-travail/>

Une solution intelligente pour des enjeux complexes

Dans ce contexte, **Phare** se positionne comme une solution stratégique vitale pour renforcer le lien social dans les entreprises. Cette plateforme intelligente **centralise toutes les actions sociales sur une plateforme unique et intuitive**, permettant aux organisations de relever efficacement les défis complexes liés au bien-être au travail :

- Automatiser la gestion des demandes des collaborateurs
- Analyser les indicateurs clés de performance (KPI) en temps réel
- Déployer des politiques sociales adaptées aux besoins spécifiques des équipes



L'intelligence artificielle au service du bien-être, au cœur de la stratégie RH

Phare ne se contente pas de collecter des données : **Phare intègre l'IA pour analyser et interpréter les données RH**, offrant ainsi :

- La détection précoce des signaux faibles pour anticiper les besoins
- L'automatisation des actions sociales basée sur des critères stratégiques
- Des recommandations personnalisées pour chaque organisation

Une vision data-driven des ressources humaines

Avec plus de **3200 indicateurs clés** intégrés, Phare permet aux décideurs RH :

- D'analyser en temps réel des tendances RH
- D'établir des corrélations entre le bien-être des collaborateurs, l'engagement et la performance globale
- De générer des rapports automatisés pour un pilotage stratégique éclairé

En centralisant la gestion des demandes des collaborateurs, l'analyse des KPI en temps réel, et le déploiement de politiques sociales adaptées, Phare s'impose comme un outil essentiel pour les entreprises soucieuses d'améliorer le bien-être au travail et de se démarquer dans les classements tels que le Happy Index® at Work.

quer dans les classements tels que le Happy Index® at Work.

Sécurité et conformité, des priorités absolues

Toutes les analyses réalisées par Phare respectent les normes de confidentialité les plus strictes, avec une anonymisation des données sensibles et une sécurité renforcée par des API sécurisées.

Une innovation au service des cabinets de l'écosystème Alan Allman Associates

En intégrant Phare, les cabinets membres d'Alan Allman Associates bénéficient d'un levier stratégique pour :

- Renforcer l'engagement et la rétention des talents
- Aligner leurs actions sociales sur les objectifs RSE
- Anticiper les évolutions du marché grâce à l'analyse prédictive

Phare incarne une nouvelle génération de solutions RH : **une plateforme où l'intelligence artificielle, la data et la responsabilité sociale convergent pour façonner l'entreprise de demain.**

“Phare est né d'une conviction forte : les entreprises ne peuvent plus se contenter de réagir, elles doivent anticiper. Grâce à l'IA, nous offrons aux RH un outil qui capte les signaux faibles, prédit les tendances et transforme la donnée en action concrète.”

*Lila Benhammou,
Fondatrice de Humans4Help*

winning

Intelligence artificielle : la nouvelle ère de la gestion de projet

Winning a publié cette année un ouvrage sur le management de projet à l'ère de l'intelligence artificielle. Il explore en profondeur la manière dont **l'intelligence artificielle redéfinit la gestion de projet, en automatisant les tâches répétitives et en améliorant la prise de décision grâce à l'analyse de données**. Il met en avant la convergence entre l'IA et le management de projet : l'IA permet notamment d'anticiper les risques à travers l'analyse prédictive, d'optimiser l'allocation des ressources et de renforcer la collaboration entre les équipes

en fluidifiant la communication. Grâce à des **études de cas et des exemples concrets**, le livre illustre comment les outils intelligents transforment déjà les pratiques dans divers secteurs. Il met également en garde contre les défis éthiques et les biais algorithmiques qui peuvent fausser les décisions et créer des inégalités. En offrant **un guide détaillé pour intégrer l'IA dans la gestion de projet** et en identifiant les compétences clés nécessaires pour s'adapter à cette nouvelle ère, l'ouvrage se veut un outil indispensable pour tous ceux souhaitant rester compétitifs et tirer parti des opportunités offertes par cette révolution technologique.



DEMANDER LE
TÉLÉCHARGEMENT
DU LIVRE
(EN ANGLAIS) :



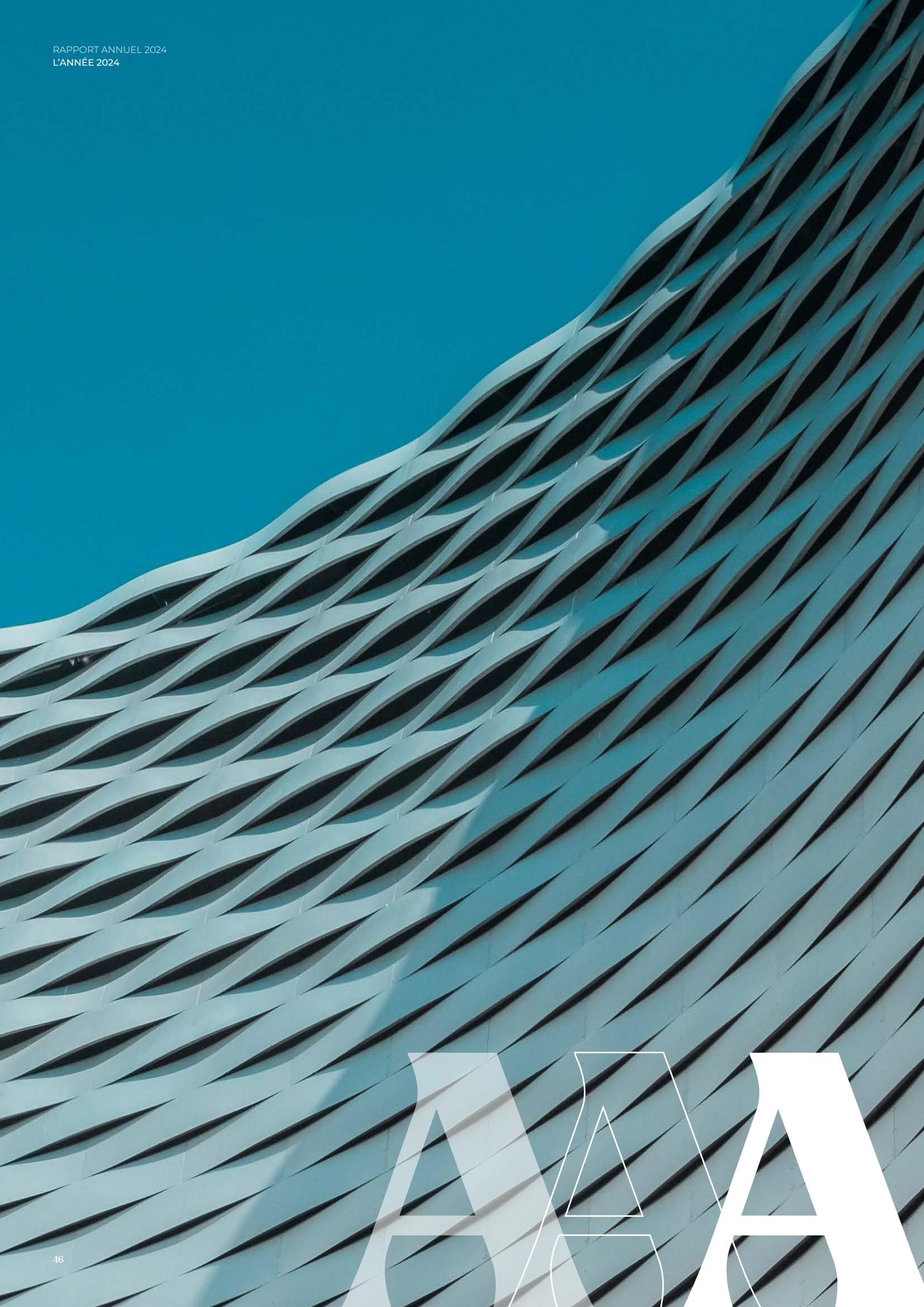
Intelligence

RAPPORT ANNUEL 2024
L'ANNÉE 2024



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Artificielle



La data synchronicity : le futur de la gestion des données événementielles

La synchronisation des données est un processus essentiel permettant de maintenir la cohérence des informations entre plusieurs systèmes ou appareils. Elle assure une mise à jour automatique et continue des changements, garantissant que toutes les parties concernées disposent des données les plus récentes possible. En utilisant des outils d'automatisation, basés sur les événements, des pratiques d'intégration robustes et l'Intelligence Artificielle, **les entreprises peuvent réaliser une synchronisation des données en temps réel, améliorant la résilience, l'efficacité et la prise de décision.**

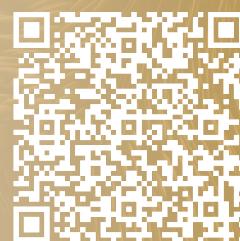
Dans le contexte de l'évolution technologique, le concept de synchronisation des données va bien au-delà de la simple transmission d'informations en temps réel. Historiquement, le temps réel impliquait qu'une opération génère une transaction, laquelle est ensuite immédiatement transmise et intégrée dans le système de la contrepartie. Cependant, **la synchronisation des données ou Data Synchronicity repose sur la réaction instantanée aux événements pouvant modifier les données.** Lorsqu'un événement imprévu, tel qu'un décès ou un blocage de compte, se produit, une synchronisation immédiate est nécessaire entre tous les systèmes et les entreprises concernés.

La *Data Synchronicity* ne se limite pas à réagir à des événements isolés, mais englobe également l'analyse de combinaisons d'événements qui peuvent déclencher des actions significatives. Pour cela, il est crucial d'implémenter des flux de données permettant d'identifier

les événements pertinents créateurs de valeur et nécessitant une réaction immédiate. Elle devient alors un outil indispensable pour les entreprises souhaitant réagir rapidement et efficacement aux changements, assurant une meilleure gestion des données et une optimisation des processus décisionnels.

Pour en savoir plus :
www.satisco.com

DÉCOUVREZ
L'INTERVIEW
D'ALAIN KUNNEN
SUR BFM BUSINESS



Alain KUNNEN

CEO Satisco



Alan Allman Associates accélère dans le no code/low code avec PhoenixDX

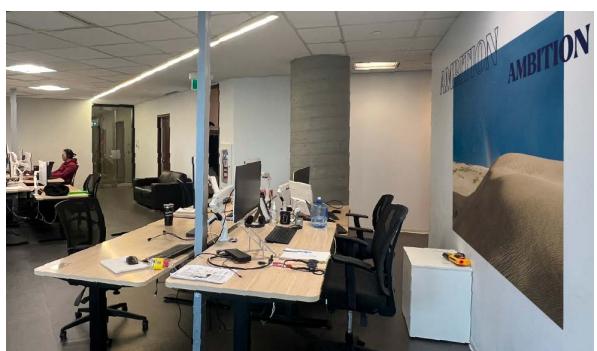
Suivant cette dynamique d'innovation continue pour ses clients, Alan Allman Associates a récemment renforcé son offre d'expertise en matière de **technologies no code et low code** en acquérant PhoenixDX, société de conseil technologique basée en Australie.

PhoenixDX est spécialisée dans le développement de logiciels utilisant des plateformes low code/no code, notamment OutSystems. Ces technologies permettent de développer des applications rapidement et efficacement, réduisant ainsi le temps de mise sur le marché et les coûts associés. Elles sont particulièrement adaptées pour les entreprises souhaitant accélérer leur transformation digitale sans mobiliser des ressources de développement traditionnelles importantes.

Pour en savoir plus www.phoenix-dx.com



CODE





Alan Allman Associates a investi **dans de nouveaux bureaux** au Luxembourg, à Lille, à Montréal et à Hasselt (en Belgique). Sur un concept de bureaux partagés par les cabinets de l'écosystème d'une même zone, **ces espaces de travail favorisent les échanges entre les équipes et le cross business.**

Investissement

Les investissements financiers en 2024 : une transformation stratégique

En 2024, Alan Allman Associates a poursuivi la **modernisation de ses fonctions supports**, en intégrant de nouveaux outils et des solutions d'automatisation, **notamment à la direction financière**. L'écosystème a également travaillé sur son organisation du département Finance. En octobre, l'écosystème a, d'ailleurs accueilli **Nicolas Cossard en tant que CFO Monde**, marquant ainsi une nouvelle étape dans le pilotage financier de l'écosystème.

Nicolas Cossard livre sa vision de la fonction finance au sein d'Alan Allman Associates.

NO
Financiers



“

J'ai décidé de rejoindre Alan Allman Associates afin de contribuer à son modèle unique mêlant agilité et ambition. Rejoindre une société faisant preuve d'un haut degré de résilience a été également un facteur clé dans ma décision de rejoindre l'écosystème.

Nicolas COSSARD

CFO Monde

Des investissements technologiques pour une finance plus agile

En 2024, Alan Allman Associates a réalisé des **investissements majeurs dans les outils financiers**, avec un accent particulier sur **l'automatisation et l'intelligence artificielle**. L'intégration de la RPA (Robotic Process Automation), des bots et de l'IA permet désormais aux équipes financières d'être **plus proactives** et de disposer de rapports financiers préremplis.

Ces innovations représentent un changement profond pour la fonction finance de l'écosystème: elles permettent de **réduire les délais de traitement, d'améliorer la précision des reportings et d'optimiser le partage des informations** avec les cabinets de l'écosystème. Grâce à ces outils, les équipes peuvent désormais se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée, comme l'analyse et la prise de décision stratégique, plutôt que sur des tâches administratives répétitives.

L'intelligence artificielle joue également un rôle clé dans le contrôle de gestion, offrant des **réponses plus rapides et des analyses plus précises**. Cela améliore non seulement la qualité des données, mais facilite également la prise de décision en fournissant des insights plus pertinents et actualisés.

Une vision ambitieuse pour la fonction finance

L'ambition de la fonction finance chez Alan Allman Associates est de faire converger les sociétés de l'écosystème vers des **modes opératoires similaires**, favorisant ainsi une meilleure intégration et une cohérence accrue.

Depuis le rapprochement des marques, une dynamique plus intégrée s'est mise en place, avec une **plateforme financière unifiée** qui applique les règles et standards de l'écosystème. Cette homogénéisation des pratiques vise à accélérer l'intégration des sociétés et à améliorer l'efficacité globale de la gestion financière.

Un autre axe stratégique est le **développement du rôle de business partner au sein des équipes finance**. L'objectif est de créer une fonction où chaque expert agit comme un référent sur une expertise spécifique, plutôt que de se limiter à la gestion financière d'un seul cabinet. Cette approche favorise un accompagnement plus stratégique et transverse au sein de l'écosystème.

L'année 2024 marque également une étape clé avec une sensibilisation accrue aux outils basés sur l'IA, qui deviennent un pilier central de la transformation

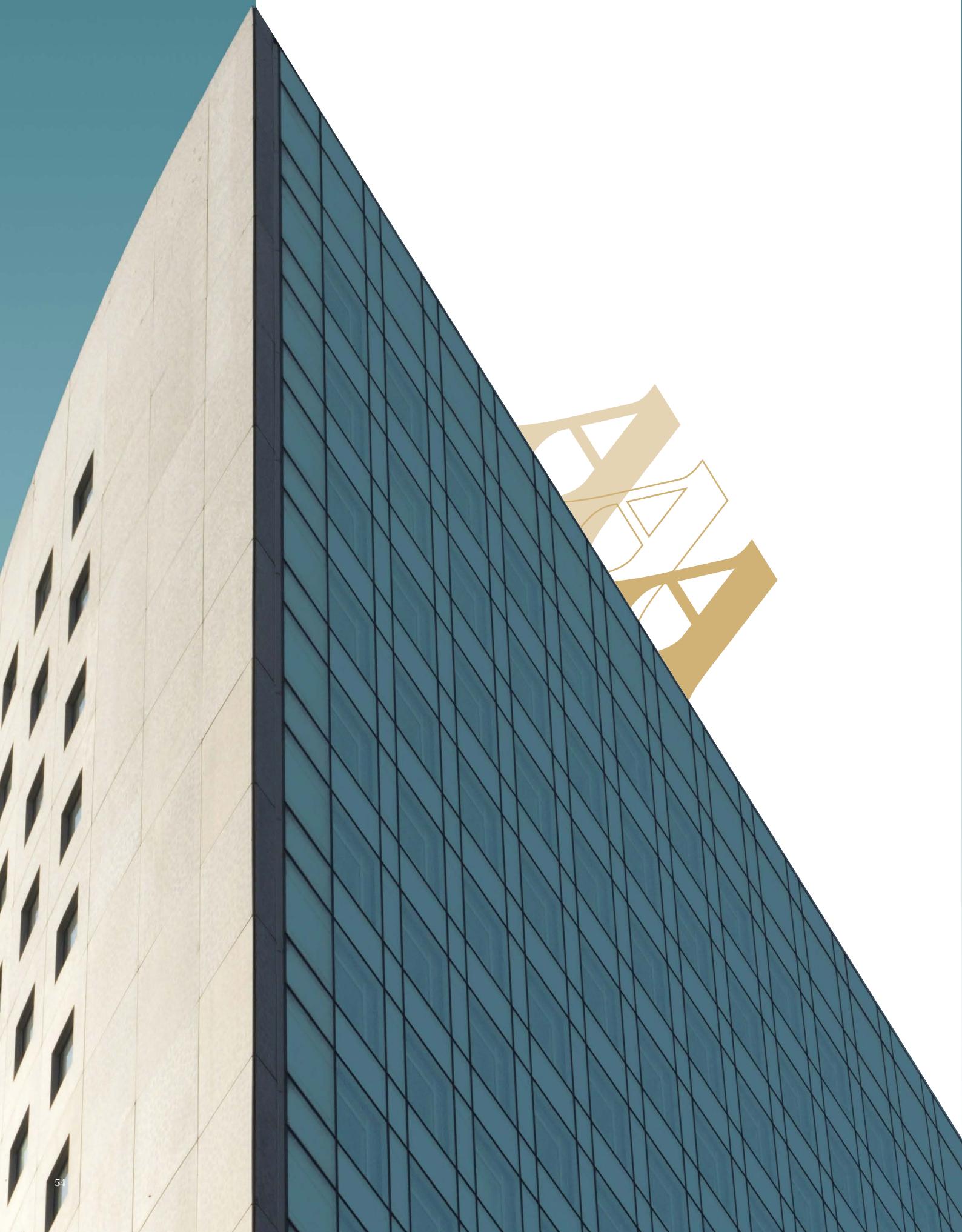
financière. En 2025, l'objectif sera d'accélérer encore cette dynamique, en capitalisant sur les premiers bénéfices observés dès le quatrième trimestre 2024. Les gains d'efficience attendus seront encore plus significatifs, tant en termes de productivité que d'optimisation des coûts.

Des bénéfices concrets pour les équipes financières et les partenaires de l'écosystème

Pour les équipes financières, ces innovations permettent de **réduire les tâches chronophages, d'accélérer les délais de traitement et de renforcer la qualité des analyses**. Elles offrent également une meilleure visibilité sur les performances financières et facilitent l'anticipation des tendances économiques.

Pour les partenaires de l'écosystème, ces avancées garantissent des reportings plus fiables et précis, facilitant ainsi le pilotage stratégique et la prise de décision. L'amélioration de la fluidité des échanges financiers contribue également à une collaboration plus efficace et structurée.

Grâce à cette transformation, Alan Allman Associates est mieux préparé à relever les défis de demain avec une finance digitalisée et optimisée.





Alan Allman Associates a le plaisir de travailler avec de nombreux partenaires bancaires de première ordre, lui permettant une agilité financière. La qualité des échanges avec nos interlocuteurs nous ont permis de bâtir des relations de confiance avec l'ensemble de ces institutions financières. L'écosystème est fier de pouvoir compter sur leur soutien.



CLIENTS

TAUX DE RECOMMANDATION :

69,3 %

SOIT

6 POINTS
DE PLUS

QU'EN 2023

LA SATISFACTION CLIENT : UNE PRIORITÉ D'ALAN ALLMAN ASSOCIATES

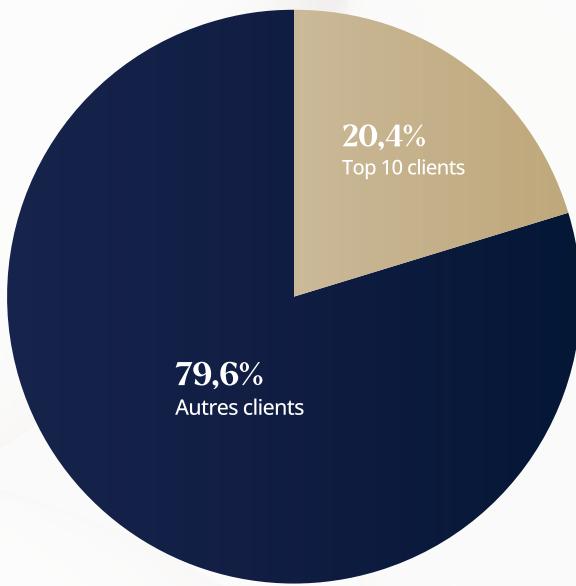
Alan Allman Associates adopte une **approche centrée sur la résolution proactive des problèmes** (*problem-solving*), en s'appuyant sur son expertise en management consulting et en conseil. Grâce à des **solutions intégrées, combinant des compétences diversifiées et une capacité de déploiement international**, l'écosystème répond de manière personnalisée aux besoins spécifiques de ses clients.

Chez Alan Allman Associates, la satisfaction client est mesurée chaque année via l'indicateur NPS (Net Promoter Score). Cet outil permet de recueillir des retours précieux, essentiels pour améliorer les services et renforcer les relations avec les clients.

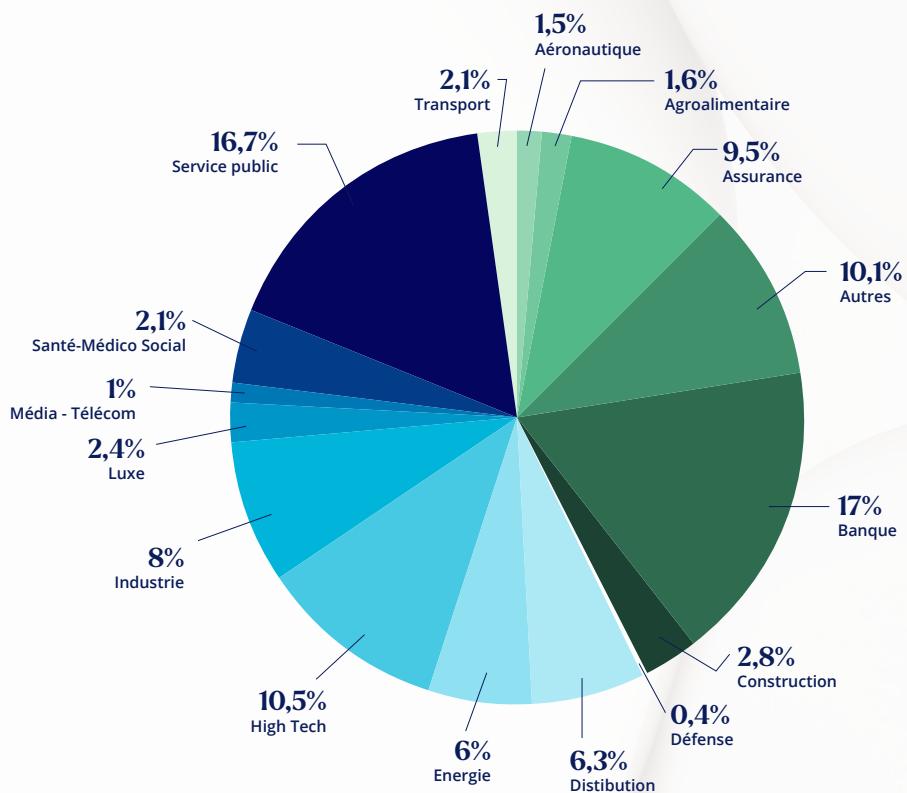
En 2024, le **taux de recommandation atteint 69,3 %**, soit 6 points de plus qu'en 2023. Ce résultat témoigne de la capacité d'Alan Allman Associates à établir des partenariats solides, certains clients leur faisant confiance depuis plus de dix ans. Par ailleurs, plusieurs cabinets de l'écosystème ont obtenu des scores NPS supérieurs à 80 %, preuve de l'excellence de leur relation client.

L'innovation est au cœur de l'ADN de l'écosystème. Cette année, Alan Allman Associates a renforcé son offre en investissant dans des technologies de pointe telles que l'Intelligence Artificielle, la data, le cloud ou encore la cybersécurité, permettant d'accompagner ses clients face aux défis numériques. **Cet engagement envers l'excellence technologique positionne l'écosystème comme un acteur de référence dans son secteur.**

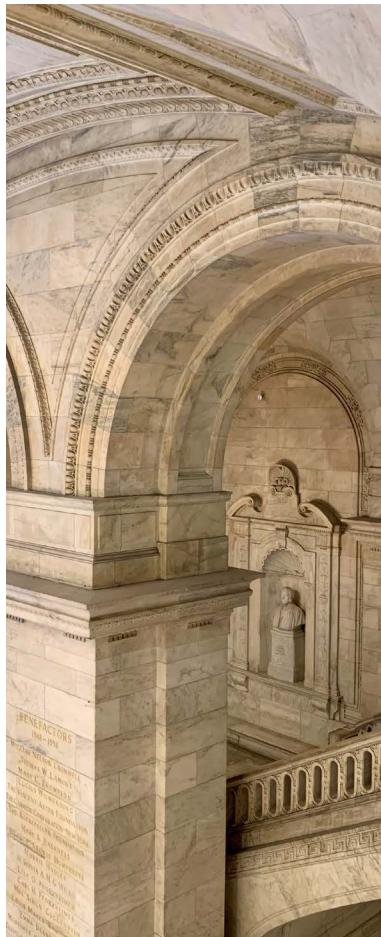
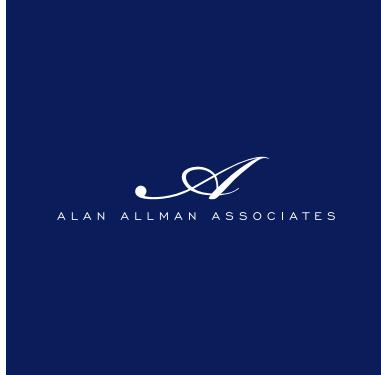
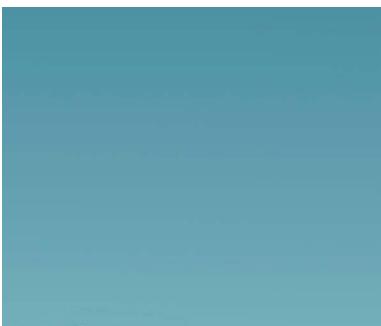
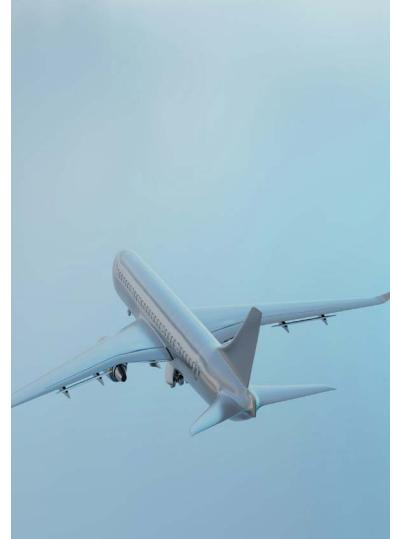
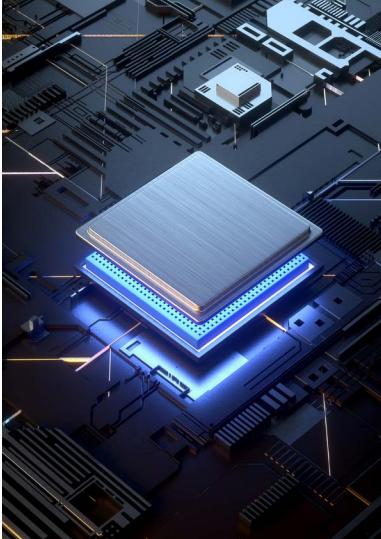
CHIFFRES CLÉS



Le taux de dépendance clients de l'écosystème est faible et sensiblement stable.



La part des clients dans les secteurs bancaires et High-Tech diminue sensiblement au profit notamment de clients présents sur des secteurs résilients (Secteur public, énergie, santé et défense).



LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA RELATION CLIENT



Florent SAINSOT

VP, Directeur Général des Opérations France



David RAMAKERS

VP, General Manager Benelux



Leandro F. PEREIRA

VP General Manager Iberia



Benjamin MATHIEU

CEO Amérique du nord

“

Althéa - Métropole Grand Nancy

“En 3 mots : Clarté, simplicité et efficacité. En moins de 5 mois, Althéa a su nous apporter des solutions concrètes pour régulariser les 24 derniers mois avec des résultats immédiats notamment en termes de trésorerie”

Olivier Montaigne
DRH mutualisé de la Métropole et de la Ville de Nancy



”



”

Humans4help

“Humans4help a une capacité à être agile et faire preuve de réactivité dans les projets. Ils savent être présents et disponibles”

UpCoop

”

Alan Allman Associates est positionné sur des secteurs porteurs. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Alan Allman Associates est stratégiquement **positionné sur des secteurs à forte croissance**, tirant parti de la transformation numérique et des enjeux de durabilité qui redéfinissent les modèles économiques. **Les domaines de la finance, de l'énergie, de la santé et de l'administration publique offrent des opportunités significatives**, en raison de l'accélération de l'adoption des technologies numériques après la pandémie. L'écosystème se concentre également sur le marché en expansion du conseil en technologies de l'information (TI) et des ERP, porté par **l'adoption croissante des solutions cloud et d'intelligence artificielle**. Les services proposés incluent **l'optimisation des infrastructures TI, la cybersécurité et la gestion des données**, des domaines où la demande continue d'augmenter face aux défis de digitalisation et de résilience opérationnelle. Cette stratégie permet à Alan Allman Associates de répondre efficacement aux besoins évolutifs des entreprises tout en consolidant sa position sur des marchés clés.

Nouvelles

“

EC Solutions
“During the implementation, ECS played the role of a partner working with us and advising us and creating solutions that would adapt to the growth of our business” (*Pendant la mise en œuvre, ECS a joué le rôle d'un partenaire en travaillant avec nous, en nous conseillant et en créant des solutions adaptées à la croissance de notre entreprise.

Shiv Manchanda
*Director of Information Systems at
Guillevin*

”



“

we+
“Sans hésitation, je recommanderais we+ à mes partenaires. Leur expertise, leur réactivité et leur connaissance du marché en font un partenaire de choix pour toutes les entreprises qui ont besoin de renforcer leurs équipes.”

Jean-Christophe
*RSI Pôle Végétal -
AGROMOUSQUETAIRES*

”



Quels sont les grands enjeux auxquels sont confrontés aujourd'hui nos clients ?

Les clients sont aujourd'hui confrontés à des **enjeux majeurs liés à l'intégration accélérée de l'intelligence artificielle et des solutions numériques dans tous les secteurs**. L'adaptation rapide à ces technologies est essentielle pour ne pas décrocher face à la concurrence, et le temps pour agir est compté. La **cybersécurité demeure également une priorité critique** avec l'augmentation significative des cybermenaces, exigeant des stratégies robustes de protection des données. Parallèlement, la **pénurie de talents spécialisés dans les technologies de l'information représente un défi important**, freinant la mise en œuvre des projets technologiques. L'**automatisation et l'interopérabilité des systèmes**, notamment ERP, deviennent indispensables pour maintenir l'efficacité opérationnelle. Enfin, la **pression croissante des réglementations**, en particulier dans des secteurs comme la finance et la santé, combinée à la nécessité d'adopter des pratiques durables alignées sur les directives internationales, oblige les entreprises à repenser leurs **stratégies numériques de manière proactive**. L'ensemble de ces enjeux impose une approche dynamique et anticipative, en phase avec l'esprit du plan stratégique RISE 2030, pour accompagner efficacement les clients dans leur transformation.

“

Argain Consulting Innovation
“Les équipes d'Argain Consulting Innovation ont su saisir notre besoin et notre contexte. Nous avons pu compter sur des experts compétents, capables de répondre à nos exigences et de collaborer en toute confiance. Le projet SAM a permis de générer des économies substantielles et d'apporter de la valeur à l'organisation.”

Olivier Merminod
*ex-Responsable du Domaine
Licence chez Enedis*

”



veaux
jeux

“Difficile de s'améliorer quand le niveau de satisfaction est aussi élevé”

client cabinet Althéa



“J'irai jusqu'à dire que j'ai l'impression que nous avons un service privilégié”

client cabinet GDG



L'écosystème est aujourd'hui porteur à travers ces cabinets d'offres d'excellence autour de l'intelligence artificielle, la data, la cybersécurité ou encore le cloud. Pouvez-vous nous parler de ces offres ?

L'écosystème Alan Allman Associates propose des offres d'excellence **centrées notamment sur l'intelligence artificielle, la data, la cybersécurité et le cloud**, répondant aux enjeux stratégiques des entreprises. La plateforme **DoubleU**, disponible via Winning Consulting, illustre cette approche en offrant une assistance au travail basée sur l'IA, garantissant des interactions sécurisées et privées avec les données de l'entreprise. Cette solution s'intègre de manière fluide avec des systèmes tels que l'ERP, le CRM et les RH, permettant une exploitation en temps réel des informations tout en assurant la sécurité des données. Dans le même temps, **les cabinets de l'écosystème accompagnent leurs clients en déployant des stratégies avancées de gouvernance des données (data virtualization, data platform, data migration), d'optimisation des infrastructures cloud hybrides et de protection des actifs numériques**. L'expertise en cybersécurité a notamment permis de réduire de 40 % les risques d'exposition aux cyberattaques pour plusieurs grandes entreprises grâce à des solutions de type Zero Trust et SOC managés. Cette combinaison d'innovations technologiques et d'intégration sur-mesure permet d'améliorer significativement la prise de décision et l'efficacité opérationnelle des clients.

En quoi le modèle unique en écosystème de cabinets de conseil est-il une véritable valeur ajoutée pour nos clients ? Comment est-il perçu par nos clients ?

Le modèle unique d'écosystème de cabinets de conseil offre une **véritable valeur ajoutée** pour les clients en **combinant agilité, spécialisation et expertise sectorielle**. En proposant un réseau collaboratif d'expertise spécialisée, il permet de répondre précisément aux besoins et défis spécifiques des clients tout en facilitant l'intégration et la rationalisation des solutions. Cette **approche plus souple et plus agile** contraste avec les structures traditionnelles et permet aux clients d'accéder directement à des experts de premier plan et à des solutions innovantes dans différents domaines. Les bénéfices sont tangibles, avec une **réactivité accrue et une satisfaction client améliorée**. Cette capacité d'exécution transverse et coordonnée renforce la perception positive des clients envers ce modèle différenciant.



“Continuar a dar prioridade a qualidade dos serviços prestados e qualidade dos consultores*” (*Continuer à donner la priorité à la qualité des services fournis et à la qualité des consultants)

client cabinet Winning

“我對這次的合作很滿意”
(*Je suis très satisfait de la collaboration)

client cabinet we+ en Asie



La relation client évolue sans cesse. Quels sont nos prochains défis sur ce sujet ?

La relation client évolue rapidement et les défis à venir nécessitent une **approche équilibrée entre technologie et proximité humaine**. Les nouveaux outils, notamment l'IA, permettent d'accélérer les processus et de réduire les délais d'avant-vente, mais il est essentiel de **renforcer le lien et la proximité avec les clients** par une présence accrue sur le terrain. Le risque serait de se perdre dans une virtualité excessive, alors que la confiance se bâtit sur le long terme grâce aux interactions physiques. Parallèlement, les attentes des clients en matière de **services personnalisés** basés sur les données et accessibles via divers canaux numériques sont de plus en plus fortes. Le **maintien de la confiance**, en particulier concernant l'utilisation éthique des données, sera crucial, tout comme l'adaptation à des modèles de travail hybrides qui nécessitent des stratégies d'engagement innovantes. L'évolution des attentes impose également une **relation client plus proactive et orientée vers des résultats concrets**, avec l'intégration de services à valeur ajoutée et des partenariats stratégiques. C'est pourquoi Alan Allman Associates investit dans des plateformes collaboratives et des centres d'excellence sectoriels afin d'anticiper les besoins émergents et de personnaliser ses offres de manière plus précise et impactante.

“

"I'm very satisfied, I think sometimes DX can be even more visible* " (*Je suis très satisfaite, mais je pense que DX peut parfois être encore plus visible.)

client cabinet Data eXcellence



”



“

Argain Consulting Innovation

Si je devais résumer notre collaboration avec Argain Consulting Innovation, il y a l'interaction avec des échanges constructifs et une prise en compte des enjeux de nos secteurs d'activité et de notre contexte. Il y a également l'expertise du cabinet, qui est reconnue. En somme, Argain Consulting Innovation fait partie de nos partenaires avec qui une relation de confiance a été très facile à créer.

Guillaume DE LATRE
Vice Président d'OP'nSoft

”

Nouveaux Enjeux



La Althéa Football Cup est un **tournoi de football inter-entreprises**, qui a lieu chaque année au mois de septembre. Initié par le cabinet de conseil Althéa, cet événement rassemble les principaux **acteurs du secteur RH/SIRH**. Depuis sa création en 2008, l'Althéa Football Cup est devenue un rendez-vous annuel incontournable, favorisant la convivialité et le réseautage au sein de la communauté RH/SIRH.

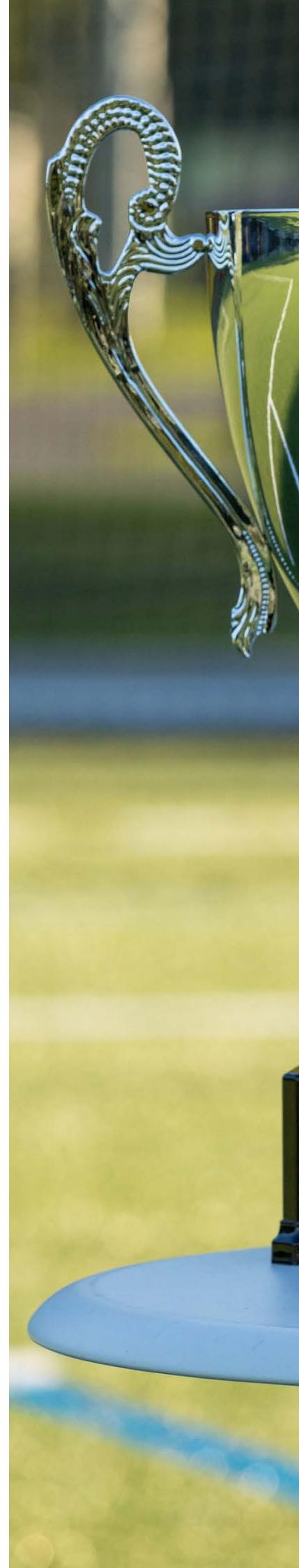
L'édition 2024 s'est déroulée au prestigieux **Centre National du Football de Clairefontaine**, réunissant près de 700 participants, dont 17 équipes masculines et 9 équipes féminines. Les entreprises participantes comprenaient des leaders du marché tels qu'ADP, CEGEDIM, CGI, et Sopra HR Software.

Outre les compétitions, les participants ont eu l'opportunité de visiter le Château de l'équipe de France et de partager un dîner convivial en clôture de l'événement.

**RETRouver les photos
de l'événement**



**DÉCOUVRIR LA VIDÉO
DE L'ÉVÉNEMENT**







TALENTS

FORMER, ACCOMPAGNER, VALORISER : L'ENGAGEMENT D'ALAN ALLMAN ASSOCIATES ENVERS SES TALENTS

Quelles sont les qualités et compétences recherchées chez un candidat pour rejoindre l'écosystème ?

Chez Alan Allman Associates, nous recherchons des **profils dynamiques, engagés et dotés d'un véritable esprit entrepreneurial**. Que ce soit en tant que consultant ou manager, chaque talent joue un rôle clé dans notre écosystème.

Consultants : Nous valorisons des experts capables de concilier **compétence métier, analyse pointue et excellent relationnel** pour accompagner nos clients dans leurs projets stratégiques.

Managers : Nous recherchons de **véritables leaders**, dotés d'une vision stratégique, capables de piloter la performance et de faire grandir leurs équipes.

Trois qualités nous semblent essentielles pour réussir dans l'écosystème :

- **Collaboration et esprit d'équipe :**

Nous cherchons des talents prêts à partager leurs compétences tout en continuant à apprendre. Intégrer notre écosystème, c'est s'inscrire dans une dynamique de progression : nous formons nos talents et souhaitons qu'ils aient cette soif d'apprendre et de grandir avec nous.

- **Excellence et exigence :**

L'excellence est au cœur de notre ADN. Nous recherchons des personnes qui visent toujours le travail bien fait, prêtes à devenir des experts reconnus dans leur domaine. Grâce à nos parcours de formation et d'accompagnement, nous aidons chaque collaborateur à atteindre le plus haut niveau d'expertise.

- **Ambition et esprit de conquête :**

Nous apprécions les profils dotés de «drive», de persévérance et d'un fort esprit de conquête. Chez nous, l'audace et la détermination sont des atouts majeurs pour relever les défis et saisir les opportunités de croissance.

Intégrer Alan Allman Associates, c'est rejoindre un écosystème où la performance collective s'appuie sur l'excellence individuelle et l'envie d'évoluer ensemble.



Alan Allman Associates, ce sont **plus de 3300 talents dans le monde**. L'investissement dans la carrière des talents en leur offrant des **parcours de formation certifiants, des opportunités d'évolution rapide et un environnement bienveillant**, tourné vers l'innovation, est une des priorités de l'écosystème. La culture entrepreneuriale et l'engagement envers la mobilité internationale permettent à chacun de s'épanouir et de contribuer activement à la croissance de l'écosystème. **Alan Allman Associates recrute plus de 500 talents en 2025.**

Qu'est-ce qui différencie l'expérience de travail chez Alan Allman Associates par rapport à d'autres entreprises du secteur ?

Rejoindre Alan Allman Associates, c'est intégrer un écosystème dynamique, bienveillant et tourné vers l'excellence, où chaque consultant joue un rôle central dans notre succès.

Ce qui fait notre différence, c'est :

- **Un accompagnement personnalisé et des opportunités de développement rapide**

Dès leur arrivée, nos talents bénéficient d'un parcours de formation structuré, de certifications reconnues et de l'intégration à des communautés d'expertise, renforçant ainsi leurs compétences professionnelles et humaines. Notre proximité managériale et notre suivi personnalisé garantissent un accompagnement tout au long de la carrière.

Également, notre culture bienveillante et collaborative place l'humain et l'innovation au cœur de la performance.

- **Une culture entrepreneuriale et internationale**

Chez Alan Allman Associates, l'esprit entrepreneurial est valorisé : chacun est encouragé à innover, à prendre des initiatives et à contribuer activement à la croissance de l'écosystème, permettant à chacun d'avoir un impact réel.

Grâce à sa présence mondiale, chacun a la chance de travailler à l'international, d'interagir avec des experts de haut niveau et d'intervenir sur des projets d'envergure avec des entreprises technologiques de premier plan.

- **Un engagement humain et responsable**

L'humain est au centre de l'écosystème depuis sa création en 2009. Alan Allman Associates investit chaque jour dans sa politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), car une entreprise performante est avant tout une entreprise engagée et responsable.

Quels sont les outils et initiatives mis en place pour accompagner les consultants dans leur développement professionnel et personnel ?

Chez Alan Allman Associates, nous investissons constamment dans la formation et l'accompagnement de nos consultants, en leur offrant des outils et des initiatives innovants pour favoriser leur développement professionnel et personnel.

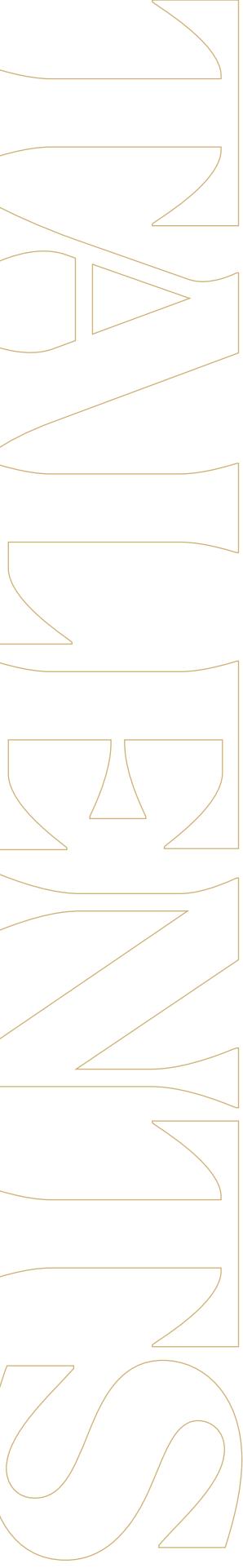
Notre **Alan Allman Associates Academy**, organisme de formation intégré, propose des **parcours de formation continue et certifiante**, couvrant aussi bien les expertises métier que les compétences en leadership et en gestion de projet. Cette offre de formation est enrichie par l'accès à notre **université en ligne et à des plateformes de e-learning, dont LinkedIn Learning**, permettant à tous nos collaborateurs de développer leurs compétences en toute autonomie.

Nous proposons également :

- **Un parcours d'intégration structuré**, conçu pour accompagner chaque nouvel arrivant dans sa prise de poste.
- **Des coachings individualisés et un programme de mentoring**, offrant un suivi personnalisé à chaque étape de leur carrière.
- **Des communautés d'expertise et des workshops collaboratifs**, favorisant le partage de bonnes pratiques, l'innovation et l'émulation collective.

Notre approche de formation est moderne et tournée vers l'avenir.





Tous nos collaborateurs bénéficient de formations e-learning, notamment sur des thématiques de pointe comme le cloud, l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la data... Nous avons également proposé en 2024 à 100% de nos collaborateurs une formation certifiante à ChatGPT pour soutenir l'apprentissage et l'optimisation des pratiques professionnelles. A date 70% d'entre eux ont participé à cette formation.

Nous allons également développer en 2025 un **parcours de recrutement international**, avec une plateforme ouverte à tous les collaborateurs, leur permettant de consulter et de candidater directement aux offres d'emploi au sein de l'écosystème, tout en encourageant la cooptation.

Chez Alan Allman Associates, chaque consultant évolue dans un environnement stimulant, où la montée en compétences et l'épanouissement professionnel sont au cœur de notre engagement.

Comment les valeurs de notre écosystème, axées sur l'humain et l'innovation, se traduisent-elles dans le quotidien des consultants ?

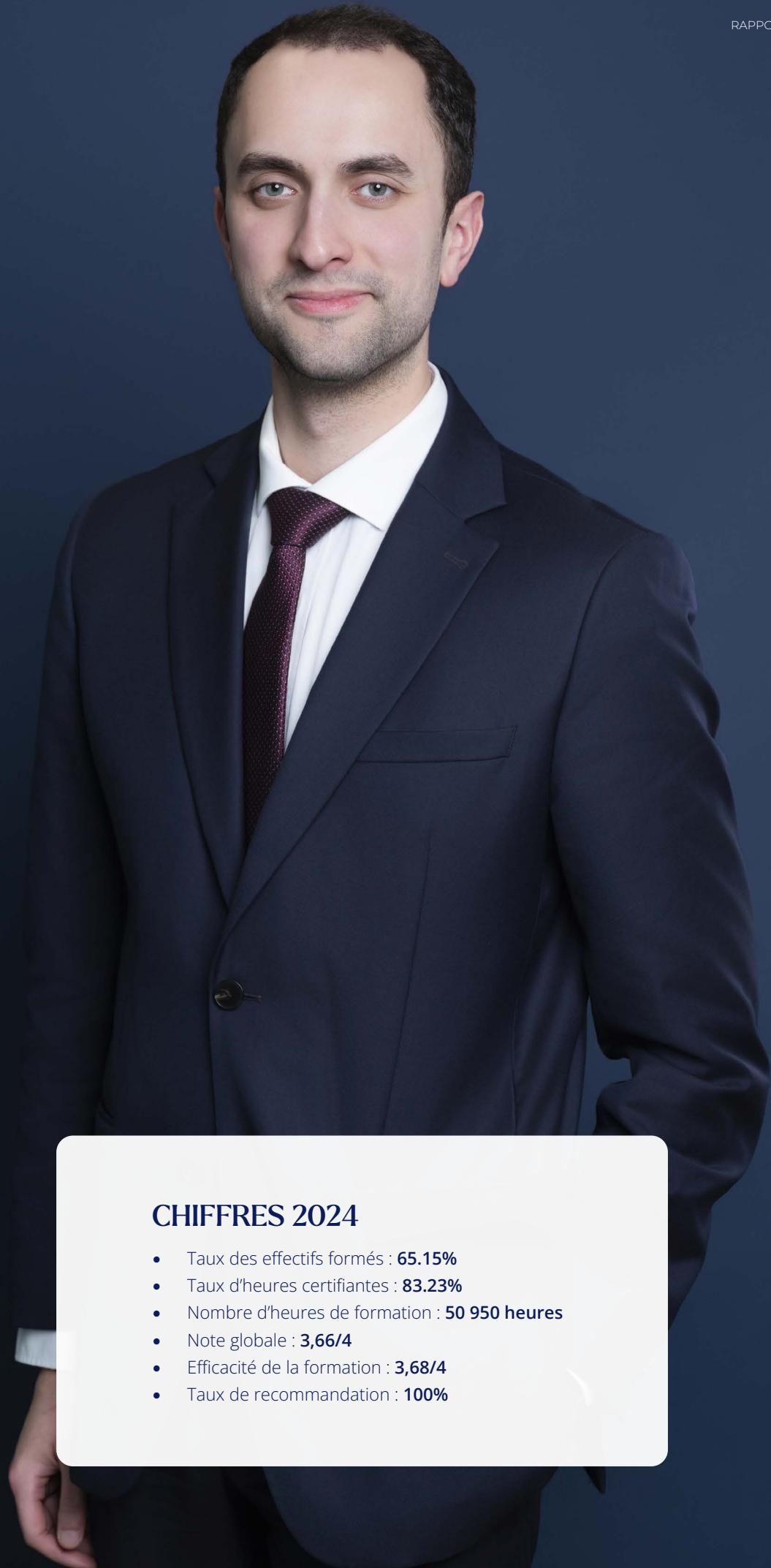
Chez Alan Allman Associates, nous plaçons au quotidien **l'écoute, la bienveillance et la communication** au centre de notre culture d'entreprise. Cela se traduit notamment par :

- **Un management de proximité**, favorisant l'échange et la compréhension des besoins de chaque collaborateur, même au plus haut niveau de l'entreprise.
- **Une ouverture à la collaboration à tous les niveaux de l'entreprise**, encourageant l'intelligence collective.
- **Des temps forts de convivialité**, comme les afterworks ou 5@7, véritables moments d'échange et de partage, renforçant l'esprit d'équipe.

L'innovation est au cœur de nos pratiques, guidant notre approche projet et notre esprit entrepreneurial. Nous équipons nos consultants avec des outils digitaux de

pointe, facilitant l'efficacité et la collaboration. Nos méthodes de travail s'appuient sur l'agilité et la recherche constante de nouvelles solutions pour répondre aux défis de nos clients. Nous valorisons la volonté d'avancer, de se remettre en question et de toujours viser l'excellence.

Notre démarche en faveur de l'épanouissement de nos collaborateurs est saluée par l'obtention du label Happy at Work, où nous avons atteint la 3e place mondiale en 2024, preuve de notre engagement à placer nos talents au centre de notre réussite collective..



CHIFFRES 2024

- Taux des effectifs formés : **65.15%**
- Taux d'heures certifiantes : **83.23%**
- Nombre d'heures de formation : **50 950 heures**
- Note globale : **3,66/4**
- Efficacité de la formation : **3,68/4**
- Taux de recommandation : **100%**

L'IA AU CŒUR DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES TALENTS D'ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Si les clients sont au centre des priorités du Centre d'Excellence, Alan Allman Associates investit également dans la montée en compétences de ses talents, en les **formant activement à l'intelligence artificielle** (IA). Cette initiative vise à renforcer l'expertise collective et à stimuler l'innovation dans l'ensemble des métiers de l'écosystème.

Une attention particulière est portée sur l'appropriation des modèles d'IA générative, notamment ChatGPT, afin de permettre aux équipes de **maximiser leur efficacité, d'accélérer la production de contenus et d'améliorer l'interaction avec les clients**.

Pour accompagner cette montée en compétences, Alan Allman Associates a mis à la disposition de l'ensemble de ses collaborateurs des **catalogues de prompts** spécialement conçus pour faciliter l'usage de l'IA dans leurs missions quotidiennes. Ces catalogues, **élaborés en fonction des besoins métiers**, couvrent des cas d'usage variés : prospection commerciale, rédaction de propositions commerciales, gestion de projets ou encore analyse de données.

Cette démarche s'inscrit pleinement dans la stratégie de transformation digitale de l'écosystème, visant à faire de l'IA un levier clé de **performance, créativité et différenciation au service des clients**.



ChatGPT

UNE
FORMATION

CERTIFIANTE
PROPOSÉE
À 100%

DE NOS
TALENTS



ALAN ALLMAN ASSOCIATES ACADEMY





ACCÈS À LINKEDIN LEARNING POUR TOUS NOS TALENTS

Dans le cadre de l'engagement de l'écosystème en faveur du développement des compétences, Alan Allman Associates met à disposition de l'ensemble de ses talents un **accès à LinkedIn Learning en 2025**. Cette plate-forme de formation en ligne permet d'explorer un large éventail de cours adaptés aux besoins professionnels de chacun et à l'évolution de carrière. Des **parcours spécifiques sont assignés** en fonction des métiers afin de proposer des contenus pertinents et ciblés. Une véritable opportunité pour renforcer ses connaissances, acquérir de nouvelles expertises et faire évoluer son parcours professionnel.

LinkedIn Learning

LABELLISÉ HAPPY AT WORK DEPUIS 8 ANS

POUR LA 8^{ÈME} ANNÉE CONSÉCUTIVE,
ALAN ALLMAN ASSOCIATES
EST LABELLISÉ



**3^{ÈME} PLACE
MONDE
EN 2024**

Cette **enquête indépendante**, réalisée par Choose my Company, repose sur les avis directs des collaborateurs, évaluant leur **environnement de travail, le management, les critères de développement durable, leur développement professionnel, la reconnaissance, la raison d'être, et le sens donné à leurs missions**.

Avec une note de **4,3/5**, ce label démontre qu'il est possible d'allier performance économique et bien-être au travail :

- **83,1 %** de nos collaborateurs sont satisfaits de leur équilibre entre vie professionnelle et personnelle
- **74,8%** estiment avoir l'opportunité d'apprendre et de développer leurs compétences
- **80,9%** voient l'utilité et l'impact de leur travail
- **82,6 %** apprécient la qualité des relations humaines au sein de notre écosystème
- **76,5%** recommanderaient l'écosystème pour y travailler.

Cette reconnaissance reflète notre engagement à construire un environnement où chacun peut s'épanouir, grandir et réussir.

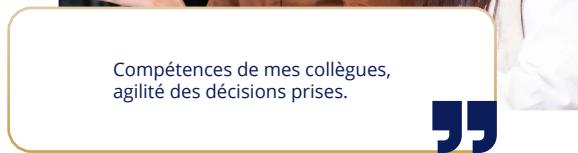


QUELQUES CITATIONS EXTRAITES DE L'ENQUÊTE ANONYME HAPPY AT WORK 2024



“

The possibilities of being involved in different projects allow for significant personal and professional growth. (Les possibilités d'être impliqué dans différents projets permettent un développement personnel et professionnel important.)



“

Compétences de mes collègues,
agilité des décisions prises.



“

Ambiance conviviale dans les locaux, proximité avec les collègues.



”

La proximité du
top management
est très bénéfique.

Opportunités d'apprentissage,
dynamisme de l'entreprise.



”

Les managers sont à l'écoute. Les
projets sont intéressants et variés.



”

La qualité des
relations humaines,
la prise en compte
des suggestions
des collaborateurs.



”

« *People environment, career planning, company support for personal development are excellent. »* (L'environnement humain, la planification des carrières et le soutien de l'entreprise en matière de développement personnel sont excellents.)



RSE



7 GRANDS ENJEUX RSE POUR UNE CROISSANCE RESPONSABLE

L'humain est au cœur de l'écosystème Alan Allman Associates depuis sa création en 2009.

Pour l'écosystème, la **performance économique peut tout à fait coïncider avec la responsabilité sociétale**. Avec une présence internationale, il est, en effet, de sa responsabilité d'agir au quotidien pour continuer à construire un écosystème respectueux, responsable, performant et durable.

La RSE est ainsi au cœur de sa vision stratégique, avec des objectifs clairs pour 2025 afin d'intégrer de manière plus systématique les pratiques responsables dans toutes les dimensions de l'entreprise, en mettant particulièrement l'accent sur la **durabilité, l'innovation, et le bien-être des collaborateurs**.

NOS GRANDS ENJEUX RSE POUR UNE CROISSANCE RESPONSABLE

ESRS E1 – Changement climatique :

- **Sensibilisation des équipes** : Chaque nouvel entrant au sein de l'écosystème est sensibilisé aux enjeux et actions RSE d'Alan Allman Associates.
- **Financement de forêts** : Les cabinets partenaires de Créateurs de Forêt financent des projets de création d'espaces naturels pour chaque nouveau collaborateur recruté.
- **Réseau ELISE** : Alan Allman Associates renouvelle son engagement avec son partenaire ELISE dans la collecte et le recyclage des déchets.



ESRS E5 – Economie Circulaire :

- **Matériel informatique** : Afin de sauvegarder au maximum son parc informatique, Alan Allman Associates favorise le réemploi de son matériel informatique atteignant 65% en 2024.
- **Numérique Responsable** : Afin de garantir un réemploi optimal du parc informatique, Alan Allman Associates sensibilise ses collaborateurs au numérique responsable. Cela passe par une sensibilisation à la gestion des messageries, à la gestion des fichiers ainsi qu'à la bonne utilisation du matériel.



ESRS E2 – Pollution :

- **Déplacements** : Alan Allman Associates veille à réduire ses déplacements et encourage ses collaborateurs à utiliser des modes de transports plus vertueux.
- **Déchets dangereux** : Via la mise en place de partenariats, Alan Allman Associates met en place le réemploi externe de son matériel informatique jugé inutilisable pour une activité professionnelle. L'objectif est de réduire sa part de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE).



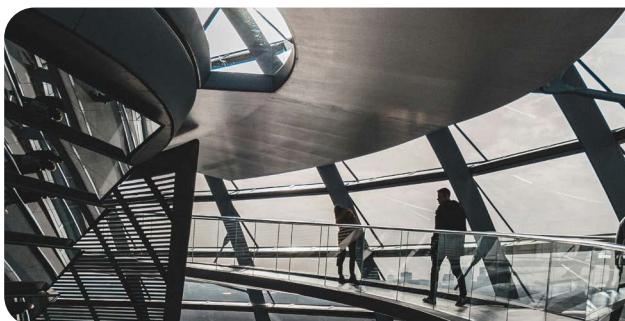
ESRS S1 – Talents :

- **Happy At Work** : 3ème au classement monde avec un taux de recommandation de 76.5%.
- **Le défi solidaire** : « On s'active pour une bonne cause » L'objectif est de passer le plus de temps à faire une activité sportive pour soutenir une association.
- **Alan Allman Associates Academy** : Accessibilité à la plateforme LinkedIn Learning permettant de former les nouveaux collaborateurs via des modules d'intégration. Cela permettra de former aux enjeux RSE, à la cybersécurité, au numérique responsable, ...



ESRS S2 – Partenaires :

- **Sensibilisation des équipes :** Chaque nouvel entrant au sein de l'écosystème est sensibilisé aux enjeux et actions RSE d'Alan Allman Associates.
- **Financement de forêts :** Les cabinets partenaires de Créateurs de Forêt financent des projets de création d'espaces naturels pour chaque nouveau collaborateur recruté.
- **Réseau ELISE :** Alan Allman Associates renouvelle son engagement avec son partenaire ELISE dans la collecte et le recyclage des déchets.



ESRS G1 – Conduite des affaires :

- **Charte Ethique :** formalisation des principes communs à l'écosystème, mettant en valeur des standards élevés d'intégrité, d'excellence et d'humanisme.
- **Anti-corruption :** Tolérance 0 en matière de lutte contre la corruption, de fraude et de manquements éthiques.

Cybersécurité :

- **ISO 27001 :** Certification de 6 cabinets de l'écosystème, illustrant leur capacité à s'aligner sur les meilleures pratiques internationales en matière de cybersécurité.
- **Protection des données :** Mise en place de campagnes régulières de Phishing et sensibilisation à la fraude aux dirigeants.



Qualité et complexité des missions :

- **ISO 9001 :** Certification de 11 cabinets de l'écosystème, ce qui démontre et valide la démarche d'excellence de l'écosystème Alan Allman Associates.
- **Suivi et évaluation de la qualité :** Pour garantir la qualité des missions, Alan Allman Associates met en œuvre un suivi rigoureux tout au long de chaque projet.
- **Des clients satisfaits :** L'enquête de satisfaction annuelle auprès des clients, révèle un taux de satisfaction (score NPS) de 69.3%.
- **Le Centre d'Excellence :** Centre d'expertise, il regroupe les ressources et les savoir-faire pour permettre une montée en gamme et internationnalisation des offres.





Corentin TESSIER

Responsable RSE

Quels sont les grands enjeux en matière de RSE pour l'écosystème en 2025 ?

Renforcement de nos actions environnementales et sensibilisation des équipes

La maîtrise de notre impact environnemental demeure une priorité stratégique. Dans cette optique, nous poursuivons l'amélioration de nos actions afin de réduire notre empreinte écologique. Un axe majeur de notre démarche repose sur la formation et la sensibilisation de nos collaborateurs aux enjeux RSE. En renforçant nos dispositifs de formation, nous souhaitons développer une culture d'entreprise engagée, où chaque acteur est pleinement conscient de son rôle et des leviers à sa disposition pour favoriser une transition durable.

CSRD : une dynamique d'amélioration continue

Dès cette année, nous avons intégré les exigences de la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) dans notre reporting extra-financier. Cette première mise en conformité nous permet d'identifier des axes d'amélioration pour renforcer la fiabilité et la pertinence de nos reportings. Nous capitalisons sur cette nouvelle réglementation pour accroître la transparence de nos données, affiner nos indicateurs de performance et ainsi renforcer la qualité de notre engagement RSE.

Un cap ambitieux pour la réduction de notre empreinte carbone

Notre engagement s'inscrit éga-

lement dans une trajectoire de réduction de notre empreinte carbone sur le long terme. Nous nous fixons des objectifs clairs et mesurables afin d'accompagner notre transition vers des modèles plus durables. Cette ambition repose sur une optimisation de nos processus, l'adoption de solutions innovantes et une approche fondée sur la mesure et l'amélioration continue.

Des achats responsables pour une chaîne de valeur durable

L'engagement RSE de l'écosystème se traduit également par une politique d'achats responsables renforcée. Cette démarche nous permet d'évaluer les pratiques de nos sous-traitants, d'identifier des axes d'amélioration et d'accompagner l'ensemble de notre chaîne de valeur vers des standards toujours plus exigeants en matière de développement durable.

En structurant et en intensifiant nos engagements, nous consolidons notre rôle d'acteur responsable et engagé, contribuant ainsi à un impact positif durable pour nos parties prenantes et pour la société dans son ensemble.

Quelles sont les grandes initiatives à venir ?

Dans une démarche d'amélioration continue, Alan Allman Associates intensifie son engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en déployant de nouvelles initiatives structurantes. Afin de garantir une meilleure traçabilité des actions environnementales et sociales au sein de notre chaîne de valeur, nous mettons en place de nouveaux questionnaires destinés à nos sous-traitants, permettant ainsi d'évaluer leurs pratiques et d'assurer une cohérence avec nos engagements. Parallèlement, nous définissons des objectifs environnementaux précis, accompagnés d'un plan d'action concret pour leur mise en œuvre, afin de renforcer notre impact positif à long terme. En interne, nous accentuons la promotion de la RSE auprès de nos collaborateurs en multipliant les initiatives de sensibilisation et en intégrant ces enjeux au cœur de notre culture d'entreprise. Enfin, nous poursuivons notre démarche d'excellence en engageant l'obtention de nouvelles certifications, garantes de notre volonté d'aligner nos pratiques aux standards les plus exigeants en matière de développement durable. Avec ces actions, Alan Allman Associates confirme son ambition d'être un acteur engagé et exemplaire, conciliant performance économique et responsabilité sociétale.



Alan Allman Associates a obtenu en 2024, et en 2025, la médaille de Bronze pour sa performance RSE, se classant parmi les 35% des entreprises les plus performantes en matière de développement durable en France, avec une notation de 63 sur 100.

Peux-tu nous parler de 2 ou 3 actions concrètes menées dans l'écosystème ?

Un écosystème qui valorise le bien-être de ses collaborateurs

L'humain étant au centre de la culture d'entreprise d'Alan Allman Associates, des initiatives spécifiques sont mises en place pour favoriser l'épanouissement professionnel et personnel des collaborateurs. Grâce à une **politique de formation active et des plans de carrière adaptés**, l'écosystème encourage le développement des talents et la montée en compétences. Cette approche a été saluée par le classement "Happy at Work", où Alan Allman Associates figure parmi les entreprises les plus appréciées par leurs collaborateurs à l'échelle mondiale depuis plus de 8 ans.

Un écosystème qui s'engage durablement

Alan Allman Associates renforce son engagement environnemental en nouant des partenariats stratégiques avec **Créateurs de Forêts**, **DocuSign** et **EduSign**, afin de promouvoir des pratiques durables et responsables. En s'associant à Créateurs de Forêts, les cabinets de l'écosystème contribuent activement à des projets de reforestation, favorisant ainsi la préservation des écosystèmes et la compensation carbone. Parallèlement, l'intégration des solutions DocuSign et EduSign permet de digitaliser les processus administratifs, réduisant ainsi la consommation de papier et l'empreinte carbone liée aux impressions et aux échanges physiques de documents. Grâce à ces initiatives, Alan Allman Associates

affirme sa volonté d'adopter des solutions innovantes et durables, tout en sensibilisant l'ensemble de son écosystème à l'importance de la transition écologique.

Une exigence accrue en matière de qualité et de sécurité :

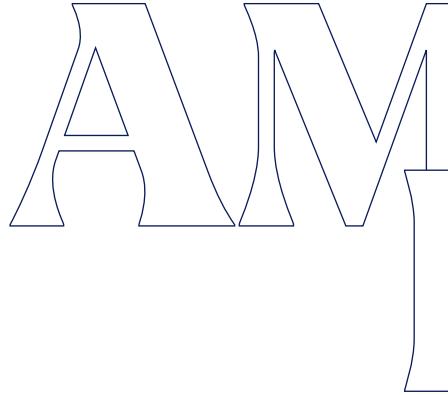
L'obtention des **certifications ISO 9001 et ISO 27001** témoigne de l'engagement d'Alan Allman Associates envers un management rigoureux de la qualité et de la sécurité de l'information. Ces normes garantissent l'optimisation des processus internes, la satisfaction des clients ainsi qu'une protection renforcée des données. En s'appuyant sur ces standards internationaux, l'écosystème veille à instaurer des pratiques durables et responsables dans l'ensemble de ses activités.





UN ÉCOSYSTÈME INTERNATIONAL





Benjamin MATHIEU

CEO Alan Allman Associates
Amérique du Nord

ENJEUX ÉCONOMIQUES AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS

En 2024, les économies canadienne et américaine ont connu des fluctuations marquées des taux de change et des taux d'intérêt, impactant la rentabilité des entreprises et les investissements dans les grands projets d'infrastructure et de transformation numérique. Ces variations ont directement influencé le secteur des technologies de l'information (TI) au sens large, modifiant la planification budgétaire des entreprises et la dynamique du marché des solutions numériques et ERP.

Dans ce contexte, **Alan Allman Associates a su tirer parti de la robustesse et de la complémentarité de son portefeuille de marques, de la diversité de ses expertises et de la solidité de sa base client.** Cette approche a permis de sécuriser la croissance des activités tout en consolidant notre présence stratégique au Québec. Grâce à une relation de confiance établie avec nos clients et à une offre de services alignée sur les besoins du marché, nous avons renforcé notre ancrage et confirmé notre position en tant qu'acteur clé du secteur des TI et des solutions ERP.

Fort de cette assise renforcée, **Alan Allman Associates aborde avec confiance la prochaine étape de**

son développement en Amérique du Nord : une **expansion stratégique en Ontario**, avec un focus particulier sur les marchés de Toronto et d'Ottawa. Ces deux villes, centres économiques majeurs et pôles d'innovation technologique, offrent un terreau favorable à nos expertises. La demande croissante pour des solutions ERP avancées, des services de transformation numérique et des compétences en gestion des données et cybersécurité y est en forte progression. Nos cabinets, reconnus pour leur excellence opérationnelle et leur capacité à accompagner les entreprises dans leur transformation digitale, sont idéalement positionnés pour répondre aux attentes des acteurs économiques locaux et accélérer notre implantation en Ontario.

Robustesse du modèle Alan Allman Associates dans une économie changeante

Le Canada a enregistré une croissance économique de 2,6 % au quatrième trimestre de 2024, surpassant les prévisions initiales de 1,8 %. Cette performance a été soutenue par une augmentation des dépenses de consommation et des investissements des entreprises. Parallèlement, la Banque du Canada a procédé à des réductions successives de son taux directeur, le ramenant à 3,25 % en réponse à

un ralentissement de la croissance et à un marché du travail en perte de vitesse.

Alan Allman Associates a su capitaliser sur cette dynamique favorable, **enregistrant une accélération significative de ses résultats au cours des troisième et quatrième trimestres de 2024**. Cette montée en puissance s'est traduite par une amélioration de la croissance entre le premier et le second semestre de l'année. **Cette performance illustre la pertinence de notre positionnement stratégique et la solidité de notre modèle économique sur le marché nord-américain.**

Cette dynamique nous permet d'aborder 2025 avec ambition. Forts d'une croissance soutenue, nous sommes en mesure d'accélérer notre diversification géographique et d'intensifier notre présence en Ontario, tout en consolidant nos acquis au Québec. Ce nouvel équilibre, fondé sur une assise financière renforcée et une demande accrue pour nos solutions, ouvre la voie à une expansion structurée et durable en Amérique du Nord.

Axes de développement d'Alan Allman Associates en Amérique du Nord

Le secteur des technologies de l'information en Amérique du Nord connaît une expansion soutenue. Estimé à plus de 1,2 Milliards USD, il bénéficie d'une **demande croissante en services cloud**,

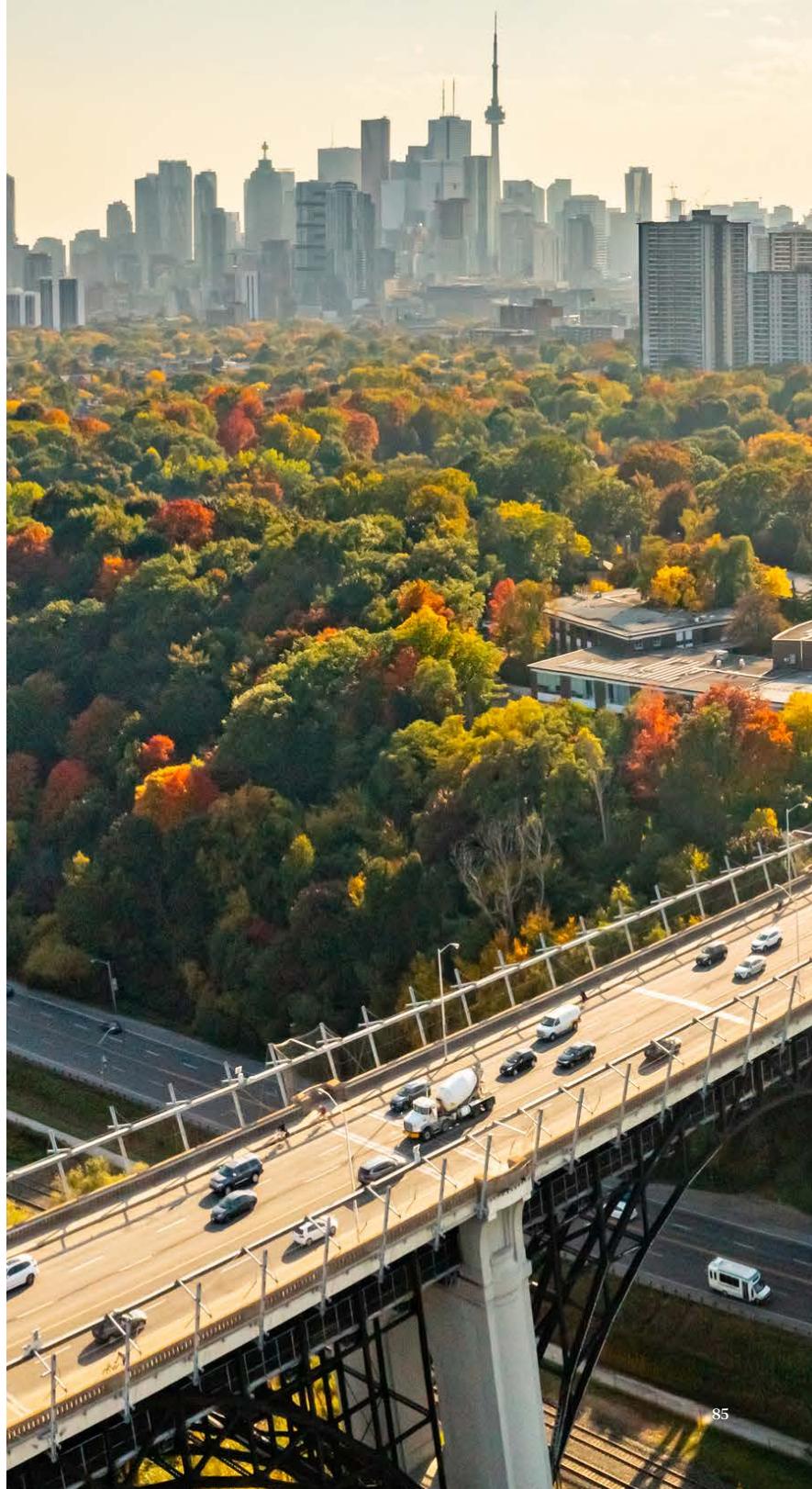
ÉTAT D'URGENCE DU NORD

cybersécurité, intelligence artificielle et solutions de gestion des données. Cette dynamique est renforcée par la modernisation des infrastructures numériques et l'adaptation aux enjeux économiques et technologiques.

De plus, le marché nord-américain des solutions ERP a atteint une valeur de 24,36 milliards USD en 2022 et devrait croître à un taux annuel composé (CAGR) de 11,67% pour atteindre 63,17 milliards USD d'ici 2031. Cette croissance est alimentée par une adoption accrue des technologies avancées et une transformation structurelle des entreprises qui **investissent massivement dans l'automatisation et l'optimisation de leurs processus.**

Parallèlement, le marché du service-conseil en TI suit une trajectoire ascendante, porté par la transformation digitale des entreprises de tous secteurs. Les organisations recherchent des **partenaires stratégiques capables d'accompagner leur transition vers des écosystèmes technologiques intégrés**, favorisant l'agilité et la productivité.

Dans cet environnement en mutation, Alan Allman Associates est idéalement positionné pour tirer parti de ces tendances en proposant une **offre alliant solutions ERP, services TI et conseil stratégique**. Grâce à un positionnement fort sur le marché nord-américain et une expertise sectorielle pointue, nous répondons aux exigences croissantes des entreprises cherchant à maximiser leur efficacité opérationnelle et à s'adapter aux défis de l'ère numérique.





David RAMAKERS

VP, General Manager Benelux

Les entreprises au Benelux, en 2024, ont évolué dans un environnement complexe, façonné par des facteurs macro-économiques et géopolitiques spécifiques.

L'incertitude économique (inflation persistante, indexations salariales, taux d'intérêt élevés, volatilité des marchés...) a impacté la planification financière et les décisions d'investissement de nombreuses organisations. Ce contexte a entraîné un fort ralentissement dans certains secteurs (comme la banque), plus marqué en Belgique qu'aux Pays-Bas et au Luxembourg.

Par conséquent, **nos cabinets de conseil au Benelux ont dû s'adapter à un environnement en pleine mutation en se concentrant sur la digitalisation, la durabilité et la résilience** afin de préserver leur compétitivité et assurer le succès de leurs clients.

Nos marques ont investi dans **l'évolution de leurs offres et de leurs modèles opérationnels** pour proposer des solutions alignées avec les défis de nos clients et les aider à naviguer à travers les mutations économiques, réglementaires et technologiques.

Parmi ces nouvelles offres :

- **Intelligence Artificielle et automatisation :** Solutions d'analyses intelligentes et d'efficacité opérationnelle.
- **Expertise sectorielle :** Solutions sur mesure pour des secteurs clés (comme l'énergie, la santé, le secteur public...).

- **Modèles de conseil agile :** Solutions basées sur les données et la technologie, proposées par des équipes pluridisciplinaires et transversales grâce à notre modèle d'écosystème unique.

Globalement, Alan Allman Associates a réussi à **maintenir ses perspectives de croissance** dans les pays du Benelux :

1/ En renforçant sa stratégie de consolidation de marques fortes,

- **Lancement de la marque we+** au Benelux, spécialisée dans la transformation numérique, issue de l'union de Continuum, Digitalum et Jidoka.
- **Renforcement de la marque DynaFin Consulting**, experte en services financiers, au Luxembourg

2/ En soutenant le développement de ses marques expertes et de leurs offres pour renforcer leur présence et leur positionnement sur le marché :

- **Satisco** : Développement autour de la synchronisation, de l'intégration, de la gestion et de la valorisation des données pour améliorer les stratégies data des clients, assurer des mises à jour en temps réel et des intégrations systèmes fluides, et favoriser la prise de décision stratégique.
- **DynaFin Consulting** : Investissements dans l'excellence opérationnelle, avec l'amélioration de l'efficacité via l'ingénierie des processus métiers et l'(hyper) automatisation, ainsi que le renforcement de la position dans la conformité réglementaire (améliorations, remédiations,...).





BENELUX

- **Data eXcellence** : Renforcement de sa position dans les projets de migration et de gouvernance des données de haute qualité, non seulement aux Pays-Bas mais aussi dans plusieurs pays européens.
- **Privatum** : Amélioration du positionnement en proposant des services de conseil complets en plus des services de gestion, garantissant la conformité légale et sécuritaire sur tous les aspects des affaires, consolidant ainsi sa position sur le marché de la protection des données.
- **we+** : Focus sur la transformation des entreprises avec des solutions haut de gamme adaptées aux besoins des clients, en améliorant les interactions client sur tous les canaux et en équipant les entreprises de solutions évolutives (cloud).

3/ En renforçant la collaboration entre nos cabinets de conseil pour se positionner sur des segments à forte valeur ajoutée :

- **Au niveau sectoriel** : Combinaison d'expertises pour les secteurs de la santé, de l'énergie et du secteur public.
- **Au niveau des propositions de valeur** : Offres intégrées et solutions de bout en bout pour répondre aux besoins des organisations de haut niveau et des projets de transformation d'envergure.

Le contexte macroéconomique et géopolitique actuel représente également des opportunités significatives pour nos marques au Benelux afin d'accompagner leurs clients dans des domaines clés :

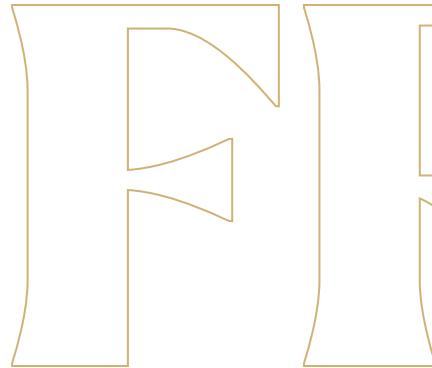
- **Accélération numérique & modernisation IT** : Automatisation basée sur l'IA, adoption du cloud (we+, Data eXcellence, Satico).
- **Services financiers & conformité** : Reporting ESG, finance numérique, RegTech (DynaFin, Satico).
- **Sécurité des données & protection** : Conformité GDPR, NIS2 et sécurité cloud (Privatum, Satico, we+).
- **IA & gestion intelligente des données** : RPA, gouvernance de l'IA, automatisation des processus (Satico, DynaFin, we+).
- **Résilience des entreprises & optimisation de la chaîne d'approvisionnement** : Modernisation des ERP, analyses prédictives (we+, Data eXcellence, Satico).

Malgré les incertitudes économiques mondiales, les perspectives pour nos cabinets de conseil au Benelux **restent solides**, portées par la demande croissante en transformation numérique, cybersécurité, conformité et solutions basées sur l'IA. **En s'appuyant sur la technologie, l'expertise sectorielle et les synergies inter-cabinets, nous sommes bien positionnés pour saisir les opportunités dans des secteurs à forte croissance et assurer un succès durable à long terme.**



Florent SAINSOT

VP, Directeur Général des Opérations France



STRUCTURER, ACCÉLÉRER, CONQUÉRIR : CAP SUR 2025 ET AU-DELÀ

Un exercice 2024 résilient et structurant

Malgré un contexte économique contrasté, Alan Allman Associates en France a su démontrer une **solide résilience** en 2024, en consolidant ses ratios de marge opérationnelle et ses résultats opérationnels par rapport à 2023.

L'année 2024 a été marquée par un important **travail de simplification, rationalisation et unification de nos marques**. Nous avons mené quatre chantiers majeurs pour aligner notre structure avec nos ambitions :

- Unification des marques ACI Projets, Argain et Siderlog dans une marque unique Argain Consulting Innovation
- FWD a rejoint we+, pour renforcer notre présence sur l'IT et augmenter nos capacités sur nos centres de services,
- Extension européenne de la marque DynaFin Consulting, historiquement ayant des activités au Benelux, en faisant converger DynaFin avec deux de nos marques françaises KeyBoss Group et AiYo,
- Internationalisation de Victrix, marque reconnue au Canada, en France avec Comitem, affirmant notre présence sur le marché de la cybersécurité.

Grâce à cette évolution, nous sommes passés en France de 21 à 8 marques, rendant **notre écosystème plus structuré, plus fort et plus en phase avec notre vision stratégique RISE 2030**. Nos marques gagnent ainsi en spécialisation et en capacité d'impact sur leurs marchés respectifs.

2025 et au-delà : un plan stratégique ambitieux

En 2025, nous poserons les bases de notre plan stratégique à cinq ans, structuré autour de quatre axes majeurs :

- **La Cybersécurité** : Renforcer la marque Victrix en France et en Europe par croissance organique et ciblage d'opportunités d'acquisition pour assurer notre leadership.
- **L'Intelligence Artificielle** au cœur de nos offres : accélération via Humans4Help et intégration systématique de l'IA dans toutes nos offres, qu'elles soient conseil ou IT.
- **L'acquisition de cabinets experts à taille humaine** : acquisition de cabinets spécialisés sur leur cœur de métier afin de monter en gamme et en expertise.
- **L'internationalisation des marques** phares de l'écosystème : expansion de we+, ited et Victrix pour renforcer notre rayonnement à l'international.

Par ailleurs, tout en consolidant nos positions dans les secteurs de la **Banque-Finance et de l'assurance**, nous mobilisons nos efforts commerciaux vers les secteurs particulièrement dynamiques en France que sont **l'Energie, l'Industrie** (voir ci-contre) à haute valeur ajoutée, dont la Défense et l'in-

dustrie pharmaceutique. Nous serons là où l'investissement est, notre écosystème étant par son organisation décentralisée particulièrement adapté aux évolutions majeures et rapides du moment.

Une approche transverse pour une synergie renforcée

Pour maximiser l'impact de notre écosystème et apporter toujours plus de valeur à nos clients, nous allons renforcer notre stratégie de cross-selling et de collaboration inter-cabinets à travers :

- **La mise en place d'un CRM commun** (HubSpot) avec un référentiel client unique, facilitant la coordination multi-cabinets,
- **L'animation renforcée des comptes stratégiques**, avec une approche croisée et collaborative,
- **L'extension de notre présence régionale**, via des synergies entre cabinets et le management croisé dans les grandes capitales régionales,
- **La diffusion et le rayonnement de nos marques** sur l'ensemble du territoire.

Nos clients bénéficieront ainsi d'un écosystème multi-marques, alliant spécialisation et expertise, leur garantissant une **approche globale et intégrée adaptée à leurs enjeux**.

Enfin, **l'IA continuera d'être un levier clé**, intégrée au quotidien dans nos processus internes et au cœur de tous nos projets clients.

Avec ces ambitions et cette structuration renforcée, **Alan Allman Associates aborde 2025 en France avec une dynamique de croissance et un cap clair vers 2030**.



L'Industrie en Mutation : Comment la Digitalisation Façonne les Métiers Opérationnels

aFactory, marque du cabinet a2F, accompagne les entreprises industrielles dans l'optimisation de leurs processus. Avec une approche innovante, ils apportent des solutions concrètes aux défis du monde industriel, notamment dans les secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, de l'énergie et de la chimie. Ses équipes travaillent en synergie avec les unités de production, convaincues que la digitalisation doit être un levier de transformation et non une menace pour les métiers opérationnels.

Face à ces nouveaux enjeux de digitalisation de l'industrie, aFactory se positionne comme un véritable cabinet d'études stratégiques. Ils analysent les tendances et accompagnent les entreprises dans leur transformation, avec une approche basée sur trois piliers clés : Diagnostic / Performance / Achat. aFactory réalise d'ailleurs en ce moment une enquête approfondie auprès de 100 entreprises clientes et prospects pour comprendre leur perception de l'avenir de leurs métiers. La question de la montée en com-

pétences et de l'intégration de nouveaux talents est au cœur de la transformation industrielle. L'industrie est à un tournant majeur. La digitalisation offre des opportunités uniques pour moderniser les processus, valoriser les compétences et renforcer la compétitivité. a2F, en tant que cabinet d'expertise et de conseil, est déterminé à accompagner ses clients vers un avenir où technologie et savoir-faire industriel se complètent harmonieusement.

Les entreprises industrielles doivent aujourd'hui choisir leur voie : subir les transformations ou les anticiper pour en tirer pleinement parti. Chez a2F, ils choisissent d'innover et d'être les architectes du futur industriel.





Leandro F. PEREIRA

VP, General Manager Iberia

En 2024, Alan Allman Associates a renforcé sur la zone Péninsule Ibérique sa position de leader en management et en conseil digital, réalisant des avancées stratégiques significatives et posant des bases solides pour une croissance future. Notre objectif a été non seulement de maintenir mais aussi d'étendre notre leadership grâce à des initiatives structurantes, en particulier en développant un Centre d'Excellence en Intelligence Artificielle (IA).

Nos réalisations clés

- Croissance du chiffre d'affaires** : Nous avons atteint un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros.
- Développement de notre base clients** : Nos clients actifs ont dépassé les 200, couvrant divers secteurs, soutenant notre pénétration stratégique et solidifiant les relations fortes que nous avons avec eux.
- Expansion de l'équipe** : Notre équipe, c'est aujourd'hui 265 talents, qui se concentrent sur l'amélioration continue des projets et des services qu'il mènent pour leurs clients, dans des secteurs tels que la finance, la santé ou encore l'administration publique.
- Consulting en R&D** : Winning a été distingué comme une entreprise de consulting en R&D par l'ANI (*Agencia Nacional de Inovação*), reconnaissant nos capacités à livrer des projets basés sur la science.

Innovation en IA

Notre avancée la plus notable en IA a été réalisée grâce à l'initiative **DoubleU**, qui renforce nos capacités à intégrer l'IA dans le contexte organisationnel. Ce projet démontre non seulement notre engagement dans la transformation digitale, mais fixe également une référence dans le paysage des technologies en Ibérie.

Mentalité scientifique et initiatives

- Nous avons continué à appliquer rigoureusement les méthodologies scientifiques pour garantir des résultats mesurables à travers nos projets.
- Un effort substantiel a été consacré au **AI Leadership Compass**, visant à doter les dirigeants des compétences nécessaires pour naviguer efficacement dans un paysage commercial piloté par l'IA.

Formation et développement

Notre investissement continu dans le développement des compétences et la formation professionnelle a favorisé un environnement de méritocratie et d'apprentissage continu, crucial pour soutenir l'innovation et s'adapter aux demandes dynamiques du marché.

Perspectives pour 2025

Notre stratégie se concentrera sur l'intégration accrue de l'IA dans nos pratiques de management, l'expansion des segments de marché dans les soins de santé et la durabilité, et l'amélioration des efficacités opérationnelles par l'intégration technologique. Ces étapes sont conçues pour garantir que Winning réponde non seulement aux besoins évolutifs de nos clients, mais aussi pour diriger la voie en matière de gestion scientifique et d'excellence technologique.

2024 a été une année de réalisations significatives et d'avancées fondamentales pour Winning dans la zone ibérique. Avec une base solide dans des initiatives d'IA comme DoubleU et une vision claire pour l'avenir, nous sommes prêts à poursuivre notre trajectoire pour devenir une référence mondiale dans la transformation des modèles commerciaux grâce à la gestion scientifique et à l'excellence technologique.





INNOVATION NUMÉRIQUE



UNE EXPANSION STRATÉGIQUE EN ASIE-PACIFIQUE : CAP SUR LA CROISSANCE ET L'INNOVATION

En 2024, le contexte macroéconomique de la région Asie-Pacifique (APAC) a poursuivi une **trajectoire de croissance soutenue**, portée par des secteurs stratégiques tels que **l'électronique, la chimie, le biomédical, l'ingénierie de précision ainsi que la finance et l'assurance**. Pour les cabinets de conseil opérant dans cette région, les opportunités se sont multipliées autour de la **transformation numérique, de l'innovation technologique, de la transition énergétique et du développement durable**, autant de leviers permettant d'accompagner efficacement les entreprises dans leur adaptation aux mutations économiques et technologiques. L'implantation d'Alan Allman Associates en APAC, encore récente mais ambitieuse, s'inscrit au cœur de notre stratégie d'expansion internationale. Cette présence renforce notre capacité à servir nos clients avec pertinence tout en contribuant activement au développement durable d'une région à fort potentiel. La marque **we+**, première marque internationale de notre écosystème, illustre parfaitement cette ambition en combinant expertise locale et savoir-faire global.

Comprendre et anticiper les marchés locaux

Grâce à une implantation ciblée dans chaque pays, **we+** démontre un engagement clair : **comprendre les spécificités et les dynamiques propres à chaque marché pour mieux répondre aux besoins des clients**. Cette approche nous permet d'établir des **relations solides et pérennes** avec nos clients, basées sur la proximité et la personnalisation des services. La capacité d'Alan Allman Associates à générer des synergies entre ses différentes filiales ouvre par ailleurs la voie à des opportunités de ventes croisées et à des solutions intégrées à haute valeur ajoutée.

Des acquisitions stratégiques pour accélérer la croissance

Après un développement marqué de la marque **we+** à Singapour et Hong Kong en 2023, prolongé par des extensions en Malaisie et à Taiwan, **Alan Allman Associates a poursuivi son expansion en 2024 avec l'ouverture de bureaux en Corée du Sud**. Le début de l'année 2025 a été marqué par **l'acquisition stratégique de PhoenixDX**, un cabinet spécialisé en développement low code et en innovation IA, **implanté en Australie** (Sydney, Melbourne et Brisbane).

L'Australie, hub incontournable d'innovation et de développement technologique dans la région, offre des **perspectives prometteuses dans des secteurs en pleine croissance** tels que les technologies de l'information, le tourisme, les énergies renouvelables et la pharmacie. L'expertise d'Alan Allman Associates dans ces domaines nous positionne idéalement pour capter ces nouvelles opportunités.

Cap sur 2025 : priorité à la transformation digitale et à l'innovation

En 2025, Alan Allman Associates entend **intensifier son ancrage en Asie-Pacifique et tirer pleinement parti de ses investissements dans les technologies de pointe** — data, intelligence artificielle, cloud et low code.

L'excellence de nos services et la confiance de nos clients nous ouvrent de **nouvelles perspectives à l'échelle régionale, avec une demande croissante pour un accompagnement sur des projets multi-pays**. Cette dynamique témoigne de la force et de la pertinence de notre écosystème dans un marché en pleine évolution.

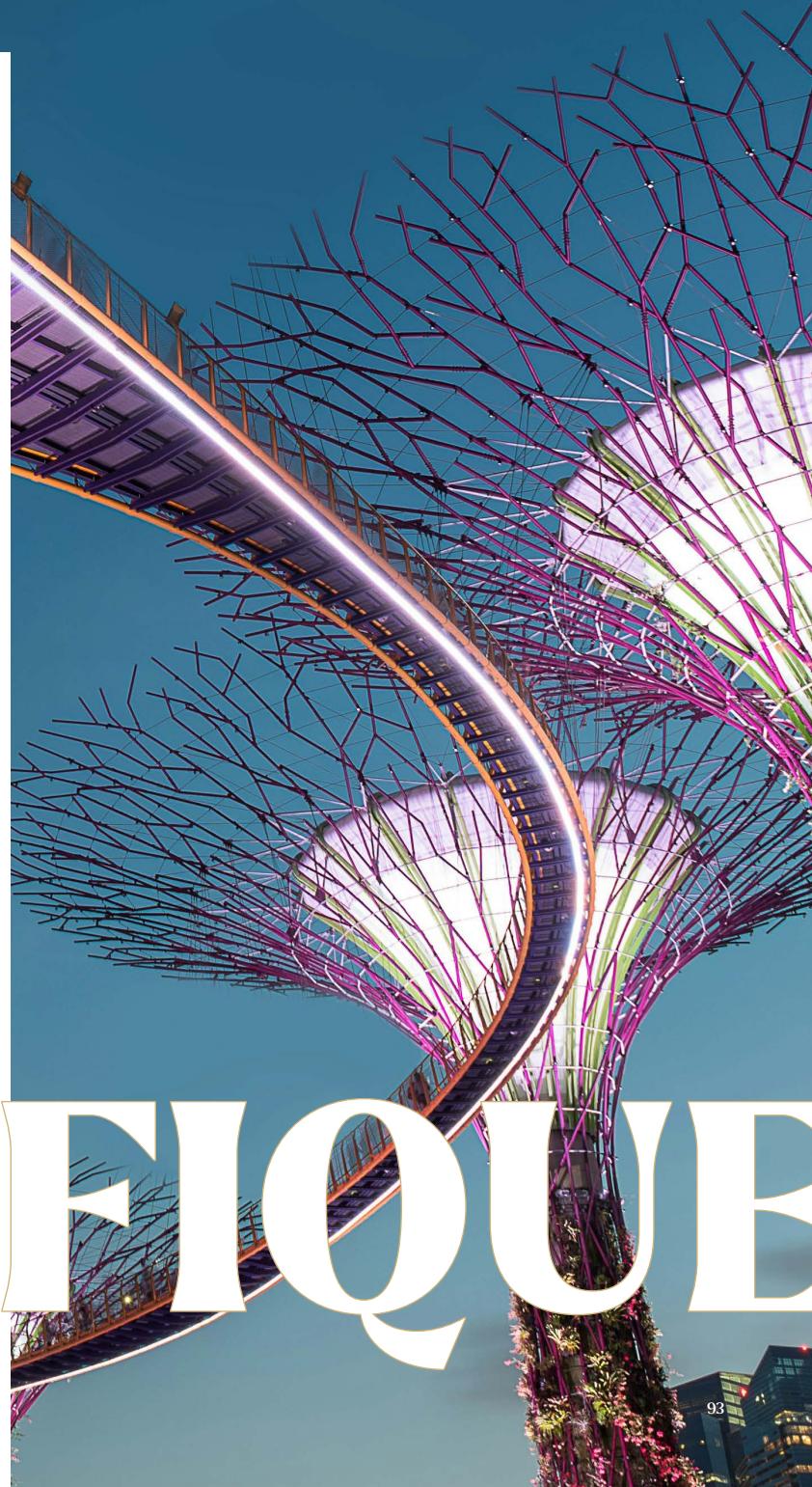
Par ailleurs, le travail remarquable de notre force de vente en **Corée du Sud** constitue un **véritable**



levier de croissance, nous offrant une année 2025 riche en opportunités. La Corée du Sud joue un rôle stratégique clé en consolidant notre présence locale.

L'arrivée des équipes de PhoenixDX et la mise en œuvre de notre stratégie de transformation digitale nous positionnent plus que jamais comme un **acteur de référence du conseil en Asie-Pacifique**. En alliant innovation, expertise sectorielle et proximité avec nos clients, Alan Allman Associates continue d'élargir son rayonnement en Asie, se prépare à relever les défis de l'année à venir avec **ambition et détermination**.

ASIE
-
PACIFIQUE



RAPPORT D'ANNUALISATION





RAPPORT DE GESTION

MONTEGO
SOCIÉTÉ
5

RAPPORT DE GESTION

Rapport de gestion sur les comptes consolidés

Présentation des comptes consolidés

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 sont établis selon les principes et les conventions comptables généralement admis par le référentiel IFRS.

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'Ecosystème Alan Allman Associates n'exerce au 31 décembre 2024, 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 374 336 K EUR sur l'exercice 2024 contre un chiffre d'affaires consolidé de 365 602 K EUR au cours de l'exercice 2023, soit une hausse de 2,4 % par rapport au précédent exercice.

En Europe, l'environnement économique a été marqué par un ralentissement du secteur bancaire.

Malgré ce contexte, Alan Allman Associates a su préserver sa dynamique de croissance en renforçant sa stratégie de consolidation autour de marques fortes, visant ainsi une amélioration continue de la productivité :

- Création de la marque Argain Consulting Innovation, marque experte en performance des projets & des organisations et valorisation de la donnée, avec l'union de Argain, ACI Projets et Siderlog
- Extension de la marque DynaFin en France, expertise en services financiers, avec le rapprochement entre KeyBoss Group et AiYo
- Lancement de la marque we+ au Benelux, marque experte en transformation digitale, avec le rapprochement de Continuum, Digitalum et Jidoka
- Lancement de la marque Victrix, expert en cybersécurité, en France, avec le rapprochement avec Comitem

La première partie de l'année **en Amérique du Nord** a été marquée par un ralentissement économique et du fait de la réorganisation des sociétés et des offres. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires est resté stable. Toutefois, en dollars canadiens constants, une inversion de tendance a été observée au quatrième trimestre.

L'activité **en Asie** a été légèrement impactée par le ralentissement du secteur bancaire à l'échelle mondiale. Toutefois, Alan Allman Associates a su capitaliser sur d'autres segments porteurs, notamment **le luxe**, et entend poursuivre sur 2025 son expansion géographique avec une implantation dans **de nouvelles zones stratégiques**, telles que **Séoul et l'Australie**.

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

En milliers d'euros	31/12/2024		31/12/2023	
	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité
Europe	210 324	16 527	206 112	16 924
Amérique du Nord	152 480	17 720	156 192	18 675
Asie	11 532	508	3 297	137
TOTAL	374 336	34 755	365 602	35 736

Le résultat de l'Ecosystème Alan Allman Associates :

Le résultat opérationnel d'activité de l'Ecosystème Alan Allman Associates s'est établi à 34 755 K EUR sur l'exercice clos au 31 décembre 2024 contre 35 736 K EUR sur l'exercice clos au 31 décembre 2023, soit en baisse de 2,75% par rapport à l'exercice précédent.

Ce résultat opérationnel d'activité représente environ 9,3% du chiffre d'affaires consolidé de l'Ecosystème Alan Allman Associates, contre environ 9,8% sur l'année précédente.

Sur l'ensemble consolidé, le résultat net est de (10 760) K EUR et enregistre donc une baisse de 261% par rapport au résultat net de l'exercice précédent qui était de 6 645 K EUR.

Evènements au cours de l'exercice

Alan Allman Associates clôture 2024 avec une hausse de son chiffre d'affaires (+3,3% versus 2023 hors cessions 2024). Alan Allman Associates réalise un chiffre d'affaires sur l'exercice 2024 de 374,3 millions d'euros, et ce sans acquisition majeure en 2024. En Europe, dans le cadre de sa stratégie d'optimisation de portefeuille et de recentrage sur ses activités stratégiques, Alan Allman Associates a procédé à des opérations de carve-out, entraînant la cession des sociétés HRPartners et Sirus durant le 4ème trimestre 2024. Ces entités avaient contribué au chiffre d'affaires IFRS à hauteur de 13 415 K€ en 2023 et 10 499 K€ en 2024.

L'année 2024 est encore marquée par la baisse significative du dollar canadien, dans la continuité de 2023. L'impact de cette fluctuation du dollar canadien est significatif. Dans ce contexte, il est essentiel de réaliser des analyses et des comparaisons en utilisant des références à dollars constants afin de mieux évaluer les performances économiques et financières. Cette approche permet une meilleure compréhension des véritables changements et des tendances à long terme. Ainsi à taux de change constant, Alan Allman Associates a connu une croissance de son chiffre d'affaires de 3% par rapport à la période clôturant au 31 décembre 2023.

Forte de ces réalisations, l'entreprise aborde l'avenir avec confiance et ambition, notamment à travers le lancement de son plan stratégique RISE 2030, visant à atteindre un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros à fin 2030.

Evènements survenus depuis la clôture de l'exercice

Le 16 janvier 2025 l'Ecosystème a renforcé sa position en APAC par l'acquisition 85% de PhoenixDX, une société australienne spécialisée en transformation digitale. Cette acquisition a été réglée principalement en numéraire. La partie résiduelle représentant 1 004 706 AUD (606 239,60 euros taux de change de la Banque Centrale Européenne au 16 janvier 2025)) a été payée par Alan Allman

Associates sous la forme de 81 813 actions en vertu des termes de la 19e résolution de l'Assemblée Générale du 19 juin 2024 (placement privé réservé aux actionnaires de PhoenixDX). La présence de PhoenixDX à Sydney, Melbourne, Brisbane et aux Philippines représente des opportunités stratégiques pour l'écosystème.

Evolution prévisible et perspectives

Alan Allman Associates entend poursuivre la modernisation de ses fonctions supports, en intégrant de nouveaux outils et des solutions d'automatisation par exemple, tout en renforçant ses marques fortes. À ce titre, le déploiement de la marque we+ en Amérique du Nord constitue un levier stratégique, permettant à l'écosystème d'affirmer des positions déterminantes sur ses offres.

L'écosystème continue également de travailler sur son organisation. En octobre, l'écosystème a, d'ailleurs accueilli Nicolas Cossard en tant que CFO Monde, marquant ainsi une nouvelle étape dans le pilotage financier de l'écosystème.

En 2025, Alan Allman Associates souhaite aussi accélérer l'élargissement et la montée en valeur de ses offres, en continuant à se positionner sur des segments à forte croissance tels que l'intelligence artificielle, le cloud, la data et la cybersécurité. En janvier 2025, cette dynamique s'est traduite par l'acquisition de PhoenixDX en Australie, permettant ainsi à l'écosystème de renforcer son expertise dans le domaine du low-code/no-code (cf communiqué de presse du 17 Janvier 2025).

Grâce à ses offres expertes et orientées solutions, Alan Allman Associates a consolidé sa présence chez ses clients, comme en témoigne l'enquête de satisfaction menée en juin 2024, affichant un score NPS de 69,3%.

Forte de ces réalisations, l'entreprise aborde l'avenir avec confiance et ambition, notamment à travers le lancement de son plan stratégique RISE 2030, visant à atteindre un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros à fin 2030.

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



Risque faible



Risque modéré



Risque élevé

	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	Modéré	Modéré
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 crédit / taux d'intérêt	Modéré	Elevé
Risque de change	Elevé	Modéré
Risques liés à la recrudescence des conflits et tensions géopolitiques internationales	Elevés	Modéré
Risques environnementaux	Faibles	Faibles
Risque lié à l'image et à la e-réputation	Modéré	Modéré
Risque extra-financiers avec les partenaires commerciaux	Modéré	Modéré

	Probabilité d'occurrence	Impact estimé
Risques liés aux règles d'éthique, à la fraude, aux conflits d'intérêts et à la corruption		

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'Ecosystème 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, ou 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. Fin 2022, ces codes ont été diffusés via l'outil de sensibilisation « Metacompliance » afin de s'assurer de sa diffusion interne. Depuis le premier semestre 2025, ces codes sont diffusés via le nouvel outil « 360 Learning » à l'ensemble des collaborateurs.

De plus, ces règles sont systématiquement rappelées dans les contrats de travail des collaborateurs.

Enfin, l'ensemble des managers et dirigeants ont été sensibilisés sur la nécessité de s'assurer que les collaborateurs placés sous leur autorité agissent dans le respect des règles édictées dans ces codes. Une procédure d'alerte est détaillée dans les différents codes.

Des formations ont été mises en place au sein des structures en micro-learning via AAA Academy pour l'ensemble des dirigeants français. A cela s'ajoute, dans le cadre de l'onboarding des fonctions partenaires et managers, une formation dispensée en présentiel par les équipes internes.

Depuis le 15 mars 2024, l'Ecosystème dispense à tous les collaborateurs exerçant des fonctions de direction une formation permettant de prévenir le risque de fraude au Président. A compter du premier trimestre 2025 cette formation a été étendue à l'ensemble des collaborateurs de l'écosystème.

	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 stratégie de recrutement, de fidélisation, de gestion de la performance, de développement des compétences et d'épanouissement professionnel. Il est en effet essentiel que les collaborateurs, au cœur de notre modèle, continuent de progresser dans leur carrière, évoluent dans un environnement stimulant et innovant, aient les moyens d'atteindre leurs objectifs, trouvent du sens à leur mission et soient fiers de leur entreprise.

La mise en place des politiques, des processus et des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces permet de minimiser ces risques.

Alan Allman Associates, dès 2014, a ainsi créé Alan Allman Associates Academy : cabinet de conseil en formation et gestion de carrière intégré propose des formations sur-mesure certifiantes et diplômantes aux consultants (cours en présentiel, formation e-learning...) et accompagne les talents sur le parcours professionnel. En 2019, l'Académie 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. En janvier 2025, l'Ecosystème souhaitant approfondir l'accompagnement de ses talents dans leur parcours professionnel, a permis à l'ensemble des collaborateurs salariés d'accéder à la plateforme pédagogique LinkedIn Learning, leur permettant ainsi de bénéficier de plus de 20 000 formations personnalisées disponibles en sept langues.

Afin d'attester la qualité du processus mis en œuvre par les actions de formation concourant au développement des compétences Alan Allman Associates Academy a obtenu le renouvellement de sa certification Qualiopi pour la troisième année consécutive.

De plus, afin de pouvoir axer les formations sur des métiers d'avenir, Alan Allman Associates Academy a proposé à l'ensemble des collaborateurs une formation sur l'intelligence artificielle.

Un programme de montée en gamme est également proposé aux collaborateurs pour les encourager à se certifier, réelle reconnaissance officielle de qualification, de compétence.

L'Ecosystème a également développé un livre du consultant permettant de suivre l'évolution, de valider les acquis professionnels et de rappeler la réglementation sur la formation professionnelle. Un réel référentiel pour tous nos talents.

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 (Personnes en Recherche d'Opportunités) ou lors d'événements festifs.

Aussi l'écosystème est engagé dans une politique de RSE (dont les modalités dans le Rapport de Durabilité pris en application des dispositions de la directive CSRD telles que transposées en droit français par [l'ordonnance du 6 décembre 2023](#) et le [décret n° 2023-1394 du 30 décembre 2023](#)) 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, Alan Allman Associates investit dans une enquête indépendante Happy at work permettant de mesurer la satisfaction de ses collaborateurs. Depuis 6 ans, l'Ecosystème Alan Allman Associates se classe dans les 10 premières places de sa catégorie, atteignant la 3^{ème} place monde en 2024.

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

- Un système de rémunération basé sur la performance ;
- Des réponses aux préoccupations des collaborateurs en développant de nouvelles compétences avec l'introduction de nouvelles technologies et de processus automatisés ;
- Des actions gratuites en 2023 et la création d'un FCPE avec une campagne d'actionnariat salarié en 2024 en France, en Belgique et au Canada.
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) ou via un programme d'acquisition d'action à un tarif préférentiel ;

	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. Au 31 décembre 2024, les 10 premiers clients de l'Ecosystème Alan Allman Associates représentent 20,5% de son chiffre d'affaires consolidé.

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

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.

	Probabilité d'occurrence	Impact estimé
Risque lié aux acquisitions		

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

Fort de cette expérience et de sa stratégie d'internationalisation croissante, l'écosystème a renforcé sa dynamique d'acquisition dans de nouveaux pays. L'objectif d'intégration a donc évolué pour permettre aux nouvelles zones Alan Allman de créer leur propre back office en s'appuyant sur leurs forces et leur contexte particulier. En conséquence, la durée d'intégration d'un cabinet va varier en fonction de sa taille, de sa zone géographique et de la stratégie de marques à déployer.

Les risques majeurs sont ceux 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 mais également la capacité de ce dernier à créer un back office performant en peu de temps avec ses propres équipes. En conséquence, l'Ecosystème a revu et déployé un nouveau processus d'intégration basé sur sa maîtrise du sujet, l'a individualisé et adapté à chaque contexte. Ce nouveau fonctionnement, au-delà de la transmission de savoir-faire du back office, renforce également la capacité à générer rapidement les synergies nécessaires à la performance attendue tout en limitant le risque d'attrition.

	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 centralisés au niveau des holdings 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 sa responsabilité 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 contrats liés à une pénalité avec engagement de résultats. A ce jour aucune pénalité significative 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 2024, le score NPS d'Alan Allman Associates était de 69,3 (comparé à 63,9% en 2023). 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. En 2024, une certification spéciale selon la norme ISO 10001 gestion de la satisfaction client a été passée avec succès par les cabinets certifiés ISO 9001. Cette certification a pour vocation à être étendue à l'ensemble des cabinets de l'écosystème.

	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 cybers attaques sont quotidiennes et le piratage peut avoir des conséquences importantes sur l'activité des cabinets de l'Ecosystème.

Pour contrer ce risque, la direction des systèmes d'informations (DSI) a mis en place des outils de sécurité (antivirus, anti-spams, firewall, scan de vulnérabilités, 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 potentielles attaques.

Pour limiter les risques liés à l'hébergement, nous avons diversifié 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 SAAS 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.

Cinq cabinets de l'écosystème, Les Solutions Victrix Canada, Les Solutions Victrix France, Data Excellence Group, WE+ (France), Alan Allman Associates France et PhoenixDX sont certifiés ISO 27001.

Nous avons confié à Ited, cabinet spécialisé en cybersécurité de notre écosystème, l'analyse et le traitement des risques, ainsi que la surveillance de nos actifs informatiques.

Un comité de pilotage des risques a été mis en place 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'Ecosystème.

Un programme de sensibilisation cybersécurité a été mis en place pour tous les collaborateurs afin de leur partager les bonnes pratiques et réflexes. De plus, les services IT de l'Ecosystème mènent mensuellement des campagnes visant à prévenir le phishing via l'outil « KnowBe4 » afin de sensibiliser les collaborateurs et prévenir le risque de phishing

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.

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 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 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.

	Probabilité d'occurrence	Impact estimé
Risques liés à la dépendance vis-à-vis de logiciels ou produits licenciés par des tiers		

Alan Allman Associates utilise, pour la gestion comptable, financière et des ressources humaines, des logiciels fournis et licenciés par des tiers. Ces outils jouent un rôle essentiel au quotidien dans la gestion de l'Écosystème. Par conséquent, leur indisponibilité temporaire ou permanente, due à un dysfonctionnement ou à la faillite des fournisseurs, pourrait représenter un risque pour la continuité des opérations.

Afin de minimiser ce risque, Alan Allman Associates s'appuie sur des fournisseurs de logiciels reconnus, leaders mondiaux du marché des solutions de gestion d'entreprise basées sur le Cloud. Par ailleurs, l'entreprise recourt à plusieurs éditeurs de logiciels pour assurer la gestion comptable et administrative, limitant ainsi l'exposition à un unique prestataire.

Pour prévenir tout risque de blocage ou de perte de données, les sauvegardes des informations stockées dans les ERP sont directement gérées par les éditeurs et hébergeurs, conformément aux contrats SaaS en vigueur. De son côté, Alan Allman Associates assure la sauvegarde des données hébergées dans les datacenters de Microsoft, notamment celles présentes sur SharePoint, les boîtes mail et Teams. De plus, la direction réalise une veille continue sur les solutions logicielles alternatives disponibles sur le marché afin de réduire le risque de dépendance excessive.

L'Écosystème ne présente pas de dépendance matérielle à l'égard de brevets ou de licences spécifiques. Toutefois, certaines sociétés du groupe, telles qu'EC Solutions, Teccweb et Gurus Solutions, travaillent respectivement avec les éditeurs de logiciels EPICOR et ORACLE NetSuite. Ces collaborations ne représentent toutefois que 6,4% du chiffre d'affaires global, limitant ainsi l'exposition financière à ces partenaires.

	Probabilité d'occurrence	Impact estimé
Risque lié au respect de la réglementation		

Alan Allman Associates est un écosystème international opérant dans plusieurs pays, offrant ses services à des clients présents à l'échelle mondiale et sujets à des lois et réglementations en constante évolution. Gérer la conformité dans des contextes juridiques divers peut présenter des défis significatifs, nécessitant une coordination étroite entre nos équipes et une surveillance constante des changements réglementaires dans toutes les juridictions où nous opérons.

Afin de garantir la conformité aux lois en vigueur, de répondre aux exigences de qualité stipulées par les cabinets et de respecter notre démarche RSE, Alan Allman Associates a mis en place un processus de gestion performant et dispose d'experts dans chaque pays.

L'appel à la sous-traitance peut entraîner des défis en termes de conformité avec les réglementations en vigueur dans notre secteur d'activité. Si le sous-traitant ne respecte pas les normes et réglementations applicables, cela pourrait avoir des répercussions sur l'entreprise.

Dans ce contexte, le sous-traitant est invité à télécharger, signer et compléter les documents requis via la plateforme e-attestation centralisant l'ensemble de nos points de conformité. Cette plateforme assure également le suivi des rappels nécessaires. Tous les éléments recueillis sont ensuite intégrés dans une matrice robotisée qui compile et met à jour quotidiennement l'état de conformité.

Un processus d'escalade précis permet au responsable commercial, puis au dirigeant, d'entreprendre les actions nécessaires pour remédier à toute défaillance éventuelle. Des indicateurs sont régulièrement communiqués aux dirigeants pour les tenir informés du statut de conformité de l'ensemble de leurs sous-traitants. Parallèlement, ces indicateurs sont transmis au département Organisation et Qualité dans le cadre du suivi des indicateurs qualité stratégiques conformes à la norme ISO 9001 et au département juridique.

La gestion efficace des risques réglementaires est essentielle pour garantir la pérennité de Alan Allman Associates. Nous nous engageons à maintenir une culture de conformité rigoureuse à travers des formations, à investir dans des ressources dédiées à la veille réglementaire et à adapter nos politiques et procédures en conséquence. Ensemble, nous assurerons la conformité continue et renforcerons la résilience de notre entreprise face aux défis réglementaires à venir.



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 trésoreries à court terme permettant de disposer d'un montant de liquidité immédiatement disponible.

Au 31 décembre 2024, l'Ecosystème dispose d'une trésorerie brute de 11,5 M EUR, le solde des créances transmises au factor avec recours et non encore réglées par les clients s'élève à 5,2 M EUR tandis que celui des créances transmises sans recours s'élève à 17,9 M EUR.

La dette bancaire s'établit au 31 décembre 2024 à 166,6 M EUR et l'Ecosystème dispose de lignes de découverts bancaires non-utilisées et confirmées pour 22,9 M EUR.

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

L'Ecosystème considère que les covenants inclus dans la documentation des financements de certaines filiales n'étaient pas respectés au 31 décembre 2024, sans toutefois remettre en cause sa liquidité. Pour plus de précision sur ce sujet, se référer à la note 8.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ainsi, au 31 décembre 2024, la position d'endettement net s'élève à 155,2 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.



Le risque de crédit constitue un enjeu important pour l'Ecosystème, en raison de notre modèle financier reposant sur l'endettement bancaire dans le cadre de nos acquisitions, notamment via des opérations de leveraged buy-out (LBO). L'utilisation de l'effet de levier expose le groupe aux fluctuations économiques et sectorielles, nécessitant ainsi une gestion prudente et anticipative pour assurer la stabilité financière à long terme.

Conscient de ces enjeux, l'Ecosystème met en place plusieurs dispositifs de contrôle et d'atténuation du risque de crédit. Tout d'abord, une gestion rigoureuse du ratio d'endettement est appliquée, en veillant à ne pas dépasser des niveaux qui compromettraient la capacité de remboursement. Une sélection rigoureuse des cibles d'acquisition est également effectuée, en privilégiant des entreprises présentant une rentabilité avérée et des flux de trésorerie récurrents et stables. De plus, l'Ecosystème anticipe les fluctuations de taux en mettant en place des instruments de couverture, tels que des

swaps de taux d'intérêt, afin de limiter l'impact de l'évolution des conditions de financement. Enfin, une surveillance continue de la performance des filiales acquises est mise en œuvre, avec des indicateurs de suivi financier permettant d'identifier rapidement d'éventuelles tensions et d'adapter la stratégie de refinancement en conséquence. Ces mesures permettent ainsi de sécuriser la pérennité de l'Ecosystème malgré l'importance du levier financier utilisé.



Le risque de taux de change constitue un facteur de vigilance pour l'Ecosystème, compte tenu de notre présence internationale, notamment au Canada, où nous réalisons une part significative de notre activité. Ce risque découle des fluctuations des devises, qui peuvent affecter la conversion des résultats financiers, la valorisation des actifs détenus à l'étranger ainsi que le coût des financements en devises étrangères. Bien que la probabilité de variations des taux de change soit forte, l'impact sur l'Ecosystème reste modéré, dans la mesure où nos activités sont diversifiées géographiquement et que nos revenus et charges en devises tendent à s'équilibrer partiellement.

Afin de limiter les effets de ces fluctuations, l'Ecosystème met en place plusieurs mesures de gestion du risque de change. Nous privilégions notamment des financements en devises locales afin de limiter les écarts de conversion et d'aligner au mieux nos engagements financiers avec nos flux de trésorerie opérationnels. En complément, des instruments de couverture, tels que les contrats à terme et les options de change, sont utilisés de manière ciblée pour sécuriser les transactions les plus exposées. Enfin, nous suivons de près l'évolution des marchés des changes et intégrons des scénarios de variation des devises dans notre gestion prévisionnelle afin d'adapter notre stratégie en conséquence. Cette approche proactive nous permet de réduire la volatilité liée aux fluctuations monétaires et de préserver la stabilité financière de l'Ecosystème.



Après une intensification du développement international de son activité, favorisée par un contexte d'intégration économique, l'Écosystème doit désormais faire face aux risques engendrés par l'aggravation des tensions géopolitiques et commerciales ainsi que par la multiplication des sanctions impactant les entreprises et leur chaîne de valeur.

Présent dans plus de 20 pays, l'Écosystème pourrait être confronté à des risques d'instabilité économique dans les régions où il opère, notamment en raison de la poursuite des conflits russo-ukrainien et israélo-palestinien, ainsi que des évolutions potentielles du contexte politique et économique aux États-Unis.

À la date du présent rapport, l'impact de ces risques sur l'Écosystème reste modéré, celui-ci n'ayant qu'une faible activité dans les pays les plus affectés par les conflits armés. Toutefois, il n'exclut pas qu'un maintien ou un renforcement des sanctions imposées contre la Russie puisse affecter le bon déroulement de ses activités. En particulier, l'impact de ces événements sur les marchés financiers

Par ailleurs, bien que son activité ne l'expose pas directement aux fluctuations des prix des matières premières, l'Écosystème reste sensible aux conditions macroéconomiques tendues, notamment en ce qui concerne l'inflation. De manière plus large, il demeure exposé aux incertitudes économiques, incluant d'éventuelles restrictions commerciales, des fluctuations des taux de change ou encore une instabilité des marchés financiers.

L'Écosystème réalisant 40,7 % de son chiffre d'affaires annuel au Canada, le développement de tensions avec les États-Unis pourrait également entraîner l'instauration de mesures protectionnistes, de sanctions économiques ou de modifications des réglementations douanières susceptibles d'impacter ses opérations sur cette zone géographique. Toutefois, l'activité Canadienne de l'Écosystème se concentre essentiellement sur son propre territoire national, avec une expansion sur les autres provinces fédérales.

Afin de réduire ces risques, l'Écosystème mise sur une diversification géographique de ses activités afin de limiter sa dépendance à une seule région ou zone économique. Il adapte également ses stratégies d'investissement en fonction des risques pays, notamment pour minimiser son exposition aux zones de forte instabilité.

L'Écosystème renforce par ailleurs sa veille réglementaire afin d'anticiper d'éventuelles évolutions légales pouvant affecter ses opérations (sanctions économiques, barrières douanières, nouvelles taxes, etc.).

Enfin, il s'engage à promouvoir une politique de responsabilité sociétale et de gouvernance forte afin de préserver son image et sa résilience dans un contexte géopolitique incertain.

Risques environnementaux	Probabilité d'occurrence	Impact Estimé

L'écosystème déclare qu'il n'a pas d'impact significatif sur l'environnement. Cependant, Alan Allman Associates a entrepris plusieurs initiatives visant à renforcer son engagement environnemental, notamment :

1. Mise aux normes environnementales des locaux :

- Mise en conformité de l'ensemble de ses locaux selon les normes de la Haute Qualité Environnementale (HQE), favorisant ainsi une mutualisation des ressources et une faible consommation énergétique globale.

2. Promotion du télétravail :

- Établissement d'une charte télétravail visant à réduire les déplacements des consultants, contribuant ainsi à minimiser l'empreinte carbone liée aux déplacements professionnels.

3. Engagement en faveur du numérique responsable :

- Adhésion à une charte promue par l'Institut Numérique Responsable, dans laquelle Alan Allman Associates s'engage dans une démarche pour un numérique durable, plus respectueux de l'environnement. Cette initiative inclut la participation à des événements tels que le Cyber World CleanUp Day, démontrant ainsi son implication dans des actions concrètes en faveur de la préservation environnementale.

	Probabilité d'occurrence	Impact Estimé
Risque lié à l'image et à la e-réputation		

Compte tenu de sa croissance et de son expansion géographique, Alan Allman Associates pourrait de plus en plus être exposé à la diffusion, dans les médias, d'informations négatives, qu'elles soient fondées ou non. Il est important de noter cependant qu'Alan Allman Associates n'est pas une marque opérationnelle en tant que telle. L'approche multimarque de l'écosystème lui permet ainsi de minimiser ce risque en diversifiant les parties prenantes, chaque cabinet ayant ses propres clients, collaborateurs, etc.

Par ailleurs, un service dédié au marketing et à la communication œuvre activement à promouvoir l'image positive d'Alan Allman Associates et de ses filiales. Cette équipe travaille à renforcer la réputation de l'écosystème, anticipant ainsi d'éventuelles répercussions négatives par une communication proactive et transparente. En adoptant cette approche stratégique, l'entreprise se positionne de manière à atténuer les impacts potentiels des informations médiatiques, qu'elles soient véridiques ou infondées, et à maintenir la confiance de ses parties prenantes.

	Probabilité d'occurrence	Impact estimé
Risque extra-financiers avec les 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 collaborateurs 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, il 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 leur respect de ses valeurs RSE avant toute contractualisation.

Les risques financiers

Vous pouvez consulter les facteurs de risque financier à la note 8.3 de l'annexe des comptes consolidées.

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	5 000 K CAD
Responsabilité civile exploitation	10 000 K EUR	10 000 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 partenaires Alan Allman Associates

Les fonctions partenaires, 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'Ecosystème 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 Générale.
- 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 collaborateurs 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 revu 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 connaissances 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 qualifiés 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 19 juin 2024, est présenté dans le rapport financier annuel en partie 7.

Liste des succursales

Conformément aux dispositions de l'article L232-1 du Code de Commerce, aucune des sociétés de l'Ecosystème Alan Allman Associates ne possède une succursale au 31 décembre 2024.

Activités en matière de recherche et développement

Eu égard à l'article L.232-1 du Code de commerce, l'Ecosystème Alan Allman Associates a engagé des activités de recherche et développement afin de renforcer l'attractivité et la compétitivité de ses cabinets. Ces initiatives stratégiques, axées sur l'intelligence artificielle, le cloud computing et la digitalisation des processus métiers, visent à optimiser la performance opérationnelle et à accompagner les entreprises dans leur transformation numérique. Les différents projets significatifs se composent notamment de :

- Gestion autonome des requêtes formulées aux services publics ;
- Automatisation du traitement de solutions de surveillance ;
- Optimisation des processus RH et prévision des tendances ;
- Digitalisation intelligente des ERP et scoring financier avancé ;
- Migrations techniques automatisées de solutions cloud avec support technique.

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice (part du Groupe Alan Allman Associates) d'un montant de (12 209) K euros.

Rapport de gestion sur les comptes sociaux

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 à jour des différents règlements complémentaires applicables à la date de l'établissement desdits comptes annuels).

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 de 4 416 K EUR sur l'exercice 2024 contre un chiffre d'affaires de 4 388 K EUR sur l'exercice 2023.

Le résultat de la société Alan Allman Associates :

Le résultat d'exploitation était de (1 171) K EUR sur l'exercice clos le 31 décembre 2024 contre un résultat d'exploitation de (1 760) K EUR sur l'exercice précédent.

Le résultat financier était de 9 060 K EUR sur l'exercice clos le 31 décembre 2024 contre un résultat financier de 12 136 K EUR sur l'exercice précédent.

Le résultat exceptionnel était de (10) K EUR sur l'exercice clos le 31 décembre 2024 contre un résultat exceptionnel de 0 K EUR sur l'exercice précédent.

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2024, la société Alan Allman Associates a fait un bénéfice de 8 908 K EUR contre un bénéfice de 11 043 K EUR sur l'exercice précédent.

Evènements au cours de l'exercice

Pour plus de détails sur les évènements survenus au cours de l'exercice 2024 au niveau de la société Alan Allman Associates, ces derniers sont visés dans les faits pertinents en note 1 de l'annexe des comptes sociaux en partie 5 du présent rapport.

Evènements survenus depuis la clôture de l'exercice

En date du 16 janvier 2025, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 81 813 actions pour un montant nominal de 24 543,90 EUR ainsi qu'une prime d'émission de 581 690,43 EUR portant l'augmentation de capital à un montant de 606 234,33 EUR.

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 2024 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 2024 :

Aucune nouvelle convention n'a été conclue sur l'année 2024.

Néanmoins, la convention de prestation de services entre Alan Allman Associates SA et Camahéal Finance conclue durant l'exercice 2021 et validée lors du conseil d'administration du 1^{er} juillet 2021, s'est poursuivie pendant l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Le coût supporté par la Société au titre de l'exercice 2024 pour cette convention de prestation de service s'élève à un montant de 7 200 EUR HT.

Autorisations de rachat par la société de ses propres actions

Lors de l'Assemblée générale du 19 juin 2024, 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 18 juin 2025 qui privera d'effet, à compter de la date de l'Assemblée Générale, l'autorisation de rachat par la Société octroyée le 19 juin 2024.

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 35 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 30 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 18 juin 2025.

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 2024.

Au 31 décembre 2024, à la connaissance de la Société, la répartition du capital était la suivante :

Actionnaires	Capital (actions)		Droits de vote	
	Nombre	%*	Nombre	%*
Camahéal Finance	40 278 926	88,02%	80 541 048	90,87%
Actions auto-détenues	228 204	0,50%	372 201	0,42%
Public (nominatif et non nominatif)	5 255 079	11,48%	7 724 676	8,71%
Total	45 762 209	100,00%	88 637 925	100,00%

*arrondi à la deuxième décimale

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 2024.

Cependant, le Conseil d'administration, agissant sous délégation octroyée par l'assemblée générale de la Société du 22 juin 2022, a décidé le 26 septembre 2022, d'attribuer 100 actions gratuitement à

chaque salarié d'une partie de ses filiales disposant d'au moins six mois d'ancienneté à la date de décision. Cela représente un nombre total de 108 900 actions gratuites maximum attribuées à 1 089 bénéficiaires. Ces actions livrées dans le cadre de ce plan seront (i) soit des actions nouvelles à émettre, portant jouissance courante et entraînant une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit du Bénéficiaire ; (ii) soit des actions existantes préalablement acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions dûment approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et conforme aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Également, le Conseil d'administration, agissant sous délégation octroyée par l'assemblée générale de la Société du 21 juin 2023, a décidé le 28 juin 2023, d'attribuer 15 047 actions gratuitement à chaque salarié occupant un poste de direction dans une filiale monégasque de la Société. Cela représente un nombre total de 15 047 actions gratuites maximum attribuées à 1 bénéficiaire. Ces actions livrées dans le cadre de ce plan seront (i) soit des actions nouvelles à émettre, portant jouissance courante et entraînant une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit du Bénéficiaire ; (ii) soit des actions existantes préalablement acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions dûment approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et conforme aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Également, le Conseil d'administration, agissant sous délégation octroyée par l'assemblée générale de la Société du 19 juin 2024, a décidé le 23 octobre 2024, d'attribuer un maximum de 4.500 et 3.000 actions gratuitement aux salariés directeurs régionaux, managers de services salariés ou managers de services supports dans les sociétés We-plus Pte Ltd, We-plus HK Limited, We-plus Pte Ltd Taiwan Branch, We-plus Consulting (Malaysia), We-plus Consulting Shanghai et Alan Allman Associates APAXA Pte Ltd. Cela représente un nombre total de 48 000 actions gratuites maximum attribuées à 13 bénéficiaires. Ces actions livrées dans le cadre de ce plan seront (i) soit des actions nouvelles à émettre, portant jouissance courante et entraînant une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit du Bénéficiaire ; (ii) soit des actions existantes préalablement acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions dûment approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et conforme aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

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 1 020 698 actions au 31 décembre 2024, soit environ 2,2 % 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 2024.

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	A	05/01/2024	7 420,00	10,6000	700

(1) Catégories :

a : les membres du Conseil d'administration, du Directoire, du Conseil de surveillance, le Président Directeur Général, 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 2024, le solde des dettes de la Société à l'égard des fournisseurs est de 404 773 EUR.

Ces dettes se décomposent comme suit :

Article D. 441 I, 2° du Code de commerce : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement					
Nombre de factures concernées	8	7	3	12	30
Montant total des factures concernées TTC	9 488 €	76 609 €	51 978 €	125 249 €	263 325 €
Montant total des factures concernées en euros HT	7 907 €	63 841 €	43 315 €	104 374 €	219 437 €
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	0,30%	2,41%	1,63%	3,94%	8,28%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses non comptabilisées					
Nombre total de factures exclues				0	
Montant total des factures exclues de (A) TTC				0,00 €	
(C) Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement (contractuel ou délai légal - Article 441-6 ou Article 441-3 du Code de commerce)					
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement				Légal	

Les créances clients se décomposent comme suit :

		Article D. 441 I, 1° du Code de commerce : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu				
		1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées		NA	3	5	11	19
Montant total des factures concernées TTC		NA	194 021 €	153 647 €	634 111 €	981 778 €
Montant total des factures concernées en euros HT		NA	161 684 €	128 039 €	528 425 €	818 148 €
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT		0,00%	3,62%	2,87%	11,84%	18,34%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses non comptabilisées						
Nombre total de factures exclues de (A) relatives à des créances litigieuses non comptabilisées		0				
Montant total des factures exclues de (A) TTC		0,00 €				
(C) Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement (contractuel ou délai légal - Article 441-6 ou Article 441-3 du Code de commerce)						
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement		Légal				

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

Au titre des comptes sociaux, au 31 décembre 2024, la société dispose d'une trésorerie de 50 K EUR.

La société a une dette envers un établissement de crédit pour 180 K EUR.

Filiales et participations au 31 décembre 2024

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, la société n'a acquis aucune société de manière directe.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, conformément à l'article L233-6 du code de commerce, la société n'a acquis de manière indirecte comme directe aucune société ayant son siège social sur le territoire de la République française.

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes sociaux de la société Alan Allman Associates SA de l'exercice clos le 31 décembre 2024 tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice d'un montant de 8 908 230 EUR.

Dépenses non déductibles

Pour l'exercice 2024, 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 **8 908 230** euros de la manière suivante :

Bénéfice net de l'exercice	8 908 230 €
Dotation dans la réserve légale	356 279,54 €
Soit une réserve légale à	1 372 866,30 €
Report à nouveau antérieur	10 783 649 €
Soit un bénéfice distribuable de :	18 319 013 €
Affecté aux autres réserves, dont le solde s'élève à :	18 319 013 €

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

Exercice	Dividendes (€)	Avoir fiscal / Abattement (€)	Total (€)
31/12/2023	2 049 248,92 €	0	0
31/12/2022	2 058 917 €	0	0
31/12/2021	2 152 645 €	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 2024.

Déclaration de performance extra-financière

Le Rapport de durabilité, tel que visé à l'article L232-6-4 du Code de Commerce, est annexée au présent rapport de gestion et présentée dans la partie 6 du présent rapport financier annuel.

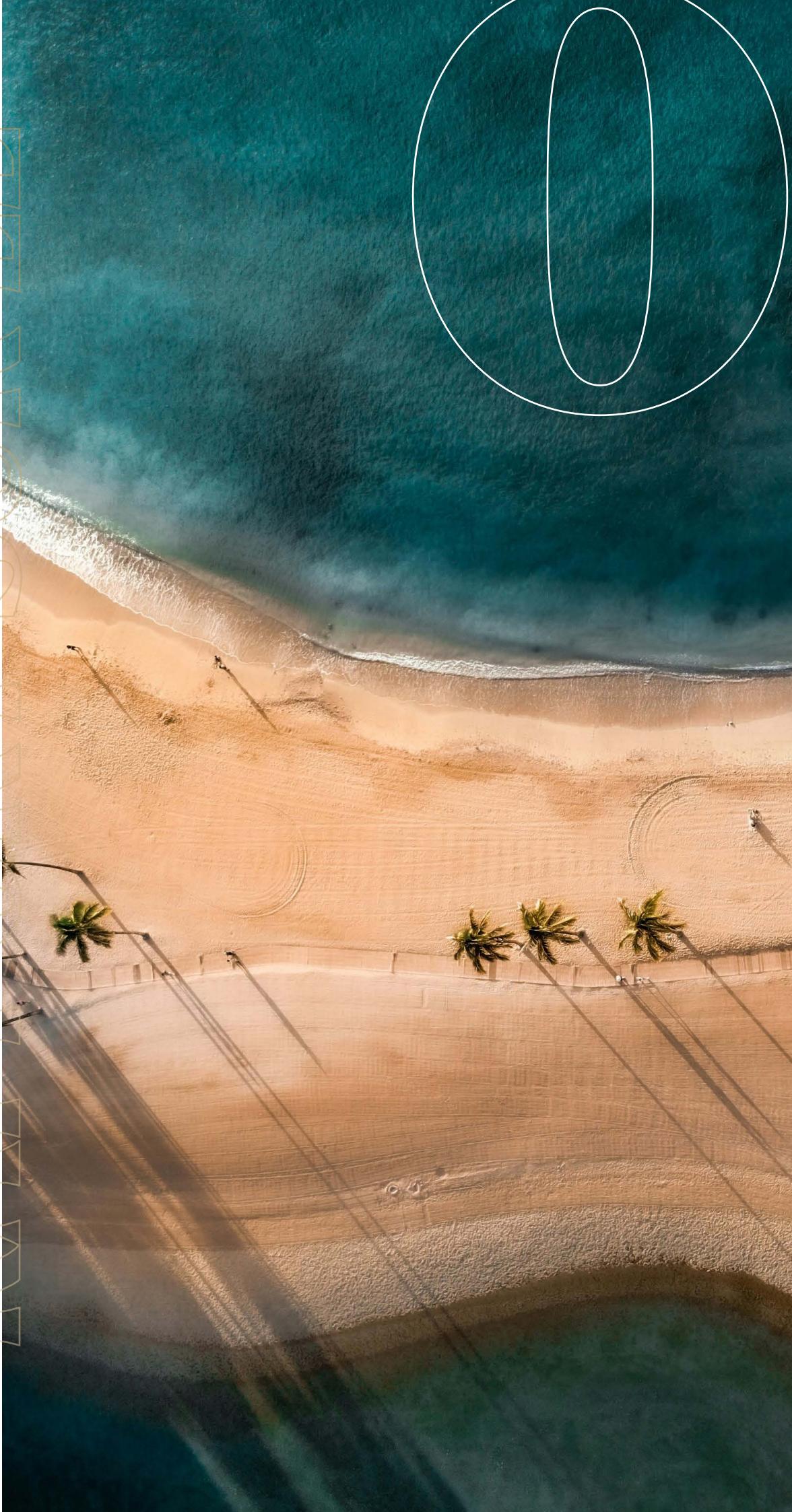
Le Rapport de durabilité fait partie intégrante du présent rapport de gestion.

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

NATURE DES INDICATIONS	31.12.2024	31.12 2023	31.12 2022	31.12 2021	31.12 2020
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social	13 728 662,70	13 702 726	13 149 996	12 905 671	1 099 265
Nombre des actions existantes	45 762 209	45 675 754	43 833 321	43 018 905	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	0	0	0	0	0
. Par exercice de droits de souscription					
II. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	4 461 240	4 388 308	2 195 252	0	0
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	9 960 831	11 711 870	4 945 017	1 651 681	(344 026)
Dotations aux amortissements et provisions	(1 696 190)	(1 689)			
Impôts sur les bénéfices	(1 028 933)	(667 240)		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	8 908 230	11 042 941	4 679 472	1 651 681	(344 026)
Résultat distribué	2 049 249	2 058 917	2 152 645	0	0
III. Résultats par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,20€	0,24€	0,11€	0,04€	0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,19€	0,24€	0,11€	0,04€	0
Dividende attribué à chaque action	0	0,045€	0,05€	0,02€	0
IV. Résultats dilués par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,20€	0,24€	0,11€	0,04€	0
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,19€	0,24€	0,11€	0,04€	0
V. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	8	8	6	0	0
Montant de la masse salariale de l'exercice	1 394 107	1 162 248	354 828	0	0
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	572 902	457 462	136 662	0	0



RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE





RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

ENTREPRISE
GOUVERNEMENT

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIETE SUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2024

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,

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 28 mars 2025.

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Code de gouvernement d'entreprise

La société Alan Allman Associates se réfère, depuis le 5 mars 2021 au Code Middlenext de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises au cours de l'exercice 2024.

Le Conseil d'Administration a bien pris connaissance des points de vigilance du Code Middlenext.

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		

*au regard de la composition du Conseil ainsi que la taille du Groupe Alan Allman Associates, la mise en place du Comité RSE sera 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.

**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'intérêsement au capital.

Le Conseil d'Administration

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

Le Conseil d'Administration n'a pas encore jugé opportun, au regard de la composition du Conseil ainsi que la taille du Groupe Alan Allman Associates, de créer des comités autres que le Comité d'Audit. Notamment, bien que le Conseil d'Administration soit soucieux de suivre les recommandations du Code Middlenext et notamment la recommandation visant à l'instauration d'un Comité RSE au sein du Conseil d'Administration (R8), il a été jugé qu'au

regard de la composition du Conseil ainsi que de la taille du Groupe Alan Allman Associates, la mise en place du Comité RSE serait faite dans les prochaines années.

Néanmoins, le Conseil d'Administration ne s'interdit pas, pour des besoins ponctuels, de mettre en place, avec la Direction Générale et certains membres, des équipes de réflexion sur des sujets précis et un référent RSE a été nommé au niveau du Groupe Alan Allman Associates et rapporte directement au Conseil d'Administration.

Conformément à la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), il revient également au comité d'audit de la Société d'être en charge du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques notamment en matière de procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information en matière de durabilité, de recommander les commissaires aux comptes (ou organisme tiers indépendant) proposés à la désignation par l'assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue concernant la certification du rapport de durabilité et de s'assurer du respect des conditions d'indépendance requises des intervenants exerçant des missions certification des informations en matière de durabilité.

1) Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de sept administrateurs.

Concernant le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration, notre Conseil comprend trois femmes et quatre hommes. Dès lors, sur l'exercice 2024, le pourcentage de femmes présentes au sein du Conseil d'administration est donc supérieur à 40%.

La durée du mandat des administrateurs est fixée statutairement à un an. En effet, lors de l'Assemblée Générale de la Société du 21 juin 2023 la durée des mandats des administrateurs a été réduite à un an.

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 2024, 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	2025	NON
Karine ARNOLD	NON	2021	2025	NON

Membre du Conseil				
CAMAHEAL FINANCE Représentée par Cédric RATHS	NON	2021	2025	NON
Membre du Conseil				
Benjamin MATHIEU Membre du Conseil	OUI	2021	2025	OUI
Charles A GRATTON Membre du Conseil	OUI	2021	2025	OUI
Audrey BARRA LESAIN Membre du Conseil	NON	2023	2025	NON
Florent PERRIN-MERIC Membre du Conseil	NON	2024	2025	NON

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 2024. Le renouvellement du mandat pourra être proposé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2024 :

En France :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Alan Allman Associates France	Président
3A CORPORATION LYON	Gérant
3A CORPORATION NANTES	Gérant
Héli AAA	Gérant
Vuillième	Président
Domaine de Kernevest	Président

A l'étranger :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Camahéal Finance	Administrateur et Directeur
Alan Allman Associates International	Gérant
3A CORPORATION	Gérant
DYNAFIN CONSULTING SA	Administrateur
DynaFin Management SA	Administrateur
Alan Allman Associates Benelux Sarl	Gérant
Alan Allman Associates Belgium SA	Administrateur

We+ SA	Administrateur
Digitalum SA	Administrateur
Privatum SA	Administrateur
Satisco Belgium SRL	Administrateur
Satisco SA (Luxembourg)	Administrateur
WE+ MONACO	Représentant permanent de l'Administrateur
AAA Amérique Inc.	Administrateur, Président, Chairman
AAA Amérique du Nord Inc.	Administrateur
3A CORPORATION Montréal Inc	Administrateur et Président
LES SOLUTIONS VICTRIX Inc.	Administrateur
VICTRIX SOLUTIONS INC.	Administrateur
EC Solutions Inc.	Administrateur
G.D.G. Informatique et Gestion Inc.	Administrateur
G.D.G. Info Inc.	Administrateur
Académie Alan Allman Associés Inc.	Administrateur
Gurus Solutions USA	Administrateur
Teccweb Inc.	Administrateur
Teccweb USA Inc.	Administrateur
Automatisation 4help Inc.	Administrateur
Alan Allman Associates APAC	Directeur
WE PLUS PTE. LTD	Directeur
WE-plus HK LIMITED	Directeur
WE PLUS CONSULTING (MALEYSIA)	Directeur
Alan Allman Associates Portugal	Directeur
Alan Allman Associates Australia and New Zealand	Directeur
Alan Allman Associates Australia	Directeur
Winning LDA	Directeur

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

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Sirus SA	Administrateur
Alike Partners	Gérant
A2CI	Gérant
Atmosphère	Gérant
Winning Scientific Management Porto	Directeur
Winning Scientific Technology	Directeur
Winning Incentive Grants	Directeur
Winning Accounting and Taxation	Directeur
Winning Shared Services	Directeur
Winning International	Directeur
Alan Allman Associés ADN 2 Inc.	Administrateur
15113652 CANADA INC.	Administrateur
Alan Allman Associés Québec Inc.	Administrateur
Source Évolution Inc.	Administrateur
Solutions ited Inc.	Administrateur
9205-2232 Québec Inc.	Administrateur

Solutions Gurus Inc.	Administrateur
10013242 Canada	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 2024. Le renouvellement du mandat pourra être proposé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2024 :

En France :

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
Alan Allman Associates Belgium	Administrateur
WE+ MONACO	Président Administrateur Délégué (représentant AAAFR)
AAA Amérique Inc.	Administrateur
AAA Amérique du Nord	Présidente finances et administration Administrateur
Alan Allman Associates APAC	Directeur
WE PLUS PTE. LTD	Directeur
WE-plus HK LIMITED	Directeur
WE PLUS CONSULTING (MALEYSIA)	Directeur

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

Néant

Camahéal Finance représentée par Cédric RATHS (Administrateur)

Sur proposition de Jean-Marie THUAL, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 25 avril 2022, a coopté la société Camahéal Finance, représentée depuis le 31 décembre 2023 par Monsieur Cédric RATHS, en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Florian BLOUCTET. Cette nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 22 juin 2022.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Le renouvellement du mandat pourra être proposé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2024 :

En France :

Néant

A l'étranger :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
3 Piccadilly Place S.à.r.l.	Gérant
3A Corporation S.à r.l.	Gérant
4 Piccadilly Place S.à.r.l.	Gérant
Alan Allman Associates International S.à.r.l	Gérant
Alpha Services Lux S.A.	Administrateur
Al-Rayyan 2 Luxembourg S.à r.l.	Gérant
AltaOne Investments S.à.r.l.	Gérant
AltaOne Silae GP S.à.r.l.	Gérant
Bario Participations S.A.	Administrateur
Batum S.A.	Administrateur
BFF INVESTMENTS S.à r.l.	Gérant
Blossom Holding S.A.	Administrateur
BlueRock Luxembourg S.à r.l.	Gérant
Bobbes Investments S.à.r.l.	Gérant
Camaheal Finance S.A.	Gérant
Cyan S.à.r.l.	Gérant
Equity Park Management S.à.r.l.	Gérant
Estel Marine S.à.r.l.	Gérant
Eurofund Group S.à r.l.	Gérant
Eurofund Holdings S.à r.l.	Gérant
Eurofund Investments UK Sarl	Gérant
Exe Valley S. à r.l.	Gérant
FunPlus (Lux) S.à.r.l.	Gérant
GII Altais S.à.r.l.	Gérant
Haussmann Finance	Gérant
Italian NPL Opportunities Fund II (GP) Sarl	Gérant
Italian Debt Restructuring (GP) Sàrl	Gérant
KENAVO INVESTMENT	Administrateur
LFC Invest S.à.r.l.	Gérant
M&G Chemicals Brazil S.A.	Administrateur
Marcold S.à r.l.	Gérant
NIRAAMAYA Holdings S.A.	Administrateur
NIRAAMAYA INTERNATIONAL S.A.	Administrateur
PILAIR S.à.r.l.	Gérant
S.O.S. Smile Luxembourg S.à.r.l.	Gérant

SEATCAT S.A.	Gérant
SET SAIL HOLDING S.à.r.l	Gérant
Whitehawk X3 Holdco	Gérant
Whitehawk X4 Holdco	Gérant
Reference Financial Services S.A.	Administrateur
3 Piccadilly Place S.à.r.l.	Gérant
3A Corporation S.à r.l.	Gérant
4 Piccadilly Place S.à.r.l.	Gérant
Alan Allman Associates International S.à.r.l	Gérant
Alpha Services Lux S.A.	Administrateur
Al-Rayyan 2 Luxembourg S.à r.l.	Gérant
AltaOne Investments S.à.r.l.	Gérant
AltaOne Silae GP S.à.r.l.	Gérant
Bario Participations S.A.	Administrateur
Batum S.A.	Administrateur

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

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
CESCO Holding S.A.SPF	Administrateur
Overlander Holdings Sàrl	Gérant
Heimat AcquiCo S.à.r.l.	Gérant
Heimat InvestCo S.à.r.l.	Gérant

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 2024. Le renouvellement du mandat pourra être proposé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2024 :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Alan Allman Associés Amérique Inc.	Administrateur
Alan Allman Associés Amérique du Nord	Administrateur
10013242 Canada	Administrateur
Gurus Solutions USA	Administrateur
Les Solutions Victrix	Administrateur
Victrix Conseil	Administrateur
9205-2232 Quebec Inc.	Administrateur
EC Solutions	Administrateur
GDG Informatique et Gestion	Administrateur
GDG Info	Administrateur

Académie Alan Allman Associés	Administrateur
Alan Allman Associés Quebec	Administrateur
Source Évolution	Administrateur
Solutions Gurus	Administrateur
Teccweb	Administrateur
Solutions ited	Administrateur

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

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Les Equipements MS Geslam	Administrateur
HelpOX	Administrateur
Mediagraph	CEO

Charles A GRATTON (Administrateur)

Sur proposition de Jean-Marie THUAL, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 1^{er} décembre 2021, a coopté Monsieur Charles A Gratton en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Meyer AZOGUI. Cette nomination a été ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société du 22 juin 2022.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Le renouvellement du mandat pourra être proposé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2024 :

Néant

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

Néant

Audrey BARRA LESAIN (Administrateur)

Madame Audrey BARRA LESAIN a été nommée par l'Assemblée Générale Annuelle du 21 juin 2023.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Le renouvellement du mandat pourra être proposé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2024 :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Digitalum SA	Administrateur

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

Néant

Florence PERRIN MERIC (Administrateur)

Madame Florence PERRIN MERIC a été nommée par l'Assemblée Générale Annuelle du 19 juin 2024.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Le renouvellement du mandat pourra être proposé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2024 :

Néant

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

Néant

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 formalisée, 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 et met en place une auto-évaluation. Ce débat sur son fonctionnement a eu lieu le 22 avril 2024.

d- Règlement intérieur

Le Conseil d'Administration a décidé de fixer dans un règlement intérieur les principes directeurs de son fonctionnement. Il a adopté un règlement intérieur le 1er juillet 2021.

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 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 2024, 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 Middlenext (R3).

Néanmoins, le 15 janvier 2025, le Conseil a pris acte de la perte de la qualité d'indépendant de Monsieur Benjamin MATHIEU à compter du 1^{er} janvier 2025 à la suite de la conclusion d'un contrat de travail avec une société appartenant à la Société.

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 sept 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 2024, ces réunions ont eu lieu au siège social de la société Alan Allman Associates.

Cependant, pour des raisons organisationnelles, il a été laissé 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 2024

Compte tenu du nombre réduit de ses membres, le Conseil d'Administration a procédé, au cours de l'exercice, à la mesure quantifiée de son efficacité au moment de son auto-évaluation et a fait référence à aucun des référentiels utilisés classiquement en la matière.

Il s'est 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'efficience de la bonne gouvernance de la Société.

I- Utilisation des délégations

Un récapitulatif de l'utilisation des délégations du Conseil d'administration est en partie 7 du présent rapport financier annuel.

Le Comité d'audit

1) Composition du Comité d'Audit

Au 31 décembre 2024, 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	54 ans	Canadienne	1er juillet 2021
Charles A GRATTON	Membre du Comité d'Audit Membre indépendant	62 ans	Canadienne	1er décembre 2021

Les membres du Comité d'Audit sont désignés par le Conseil d'Administration.

Parmi les recommandations du Code Middlenext, 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 :

Il n'y a eu, au cours de l'exercice 2024, aucune évolution concernant les membres du Comité d'Audit.

Nom	Dates de mandat sur 2024	Commentaires
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 du Comité d'Audit

b- Indépendance :

Il a été constaté que Messieurs MATHIEU et A GRATTON répondaient, au 31 décembre 2024, aux critères d'indépendance et de compétences en matière comptable ou financière par leur expérience professionnelle.

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 ainsi qu'une rémunération fixe annuelle d'un montant de 8.000 euros pour le Président 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 2024, le Comité d'audit s'est réuni deux 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 2023 (le 15 avril 2024) et les comptes du premier semestre 2024 (le 16 septembre 2024). 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 2024, d'une autorisation préalable par le Conseil d'Administration.

Par décision du Conseil d'Administration en date du 17 janvier 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'utiliser la faculté prévue à l'article L.225-35 du Code de commerce et d'accorder une délégation globale au Directeur général pour signer des cautions, avals et garanties d'un montant en principal, inférieurs à 40.000.000 d'euros.

Cette délégation globale a été utilisée à plusieurs reprises, à savoir :

- la Société s'était portée caution personnelle et solidaire de la société Alan Allman Associates France dans le cadre de plusieurs financements pour un montant en principal de 11.140.000 d'euros.

- la Société s'était portée caution personnelle et solidaire de la société Alan Allman Associates Belgium dans le cadre de plusieurs financements pour un montant en principal de 9.315.000 d'euros.

Compte tenu de ces opérations, l'enveloppe octroyée par le Conseil d'administration le 17 janvier 2024 a été utilisée à hauteur de 20.455.000 euros.

Le Conseil d'Administration lors de sa décision du 15 janvier 2025 a décidé d'utiliser la faculté prévue à l'article L.225- 35 du Code de commerce et d'accorder une nouvelle délégation globale au Directeur général pour signer des cautions, avals et garanties d'un montant en principal, jusqu'à la somme de 40 000 000 d'euros, à réaliser en une ou plusieurs fois et pour une durée d'un an.

Cette délégation annule et remplace la délégation consentie par le Conseil d'Administration le 17 janvier 2024.

REMUNERATION 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 2024 (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 2024, requises par l'article L22-10-34 du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2025.

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 2024 :

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 2024) 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€
Audrey BARRA LESAIN	0€	0€	0€
Florence PERRIN-MERIC	0€	0€	0€
Camahéal Finance	0€	0€	0€
Benjamin MATHIEU	12 000€	0€	12 000€
Charles A GRATTON	12 000€	0€	12 000€

En complément, une rémunération est perçue par les membres indépendants du Comité d'Audit. Cette rémunération visée ci-dessous 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 2024) d'Alan Allman Associates		
	Montant annuel fixe	Montant annuel variable	Total
Benjamin MATHIEU	8 000€	0€	8 000€
Charles A GRATTON	4 000€	0€	4 000€

Le montant brut global de la rémunération versée qui a été versée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 aux membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit s'est élevé à 36.000 euros, soit en dessous de l'enveloppe de 200 000 euros votée lors de l'Assemblée Générale du 23 juin 2021, contre 40.000 euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Ces rémunérations sont versées, depuis l'exercice 2024, de manière trimestrielle.

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 ;

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 2024 et 2023 :

	Montant versé en 2024	Montant versé en 2023
Jean-Marie THUAL*	0€	0€
Karine ARNOLD*	0€	0€
Audrey BARRA LESAIN*	0€	0€
Florence PERRIN-MERIC*	0€	0€
Benjamin MATHIEU	20 000€	22 000€
Charles A GRATTON	16 000€	18 000€
Camahéal Finance *	0€	0€

TOTAL	36 000€	40 000€
--------------	----------------	----------------

* Administrateur non indépendant n'ayant aucune rémunération au titre du mandat d'administrateur

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)

	2020*	2021**	2022**	2023**	2024**
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne	-	48 187	52 904	54 155	54 943
% de variation	-	-	9,79%	2,36%	1,46%
Rémunération médiane	-	46 705	47 910	47 987	48 345
% de variation	-	-	2,58%	0,16%	0,75%
Président-Directeur Général					
Jean-Marie THUAL	-	144 753	173 860	225 138	277 460
% variation	-	-	20,10%	29,49%	23,24%
Ratio moyen	-	3	3,28	4,16	5,01
% variation	-	-	9,33%	26,83%	20,43%
Ratio médian	-	3,09	3,63	4,69	5,69
% variation	-	-	17,48%	29,20%	21,32%

*Sur l'exercice 2020, il n'y avait aucun salarié au sein d'Alan Allman Associates (ex-Verneuil Finance).

** Les rémunérations moyennes et médianes sur les années 2021, 2022, 2023 et 2024 ont été calculées sur l'ensemble des salariés de la Société Alan Allman Associates ainsi que sur l'ensemble de ses filiales françaises comme étrangères, à l'exception des données relatives aux sociétés acquises durant l'année de référence ont été exclues.

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 PDG		X		X		X		X
Karine ARNOLD Administrateur	X			X	X		X	
Benjamin MATHIEU Administrateur		X		X		X		X

Florence PERRIN-MERIC Administrateur	X			X		X		X
Charles A GRATTON Administrateur		X		X		X		X
Camahéal Finance Administrateur		X		X		X		X
Audrey BARRA LESAIN Administrateur	X			X		X		X

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire socialMonsieur Jean-Marie THUAL :

	Eléments de rémunérations (en euros)			
	Exercice 2024		Exercice 2023	
	Montant dû	Montant versé	Montant dû	Montant versé
Rémunération fixe	275 000	275 000	225 000	225 000
Rémunération variable	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	2 460	2 460	1 870	1 870
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	NA	NA	NA	NA
Valorisation des avantages de toute nature	10 519	10 519	-1 732	- 1 732
TOTAL	287 979	287 979	225 138	225 138

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 de la Société et de ses filiales.

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 au titre du mandat	20 000	20 000	22 000	22 000
Autres rémunérations	211 401****	211 401****	40 980	40 980
CHARLES A GRATTON				
Rémunération au titre du mandat	16 000	16 000	18 000	18 000
Autres rémunérations	0	0	0	0
Camahéal Finance				
Rémunération au titre du mandat	0	0	0	0
Autres rémunération	0	0	0	0
KARINE ARNOLD				
Rémunération au titre du mandat	0	0	0	0
Autres rémunérations**	211 293	211 293	219 604	219 604
AUDREY BARRA LESAIN				
Rémunération au titre du mandat	0	0	0	0
Autres rémunérations***	90 182	90 182	78 691	78 691
FLORENCE PERRIN-MERIC				
Rémunération au titre du mandat	0	0	0	0
Autres rémunérations****	139 072	139 072		

*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) ainsi qu'en qualité de Gestionnaire des filiales canadiennes d'Alan Allman Associates, mission pour laquelle Benjamin Matthieu a perçu une rémunération via la conclusion le 6 mars 2024 d'un contrat de prestations de services.

** 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.

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.

*** Les autres rémunérations ont été versées dans le cadre d'un contrat de travail de Madame Audrey BARRA LESAIN au sein de la société Alan Allman Associates.

Madame Audrey BARRA LESAIN 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 Audrey BARRA LESAIN, cette dernière n'aura aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence. La rémunération variable de Madame Audrey BARRA LESAIN est déterminée en fonction des opérations de croissance externe et des opérations de restructuration.

**** Les autres rémunérations ont été versées dans le cadre d'un contrat de travail de Madame Florence PERRIN-MERIC au sein de la société Alan Allman Associates.

Madame Florence PERRIN-MERIC 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 Florence PERRIN-MERIC, cette dernière n'aura aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence.

*****Selon le taux de la Banque Communautaire Européenne du 31/12/2024.

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 18 juin 2025 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 AAA ;
- 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 23 avril 2025, a décidé de ne pas augmenter la rémunération de Monsieur Jean-Marie THUAL au titre de l'exercice 2025. Dès lors sa rémunération fixe annuelle totale brute reste à 300 000 euros sans rémunération variable et ce, 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 2025

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration, soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2025, s'inscrit dans la continuité de la politique du Groupe.

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

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 36 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.



ANNUAL REPORT
CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS





COMPTE CONSOLIDÉS



COMPTES CONSOLIDÉS

ETATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE - ACTIF	152
ETATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE - PASSIF	153
COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDÉ	154
ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	155
TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	156
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	157
ANNEXE AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	158
1 – Information générale	158
2 – Evènements significatifs de l'exercice	158
3 – Evènements postérieurs à la clôture	159
4 – Principes comptables et règles de consolidation	159
4.1 Référentiel IFRS	159
4.2 Date de clôture	160
4.3 Présentation des états financiers	160
4.4 Périmètre et méthodes de consolidation	160
4.5 Ventilation des actifs et des passifs courants et non courants (IAS 1)	162
4.6 Goodwill (IFRS 3 - IAS 36)	163
4.7 Immobilisations Incorporelles (IAS 38)	163
4.8 Immobilisations Corporelles (IAS 16)	163
4.9 Autres actifs non courants (IFRS 9)	164
4.10 Dépréciation des actifs (IAS 36)	165
4.11 Impôt sur le résultat (IAS 12)	165
4.12 Instruments financiers (IFRS 9 et IFRS 7)	166
4.13 Créances clients	168
4.14 Actifs de gestion de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie (IAS 7)	168
4.15 Capital (IAS 1)	168
4.16 Titres d'autocontrôle (IAS 32)	169
4.17 Provisions (non courantes et courantes) (IAS 37)	169
4.18 Avantages donnés au personnel (IAS 19 révisée)	169
4.19 Chiffre d'affaires	169
4.20 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	170
4.21 Coût de l'endettement financier	170
4.22 Subventions et aides de l'État (IAS 20)	171
5 – Périmètre de consolidation	172
5.1 Entreprises intégrées dans le périmètre de consolidation	172
5.2 Entreprises exclues du périmètre de consolidation	173

5.3 Evolution du périmètre de consolidation	173
5.4 Recours aux estimations	175
6. Information sectorielle	175
7 – Notes sur le bilan actif	176
7.1 Immobilisations incorporelles	176
7.2 Goodwill	176
7.3 Immobilisations corporelles	178
7.4 Autres actifs financiers	179
7.5 Impôts différés actifs	179
7.6 Clients et autres débiteurs	180
7.7 Créances d'impôts et Autres actifs courants	180
7.8 Trésorerie bilantielle	181
8 – Notes sur le bilan passif	182
8.1 Capital social, Résultat par action et Dividende par action	182
8.2 Emprunts et dettes financières	185
8.3 Analyse du risque financier	187
8.4 Autres provisions et engagements envers le personnel	190
8.5 Impôts différés passifs	191
8.6 Fournisseurs et autres crébiteurs	191
8.7 Autres passifs courants et non courants	191
9 – Notes sur le compte de résultat	192
9.1 Chiffre d'affaires	192
9.2 Achats consommés	192
9.3 Charges de personnel	192
9.4 Dotations aux amortissements	193
9.5 Autres produits et charges opérationnels non courants	193
9.6 Coût de l'endettement financier	193
9.7 Impôt sur les bénéfices	194
10 – Informations complémentaires	196
10.1 Honoraires des commissaires aux comptes	196
10.2 Engagements hors bilan	196
10.3 Effectifs	197
10.4 Transactions avec les parties liées	197
10.5 Rémunérations des dirigeants	197

ETATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE - ACTIF

ACTIF	Note	31/12/2024	31/12/2023
		Valeurs nettes	Valeurs nettes
<i>En Kuro</i>			
Immobilisations incorporelles	7.1	60 050	65 563
Goodwill	7.2	170 667	190 533
Immobilisations corporelles	7.3	6 613	6 475
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	7.3	12 176	14 104
Autres actifs financiers	7.4	3 517	4 386
Impôts différés actif	7.5	1 461	1 482
Total Actifs Non Courants		254 484	282 543
Stocks et en-cours		1 065	1 551
Clients et autres débiteurs	7.6	64 590	66 480
Créances d'impôt	7.7	11 254	11 909
Autres actifs courants	7.7	3 235	4 348
Actifs de gestion de trésorerie	7.8	26	236
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.8	11 433	13 523
Total Actifs Courants		91 604	98 047
Total Actif		346 088	380 590

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

ETATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE - PASSIF

PASSIF	Note	31/12/2024	31/12/2023
En Kuro			
Capital social	8.1	13 729	13 703
Réserves consolidées		51 671	45 663
Résultat de l'exercice		(12 209)	5 722
Total Capitaux Propres, part du groupe		53 191	65 088
Intérêts ne conférant pas le contrôle		1 979	1 402
Total Capitaux Propres	8.1	55 170	66 490
Emprunts et dettes financières	8.2	114 311	135 283
Dettes liées aux contrats de location	8.2	9 530	10 827
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts ne conférant pas le contrôle	8.2	8 579	9 018
Provisions au titre des avantages envers le personnel	8.4	2 611	2 520
Autres provisions	8.4	509	244
Impôts différés passif	8.5	15 578	18 222
Autres passifs long terme	8.7	3 454	12 232
Total Passifs Non Courants		154 571	188 346
Emprunts, dettes financières et concours bancaires	8.2	52 337	38 704
Dettes liées aux contrats de location	8.2	3 334	3 837
Fournisseurs et autres crébiteurs	8.6	61 303	62 843
Dettes d'impôt		1 492	1 756
Autres passifs courants	8.7	17 881	18 614
Total Passifs Courants		136 347	125 755
Total Passif		346 088	380 590

Les notes figurant en annexe font partie intégrante des états financiers

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDÉ

	Note	31/12/2024	31/12/2023
<i>En Keuros</i>			
Chiffre d'affaires	9.1	374 336	365 602
Autres produits de l'activité		256	628
Achats consommés	9.2	(137 207)	(136 022)
Charges externes		(27 172)	(29 077)
Impôts et taxes		(1 474)	(1 415)
Charges de personnel	9.3	(178 551)	(169 508)
Autres produits et charges opérationnels courants		4 566	5 527
RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITÉ	4.20	34 755	35 736
Dotations aux amortissements	9.4	(13 361)	(12 423)
Dotations nettes aux dépréciations et provisions		(407)	(177)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		20 986	23 135
Résultat sur cession de participations consolidées		2 168	(3)
Autres produits et charges opérationnels non courants	9.5	(19 809)	(2 065)
RESULTAT OPERATIONNEL		3 345	21 067
Coût de l'endettement financier brut	9.6	(8 972)	(7 656)
Coût de l'endettement financier net	9.6	(8 972)	(7 656)
Autres produits et charges financiers		(500)	(2 164)
RESULTAT AVANT IMPOT		(6 127)	11 247
Impôt sur les bénéfices	9.7	(4 633)	(4 602)
RESULTAT APRES IMPOT		(10 760)	6 645
RESULTAT NET TOTAL		(10 760)	6 645
Résultat net part du groupe		(12 209)	5 722
Résultat net des intérêts ne conférant pas le contrôle		1 449	924
Résultat net part du groupe, par action non dilué (en euros)	8.1	(0,27)	0,13
Résultat net part du groupe, par action dilué (en euros)	8.1	(0,26)	0,13

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

ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

	31/12/2024	31/12/2023
En Keuros		
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	(10 760)	6 645
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	(535)	(513)
Pertes et gains actuariels	71	(176)
Impôt sur les pertes et gains actuariels	(18)	44
Sous-total des éléments du résultat global non recyclables	53	(132)
Différences de conversion	(588)	(381)
Sous-total des éléments du résultat global recyclables	(588)	(381)
RESULTAT GLOBAL	(11 294)	6 133
Part du groupe	(12 702)	5 236
Intérêts ne conférant pas le contrôle	1 408	897

Les notes figurant en annexe font partie intégrante des états financiers

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDÉS

	Note	31/12/2024	31/12/2023
En Keuros			
Résultat net total consolidé		(10 760)	6 645
Elim. des amortissements et provisions		30 361	13 175
<i>Dont IFRS 16</i>		4 724	3 809
Elim. des profits / pertes sur actualisation		-	-
Elim. des résultats de cession		(2 032)	(218)
Autres prod. et chges sans incidence trésorerie		(341)	(871)
Elim. des produits de dividendes		-	6
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		17 228	18 736
Elim. de la charge d'impôt	9.7	4 633	4 602
Elim. du coût de l'endettement financier net	9.6	8 972	7 656
<i>Dont IFRS 16</i>		431	505
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		30 833	30 994
Incidence de la variation du Besoin en Fond de Roulement	8.3	(2 247)	9 578
Impôts payés		(6 378)	(10 617)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		22 208	29 955
Incidence des variations de périmètre	5.3	1 016	(64 421)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(4 153)	(4 710)
Acquisition d'actifs financiers		-	-
Variation des prêts et avances consentis		530	741
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		61	1 474
Cession d'actifs financiers		-	-
Autres fluxliés aux opérations d'investissement		-	6
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		(2 545)	(66 910)
Augmentation de capital		352	17 670
Cession (acquisition) nette d'actions propres		(290)	(3 048)
Emission d'emprunts	8.2	16 803	53 118
Remboursement d'emprunts	8.2	(24 500)	(27 086)
Intérêts financiers versés		(8 717)	(7 204)
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	8.1	(2 042)	(2 059)
Dividendes payés aux intérêts ne conférant pas le contrôle	8.1	(928)	(891)
Autres fluxliés aux opérations de financement		(202)	(3 758)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		(19 524)	26 742
Incidence de la variation des taux de change		46	(97)
Variation de la trésorerie		185	(10 310)
Trésorerie d'ouverture		10 288	20 597
Trésorerie de clôture		10 473	10 288

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

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

	Capital	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 2023-12	13 150	(1 824)	592	36 346	35 115	48 265	1 764	50 028
Variation de juste valeur	-	-	(129)	-	(129)	(129)	(4)	(132)
Ecarts de conversion	-	(357)	-	-	(357)	(357)	(23)	(381)
Résultat de la période	-	-	-	5 722	5 722	5 722	924	6 645
Total des pertes et profits de la période	-	(357)	(129)	5 722	5 236	5 236	897	6 133
Dividendes versés	-	-	-	(2 059)	(2 059)	(2 059)	(891)	(2 950)
Put sur intérêts ne conférant pas le contrôle	-	-	-	(27)	(27)	(27)	(3 593)	(3 621)
Augmentation de capital	553	-	-	17 117	17 117	17 670	-	17 670
Actions propres	-	-	-	(3 069)	(3 069)	(3 069)	20	(3 048)
Autres variations	0	11	6	(944)	(927)	(927)	3 206	2 278
Situation à la clôture de l'exercice 2023-12	13 703	(2 171)	470	53 085	51 385	65 088	1 402	66 490
	Capital	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 2024-12	13 703	(2 171)	470	53 085	51 385	65 088	1 402	66 490
Variation de juste valeur	-	-	51	-	51	51	2	53
Ecarts de conversion	-	(545)	-	-	(545)	(545)	(43)	(588)
Résultat de la période	-	-	-	(12 209)	(12 209)	(12 209)	1 449	(10 760)
Total des pertes et profits de la période	-	(545)	51	(12 209)	(12 702)	(12 702)	1 408	(11 294)
Dividendes versés	-	-	-	(2 042)	(2 042)	(2 042)	(928)	(2 970)
Put sur intérêts ne conférant pas le contrôle	-	-	-	19	19	19	271	290
Augmentation de capital	26	-	-	568	568	594	-	594
Actions propres	-	-	-	2 132	2 132	2 132	(64)	2 068
Autres variations	0	13	(54)	143	102	102	(110)	(8)
Situation à la clôture de l'exercice 2024-12	13 729	(2 702)	468	41 697	39 462	53 191	1 979	55 170

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

ANNEXE AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1 – Information générale

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

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

Les états financiers consolidés de la Société ALAN ALLMAN ASSOCIATES, pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 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 2024 ont été approuvés par le conseil d'administration en date du vendredi 28 mars 2025.

2 – Evènements significatifs de l'exercice

Activité

Malgré un ralentissement de sa croissance par rapport au précédent exercice, L'Ecosystème enregistre une hausse de 2,4% de son chiffre d'affaires, s'établissant ainsi à 374 M EUR au 31 décembre 2024. L'environnement économique a été marqué par un ralentissement du secteur bancaire. Malgré ce contexte, Alan Allman Associates a su capitaliser sur d'autres segments porteurs, notamment la défense, le luxe, le secteur public ou l'énergie et préserver sa dynamique de croissance en renforçant sa stratégie de consolidation autour de marques fortes. L'écosystème a ainsi réduit son portefeuille de marques (de 38 à 19) pour fournir à ses clients une meilleure lisibilité, renforcer son cœur d'expertise, simplifier l'organisation, développer les synergies commerciales et améliorer l'agilité opérationnelle. Ces modifications de périmètres sont toutes détaillées dans la note 5.3 du présent rapport.

Par ailleurs, l'Ecosystème a investi dans de très nombreux projets, structurants pour l'avenir :

- Déploiement d'offres d'excellence, notamment dans le domaine de l'Intelligence Artificielle, la cybersécurité, le cloud et la data, porté par le Centre d'Excellence
- Nombreuses formations sur ces nouvelles technologies (Intelligence Artificielle)
- Nouveaux outils (RPA, trésorerie, CRM, ISO 27001, renforcement SI)
- Nouveaux locaux à Lille, Montréal, au Luxembourg et à Hasselt (Belgique)
- Développement d'une zone nearshore
- Renforcement de l'équipe de direction au niveau mondial avec l'arrivée de Nicolas Cossard, CFO monde
- Continuation des investissements sur le pôle marketing digital et étude d'impact

Principaux risques et incertitudes

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

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

Cependant, il n'exclut pas qu'un maintien ou un accroissement des sanctions mises en place contre la Russie puissent affecter la bonne marche de ses activités, notamment l'effet de ces évènements sur les marchés financiers mondiaux qui pourrait impacter à court-terme sa capacité à se financer sur les marchés de capitaux et, de ce fait, la conduite de ses activités. De plus, par son activité qui ne l'expose pas au prix des matières premières, l'Ecosystème est exposé de manière limitée aux conditions macroéconomiques tendues notamment en ce qui concerne l'inflation.

L'Ecosystème se finançant principalement par dette bancaire à taux fixe (cf. note 8.2), il est également exposé de manière limitée à la hausse des taux d'intérêt, excepté dans le cadre de futurs emprunts bancaires.

3 – Evènements postérieurs à la clôture

Le 16 janvier 2025 l'Ecosystème a renforcé sa position en zone Asie-Pacifique par l'acquisition 85% de PhoenixDX, une société australienne spécialisée en transformation digitale. Cette acquisition a été réglée principalement en numéraire. La partie résiduelle représentant 1 004 706 AUD (606 239,60 euros taux de change de la Banque Centrale Européenne au 16 janvier 2025) a été payée par Alan Allman Associates sous la forme de 81 813 actions en vertu des termes de la 19e résolution de l'Assemblée Générale du 19 juin 2024 (placement privé réservé aux actionnaires de PhoenixDX). La présence de PhoenixDX à Sydney, Melbourne, Brisbane et aux Philippines représente des opportunités stratégiques pour l'écosystème.

4 – Principes comptables et règles de consolidation

4.1 Référentiel IFRS

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 sont établis selon les principes et les conventions comptables généralement admis par le référentiel IFRS.

Les états financiers consolidés de l'Ecosystème ont été préparés en conformité avec la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », telle que publiée par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptée dans l'Union Européenne (UE) au 31 décembre 2024.

Nouvelles normes, amendements et interprétations applicables au 1er janvier 2024 :

1. Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2024

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne suivants applicables au 1er janvier 2024 :

Amendements à IAS 1	Classification des dettes courantes et non courantes
Amendements à IAS 12	PILIER II
Amendements IFRS 16	Dette de loyers dans une opération de cession-bail
Amendements IAS 7 et IFRS 7	Accords de financements des dettes fournisseurs

Les principes comptables appliqués par l'Ecosystème sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2023.

Les normes, amendements et interprétations d'application obligatoires au 1er janvier 2024 n'ont pas d'impact significatif pour l'Ecosystème.

Les impacts relatifs aux amendements à IAS 12 sont considérés comme non matériels au titre de l'exercice clôturant le 31 décembre 2024. L'Ecosystème n'est à ce jour pas concerné par l'imposition minimum mondiale.

2. Autres nouvelles normes non encore applicables au 1er janvier 2024 ou non appliquées par anticipation

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

L’IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l’Union Européenne suivants applicables au 1er janvier 2024 :

Amendements à IAS 21	Absence de convertibilité
Amendements à IFRS 7 et IFRS 9	Classement et évaluation des instruments financiers
IFRS 18	Présentation et information à fournir dans les états financiers
IFRS 19	Simplification des obligations d’information pour certaines filiales

4.2 Date de clôture

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

Les dates de clôture des états financiers des sociétés sont toutes au 31 décembre 2024.

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 2024, 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 influer sur les rendements.

Méthode de consolidation

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

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

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

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

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

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

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

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

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

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

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

Intérêts ne conférant pas le contrôle (IFRS 10)

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

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

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	
		31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Dirham EAU	AED	0,262950	0,246366	0,251557	0,251704
Dollar australien	AUD	0,596232	-	0,609868	-
Dollar canadien	CAD	0,668986	0,682967	0,674718	0,685166
Franc suisse	CHF	1,062473	1,079914	1,049759	1,029018
Yuan	CNY	0,131869	-	0,128411	-
Dollar de Hong Kong	HKD	0,123937	0,115856	0,118408	0,118133
Dirham marocain	MAD	0,095529	0,091399	0,093008	0,091267
Ariary	MGA	0,000205	0,000197	0,000204	0,000208
Ringgit malaysien	MYR	0,215267	0,196947	0,202008	0,202758
Dollar de Singapour	SGD	0,706015	0,685354	0,691659	0,688563
Dinar tunisien	TND	0,303398	0,294898	0,296943	0,297732
Dollar taiwanais	TWD	0,029485	0,029517	0,028780	0,029664
Dollar US	USD	0,962557	0,904977	0,923873	0,924813

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 Goodwill (IFRS 3 - IAS 36)

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

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

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

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

4.7 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.

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

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

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

Contrat de location

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

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

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

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

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

4.9 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.

Une unité génératrice de trésorerie (UGT) est définie comme le plus petit groupe identifiable d'actifs générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres

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

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

- Europe
- Amérique du Nord
- Asie

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

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

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

4.11 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.

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

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

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

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

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

4.12 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).

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

Note	Valeur comptable				Juste valeur			
	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Valeur nette au bilan	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Juste valeur
<i>En Kuros</i>								
ACTIFS FINANCIERS								
Titres de participation non consolidés	7.4	-	-	-	-	-	-	-
Prêts, cautionnements et autres créances - non courants	7.4	-	-	3 022	3 022	-	3 022	3 022
Instruments dérivés actifs non courants et courants	7.4 et 7.7	307	-	307	-	307	-	307
Clients et autres débiteurs	7.6	-	-	64 590	64 590	-	64 590	64 590
Autres actifs courants	7.7	-	-	3 401	3 401	-	3 401	3 401
Actifs de gestion et de trésorerie	7.8	26	-	26	26	-	-	26
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.8	11 433	-	11 433	11 433	-	-	11 433
Total actif		11 765	-	71 013	82 778	11 459	71 319	82 778
PASSIFS FINANCIERS								
Dettes liées aux contrats de location	8.2	-	-	12 864	12 864	-	12 864	12 864
Emprunts et dettes financières	8.2	-	-	155 912	155 912	-	155 912	155 912
Emprunts obligataires	8.2	-	-	9 750	9 750	-	9 750	9 750
Dettes factors	8.7	-	-	5 188	5 188	-	5 188	5 188
Autres dettes non courantes et courantes	8.6 et 8.7	-	-	16 147	16 147	-	16 147	16 147
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle	8.2	-	8 579	-	8 579	-	8 579	8 579
Fournisseurs et autres crébiteurs	8.6	-	-	61 303	61 303	-	61 303	61 303
Concours bancaires	7.8 et 8.2	-	-	986	986	986	-	986
Total passif		-	8 579	262 150	270 729	986	261 164	8 579
								270 729

Swap de taux d'intérêts

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

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

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

Actifs financiers

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

- La détention de l'actif financier s'inscrit dans un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs financiers afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels ;
- Les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu, à des dates spécifées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

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

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

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

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

Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les dettes fournisseurs et les emprunts.

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

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

4.13 Créances clients

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

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

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

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

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

4.15 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 8.1).

4.16 Titres d'autocontrôle (IAS 32)

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

4.17 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'évènements passés à l'égard d'un tiers, qui provoquera de manière certaine ou probable une sortie de ressources estimables de façon fiable au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

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

4.18 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

Provisions pour IFC

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

Attribution gratuite d'actions

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

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

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

Services en conseils

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

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

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

Vente de licences, matériels et de logiciels

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

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

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

RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE

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

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

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

4.21 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.

4.22 Subventions et aides de l’État (IAS 20)

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

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

5 – Périmètre de consolidation

5.1 Entreprises intégrées dans le périmètre de consolidation

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

Entreprises consolidées	Siège Social	Pays	Siren	31/12/2024			31/12/2023		
				Méthode	Taux de contrôle	Taux d'intérêt	Méthode	Taux de contrôle	Taux d'intérêt
Alan Allman Associates SA	Issy-les-Moulineaux	France	542099890	Mère	100,00%	100,00%	Mère	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates International	Luxembourg	Luxembourg	B174432	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates France	Issy-les-Moulineaux	France	511860611	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALPHA2 F	Saint-Herblain	France	431301878	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
AAA ACADEMY	Issy-les-Moulineaux	France	523125904	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
FWD	Issy-les-Moulineaux	France	424200947	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES BENELUX SARL	Luxembourg	Luxembourg	B144051	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
DYNAFIN CONSULTING FRANCE	Issy-les-Moulineaux	France	821657376	IG	100,00%	98,22%	IG	97,25%	89,50%
Alan Allman Associates Asia	Singapour	Singapour	201318572G	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
Alan Allman Associates Belgium	Bruxelles	Belgique	BE0676.744.056	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALIKE PARTNER	Issy-les-Moulineaux	France	434942579	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
ARGAIN CONSULTING INNOVATION	Issy-les-Moulineaux	France	479663718	IG	97,18%	97,18%	IG	95,01%	95,01%
LES SOLUTIONS VICTRIX France	Issy-les-Moulineaux	France	502367527	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Dynafin Consulting	Bruxelles	Belgique	BE0824.629.959	IG	100,00%	98,22%	IG	100,00%	98,19%
Satisco Belgium	Bruxelles	Belgique	BE0896.381.552	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SATISCO S.A.	Luxembourg	Luxembourg	B110294	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ACI PROJETS SWITZERLAND	Freienbach	Suisse	CH-130.3.023.007-4	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SATISCO France	Issy-les-Moulineaux	France	538265893	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SIDERLOG	Issy-les-Moulineaux	France	432993541	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
ALTHEA	Issy-les-Moulineaux	France	792325797	IG	100,00%	87,82%	IG	100,00%	87,85%
WE+ BELGIUM	Paal	Belgique	BE0476.495.177	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WE+ HOLDING FRANCE	Biot	France	799388301	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WE+	Biot	France	434100236	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WE+ MONACO SAM	Monaco	Monaco	08S04812	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
HRPartners	Bruxelles	Belgique	BE0719.430.390	NI	-	-	IG	50,00%	49,09%
Dynafin Management	Bruxelles	Belgique	BE0716.660.645	IG	56,17%	56,17%	IG	55,33%	55,33%
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%
Noverka Conseil Inc	Montréal	Canada	1165610024	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
Les Solutions Victrix Inc.	Montréal	Canada	1167031799	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
EC SOLUTIONS INC.	Laval	Canada	1175858282	IG	89,00%	89,00%	IG	89,00%	89,00%
TECOWEB USA	Wilmington	USA	35-2682220	IG	100,00%	89,00%	IG	100,00%	89,00%
AUTOMATISATION 4 HELP	Montréal	Canada	1174603937	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
AIYO MANAGEMENT	Issy-les-Moulineaux	France	821541588	IG	86,50%	86,50%	IG	57,75%	57,75%
ITED	Mascouche	Canada	1176974526	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ACADEMIE ALAN ALLMAN ASSOCIES Inc	Québec	Canada	1160607280	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
GDG INFO ET GESTION	Québec	Canada	1147027768	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
GDG INFO	Québec	Canada	1167240994	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates Québec	Montréal	Canada	1177074508	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Altco Partners	Saclay	France	841064009	IG	39,08%	39,08%	IG	39,08%	39,08%
DIGITALUM	Lummen	Belgique	BE0727.780.508	IG	97,00%	97,00%	IG	97,00%	97,00%
PRIVATUM	Lummen	Belgique	BE0699.553.712	IG	85,00%	85,00%	IG	85,00%	85,00%
SIRUS	Merelbeke	Belgique	BE0841.451.739	NI	-	-	IG	80,00%	80,00%
10013242 Canada	Montréal	Canada	1172496490	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
GURUS SOLUTIONS	Montréal	Canada	1177366748	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
GURUS USA	Wilmington	USA	1057260	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SOURCEVOLUTION	Montréal	Canada	1161335154	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ARGAIN CONSULTING INNOVATION PROJET	Issy-les-Moulineaux	France	494963994	IG	100,00%	97,18%	IG	100,00%	95,01%
DYNAFIN CONSULTING PAYMENTS	Paris	France	818269151	IG	100,00%	98,22%	IG	100,00%	100,00%
TECOWEB	Montréal	Canada	1178141231	IG	100,00%	89,00%	IG	100,00%	89,00%
Alan Allman Associates Digital Marketing	Issy-les-Moulineaux	France	949517130	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
3 AMERIQUE DU NORD 2	Montréal	Canada	1178821584	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
15113652 Canada Inc	Montréal	Canada	1178830262	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
AGENCE CONSEIL EN COMMUNICATION INTERNET	Oriéans	France	432672269	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
ATMOSPHERE	Angers	France	392638557	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
DAY ON MARS	Lyon	France	901180083	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
E-MAGINEURS	Lyon	France	428841472	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
EVISANCE CONSEIL	Lyon	France	913939971	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
EVISANCE TALENT	Bordeaux	France	913720025	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
EXCELSIOR	Levallois-Perret	France	853010767	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
FORCES MOTRICES	Oriéans	France	410202626	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
FRSH	Lyon	France	813110616	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
HUMANS4 HELP	Lyon	France	818383093	IG	89,29%	89,29%	IG	89,29%	89,29%
HUMANS4 HELP MADAGASCAR	Andrefan'Ambohijanahary	Madagascar	62011-11-2021-0-10493	IG	100,00%	89,29%	IG	100,00%	89,29%
HUMANS4 HELP SPAIN	Madrid	Espagne	b16819476	IG	100,00%	89,29%	IG	100,00%	89,29%
HOTANKA	Lyon	France	750307795	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%

Entreprises consolidées	Siège Social	Pays	Siren	31/12/2024			31/12/2023		
				Méthode	Taux de contrôle	Taux d'intérêt	Méthode	Taux de contrôle	Taux d'intérêt
LITTLE BIG SMALA TUNISIA	Zarzis	Tunisie	B20248662018	IG	80,00%	71,43%	IG	80,00%	71,43%
LUXMODERNIS	Paris	France	352714505	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
LUXMODERNIS SWITZERLAND	Thônex	Suisse	CHE-112-216-814	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
PEOPLE4 HELP MOROCCO	Casablanca	Maroc	3031284000052	IG	90,00%	80,36%	IG	90,00%	80,36%
EMAGINEURS TOURS	Saint-Avertin	France	339087868	IG	96,20%	96,20%	IG	96,20%	96,20%
XSIOR MIDDLE EAST MANAGEMENT CONSULTANCIES LLC	Dubai	Emirats Arabes Unis	1248251	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
WE+ PTE. LTD	Singapour	Singapour	201503619H	IG	90,00%	90,00%	IG	90,00%	90,00%
WE+ HK	Hong Kong	Hong Kong	2844096	IG	100,00%	90,00%	IG	100,00%	90,00%
WE+PLUSPTE. LTD. TAIWAN BRANCH	Taipei City	Taiwan	83189465	IG	100,00%	90,00%	IG	100,00%	90,00%
WE+ CONSULTING MALAYSIA	Kuala Lumpur	Malaysia	202001027710	IG	100,00%	90,00%	IG	100,00%	90,00%
DATA EXCELLENCE GROUP	Nieuwegein	Pays-Bas	32154000	IG	100,00%	80,00%	IG	100,00%	80,00%
EXCELLENCE GROUP	Nieuwegein	Pays-Bas	32153046	IG	80,00%	80,00%	IG	80,00%	80,00%
WINNING ACCOUNTING AND TAX	Lisbonne	Portugal	510919693	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
WINNING SCIENTIFIC MGT SPAIN	Madrid	Espagne	B87771549	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WINNING INCENTIVE GRANTS	Lisbonne	Portugal	515959316	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
WINNING	Porto	Portugal	510098711	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WINNING SCIENTIFIC MGT PORTO	Porto	Portugal	513302913	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
WINNING RECRUITMENT AND SELECTION	Lisbonne	Portugal	516998870	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
WINNING SHARED SERVICES	Lisbonne	Portugal	514568771	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
WINNING SCIENTIFIC TECHNOLOGY	Porto	Portugal	508776058	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES PORTUGAL	Lisbonne	Portugal	514181265	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES APAC	Singapour	Singapour	202337297H	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Victrix Solutions USA	Wilmington	USA	2515546	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES MAROC	Casablanca	Maroc	00362074300031	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
ALAN ALLMAN ASSOCIATES AUSTRALIA	Melbourne	Australie	681396887	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
ALAN ALLMAN ASSOCIATES AUSTRALIA AND NEW ZEALAND	Melbourne	Australie	681394945	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
ALAN ALLMAN ASSOCIATES MIDDLE EAST	Dubai	Emirats Arabes Unis	DMCC197921	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-

IG : Intégration Globale
NI : Non intégrée

Contrôle de la filiale ALTCO PARTNERS

A la note 5.1 il est mentionné que la filiale ALTCO PARTNERS est une filiale de l'Ecosystème même si ce dernier détient seulement 39,08% des droits de vote respectivement. La direction a examiné la question de savoir si l'Ecosystème détenait ou non le contrôle de ALTCO PARTNERS en évaluant s'il avait ou non la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de ces filiales. La direction a conclu que l'Ecosystème détenait le contrôle.

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

Cette filiale est consolidée en intégration globale.

5.2 Entreprises exclues du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2024, cette société ne fait pas partie du périmètre de consolidation pour la raison suivante :

HUMANS 4 HELP DUBAI : société pas encore légalement constituée ;

5.3 Evolution du périmètre de consolidation

ACQUISITIONS – ENTREES

L'Ecosystème n'a pas procédé à l'acquisition de sociétés significatives au cours de la période close au 31 décembre 2024.

Les tableaux ci-dessous présentent, 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 2024 :

AMERIQUE DU NORD :

En KEuros

Acquisitions en Amérique du Nord

Total des actifs acquis	1 492
Total des passifs acquis	(301)
Total des actifs nets acquis / (passifs nets repris)	1 191
Prix d'acquisition	2 326
Goodwill	1 135

Au cours de l'exercice clos 2024, les regroupements d'entreprises réalisés en Amérique du Nord par l'Ecosystème ont conduit, en accord avec IFRS 3, à l'évaluation d'actifs et notamment de la clientèle pour un montant de 1,1M EUR.

Au cours de l'exercice clôturant le 31 décembre 2024, plusieurs goodwills liés aux acquisitions 2023 ont été déterminés de manière définitive, représentant un goodwill total de 44,6 M EUR (hors impôts différés).

Certaines opérations de regroupements d'entreprises réalisées au cours de l'année 2024 comportent des clauses de compléments de prix, conditionnées à la réalisation de performances financières futures (2025 – 2028). Au 31 décembre 2024, certains compléments de prix sont en cours d'évaluation par l'Ecosystème et feront l'objet d'une comptabilisation définitive dans le délai d'affectation du prix d'acquisition prévu par IFRS 3.

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

SORTIES DE PERIMETRE

En date du 9 septembre 2024, DYNAFIN CONSULTING a cédé 100% de sa participation dans la société HR PARTNERS.

En date du 25 octobre 2024, Alan Allman Associates Belgique a cédé 100% de sa participation dans la société SIRUS NV.

Les autres variations concernent des dissolutions de structures juridiques qui n'ont plus d'activité.

AUGMENTATION ET DIMINUTION DES POURCENTAGES D'INTERÊTS

Au cours de l'exercice 2024, les pourcentages d'intérêts détenus dans les sociétés AIYO MANAGEMENT, AIYO GROUP, DYNAFIN MANAGEMENT, DYNAFIN CONSULTING, ALTCO PARTNERS et ALTHEA ont augmenté à la suite de rachats de minoritaires.

FUSIONS ET RESTRUCTURATIONS INTERNES

Dans le cadre de rapprochement de marques, les opérations suivantes ont été réalisées sur l'exercice :

- Le 1er juillet 2024, des fusions des sociétés ALIKE PARTNER et FWD au sein de la société WE+ ont été réalisées.

- Le 1er juillet 2024, la société SIDERLOG a fusionné au sein de la société ARGAIN CONSULTING INNOVATION, formant avec la société ARGAIN CONSULTING INNOVATION PROJET un nouvel ensemble majeur du conseil en gestion de projets.

- Le 30 septembre 2024, les sociétés EVISIANCE TALENT, EVISIANCE CONSEIL, ATMOSPHERE, FRSH, FORCE MOTRICE, DAY ON MARS et A2CI – AGENCE CONSEIL EN COMMUNICATION INTERNET ont été fusionnées au sein de la société E. MAGINEURS.

- Le 31 décembre 2024, la société DYNAFIN CONSULTING PAYMENTS a fusionné au sein de la société DYNAFIN CONSULTING FRANCE.

5.4 Recours aux estimations

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

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

- Dépréciation des créances clients (voir note 4.13) ;
- Actifs d'impôts différés (voir note 4.11) ;
- Estimation de la durée d'un contrat de location (voir note 4.8) ;
- Evaluation des actifs et passifs dans le cadre de regroupement d'entreprise (voir note 4.6) ;
- Les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur (voir note 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).

6. Information sectorielle

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

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Europe qui regroupe les métiers de conseil hightech, conseil en transformation industrielle, conseil en marketing digital et conseil en stratégie et management ;
- Amérique du nord qui regroupe les métiers de conseil hightech ;
- Asie qui regroupe les métiers de conseil en stratégie et de transformation digitale.

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

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

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

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

En Keuros	31/12/2024		31/12/2023	
	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité
Europe	210 324	16 527	206 112	16 924
Amérique du Nord	152 480	17 720	156 192	18 675
Asie - Pacifique	11 532	508	3 297	137
Total	374 336	34 755	365 602	35 736

Actifs Non Courants	31/12/2024				31/12/2023		
	Immobilisations incorporelles (Valeurs nettes)	Goodwill	Immobilisations corporelles (Valeurs nettes)	Immobilisations incorporelles (Valeurs nettes)	Goodwill	Immobilisations corporelles (Valeurs nettes)	
En Keuros							
Europe	20 038	119 673	15 327	20 418	137 478	16 856	
Amérique du Nord	40 012	39 824	3 329	45 145	40 979	3 528	
Asie - Pacifique	-	11 170	133	-	12 075	196	
Total	60 050	170 667	18 789	65 563	190 533	20 580	

7 – Notes sur le bilan actif

7.1 Immobilisations incorporelles

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

Valeurs brutes	31/12/2023	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	31/12/2024
En Keuros							
Frais de recherche	589	-	-	-	-	(48)	542
Concessions, brevets & droits similaires	955	0	-	0	-	14	969
Logiciels	2 067	245	(259)	(23)	0	200	2 230
Marques *	4 431	-	-	(87)	-	-	4 343
Clientèle *	74 727	281	(11)	(1 105)	25	(0)	73 917
Autres immobilisations incorporelles	5 482	327	(1 071)	(15)	(96)	(100)	4 527
Immobilisations incorporelles en cours	281	1 832	(151)	(5)	-	-	1 956
Total valeurs brutes	88 532	2 685	(1 492)	(1 236)	(71)	67	88 484
Amortissements							
En Keuros							
Amt/Dép. frais de rech.	(564)	-	-	-	-	23	(542)
Amt/Dép. conc. brevets & dts similaires	(737)	(212)	-	(0)	-	(12)	(961)
Amt/Dép. logiciels	(1 179)	(261)	259	13	(0)	(103)	(1 271)
Amt/Dép. marques	(1 098)	(503)	-	24	-	-	(1 577)
Amt/Dép. clientèle	(14 967)	(5 840)	-	309	-	-	(20 498)
Amt/Dép. autres immos incorp.	(4 424)	(417)	1 066	2	94	93	(3 586)
Amt/dép. immobilisations incorporelles	(22 969)	(7 232)	1 325	348	94	-	(28 434)
Immobilisations incorporelles nettes	65 563	(4 548)	(166)	(888)	23	67	60 050

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

7.2 Goodwill

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

Valeurs brutes	31/12/2023	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	Variations des cours de change	Autres variations	31/12/2024
En Keuros							
Goodwill	190 533	143	-	(2 910)	(524)	-	187 241
Total Ecart d'acquisition	190 533	143	-	(2 910)	(524)	-	187 241
Amortissements							
	31/12/2023	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations des cours de change	Autres variations	31/12/2024
En Keuros							
Amt/Pertes val. écart d'acquisition	-	(16 573)	-	-	-	-	(16 573)
Amt/Pertes val. écart d'acquisition	-	(16 573)	-	-	-	-	(16 573)
Total Goodwill	190 533	(16 431)	-	(2 910)	(524)	-	170 667

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

Ces goodwill sont affectés aux différentes unités génératrices de trésorerie (telles que définies en note 4.10) susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Un test de dépréciation de la valeur des immobilisations est effectué en cas d'événements ou de circonstances, internes ou externes, indiquant qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. S'agissant des goodwill et des immobilisations incorporelles non amortissables, le test de dépréciation est réalisé chaque année.

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

- Plans à moyen terme élaborés par la Direction sur un horizon de 3 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	
	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Europe	9,50%	9,55%	1,50%	1,50%
Amérique du Nord	10,00%	8,64%	1,80%	1,80%
Asie	10,00%	9,01%	1,00%	1,00%

En plus des hypothèses mentionnées ci-dessus, l'Ecosystème a pris en compte les différents enjeux climatiques dans le cadre de son test de dépréciation et notamment dans l'élaboration de son budget. Ces hypothèses concernent entre autres des budgets alloués à la mise en conformité de l'ensemble des locaux de l'Ecosystème, une politique d'achats responsables (notamment au travers de la sélection de fournisseurs respectueux de l'environnement) ou encore la limitation des déplacements grâce à la promotion des modes de réunion hybrides. Chacune des actions menées par l'Ecosystème afin de prendre en compte les enjeux climatiques a un impact financier qui a été pris en considération dans les budgets et par conséquent dans le test de dépréciation.

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2024 à la reconnaissance de perte de valeur au niveau des UGT, tandis que certaines marques en France ont été regardées séparément (car ne remplissant pas les critères permettant de les considérer partie intégrante de l'UGT Europe) conduisant à des pertes de valeur.

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

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

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

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

7.3 Immobilisations corporelles

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

Valeurs brutes	31/12/2023	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2024
En Keuros								
Immobilier (1)	18 254	2 896	(2 144)	(46)	(296)	52	-	18 715
Installations tech, matériel & outillage	781	233	(40)	(0)	(25)	195	-	1 143
Autres immobilisations corporelles	2 564	251	(382)	(27)	(0)	(86)	-	2 319
Matériel de bureau (1)	1 725	316	(200)	(14)	(42)	(17)	-	1 770
Matériel de transport (1)	8 215	2 433	(1 715)	(1)	(905)	327	-	8 354
Matériel informatique (1)	6 863	828	(672)	(100)	(14)	117	-	7 022
Immobilisations corporelles en cours	29	153	-	-	-	(182)	-	-
Total valeurs brutes	38 430	7 109	(5 152)	(188)	(1 283)	407	-	39 322
Amortissements								
En Keuros								
Amt/Dép. Immobilier (1)	(6 110)	(2 779)	874	27	116	(238)	-	(8 110)
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	(437)	(105)	21	0	13	13	-	(494)
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	(1 497)	(299)	325	20	-	(8)	-	(1 459)
Amt/Dép. Matériel de bureau	(1 261)	(166)	195	10	10	18	-	(1 194)
Amt/Dép. Matériel de transport (1)	(3 849)	(1 906)	971	1	523	(111)	-	(4 370)
Amt/Dép. Matériel informatique (1)	(4 698)	(874)	662	66	5	(68)	-	(4 906)
Total amortissements	(17 851)	(6 129)	3 048	124	667	(394)	-	(20 533)
Immobilisations corporelles nettes	20 580	980	(2 104)	(64)	(616)	13	-	18 789

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

Valeurs brutes	31/12/2023	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2024
En Keuros								
Droits d'utilisation - Immobilier	15 807	2 718	(2 110)	(46)	(294)	(117)	-	15 958
Droits d'utilisation - Matériel de transport	7 452	2 170	(1 649)	(1)	(905)	327	-	7 394
Droits d'utilisation - Matériel de bureau	-	202	-	(2)	-	-	-	201
Droits d'utilisation - Matériel informatique	146	57	(29)	(4)	-	117	-	287
Total Immobilisations corporelles	23 405	5 147	(3 787)	(53)	(1 199)	327	-	23 840
Amortissements								
En Keuros								
Amt/Dép. droits d'util. - Immobilier	(5 937)	(2 807)	838	27	114	68	-	(7 698)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel de transport	(3 248)	(1 854)	906	0	523	(79)	-	(3 751)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel de bureau	-	(19)	-	0	-	-	-	(18)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel informatique	(116)	(44)	29	3	-	(68)	-	(197)
Total Amt/dép. immobilisations corporelles	(9 301)	(4 724)	1 773	30	637	(79)	-	(11 664)
Total Valeur Nette	14 104	423	(2 015)	(23)	(562)	248	-	12 176

7.4 Autres actifs financiers

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

Valeurs brutes	31/12/2023	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2024
En Keuros								
Titres de participation	127	68	(1)	(0)	0	(45)	-	149
Autres créances rattachées aux participations - non courant	9	-	-	-	-	(9)	-	-
Instrument dérivé actif - non courant	772	-	(241)	-	-	(58)	-	472
Prêts, cautionnements et autres créances - non courantes	3 604	475	(843)	(3)	(9)	(202)	-	3 022
Total valeurs brutes	4 512	543	(1 086)	(3)	(9)	(315)	-	3 643
Amortissements								
	31/12/2023	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2024
En Keuros								
Dépréciations des titres	(126)	-	-	-	-	-	-	(126)
Dép. Autres actifs financiers	(126)	-	-	-	-	-	-	(126)
Autres actifs financiers	4 386	543	(1 086)	(3)	(9)	(315)	-	3 517

7.5 Impôts différés actifs

Les impôts différés actifs se répartissent de la façon suivante :

En Keuros	31/12/2023	Incidence résultat	Variations des cours de change	Variations de périmètre	OCI	Autres	31/12/2024
Impôts différés - actif	1 482	1	0	0	(18)	(4)	1 461
Solde d'impôt différé Actif	1 482	1	0	0	(18)	(4)	1 461

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.

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

	31/12/2024	31/12/2023
En Keuros		
Déficits fiscaux reportables hors Intégration Fiscale (non activés)	36 369	37 454
Déficits fiscaux reportables Intégration Fiscale (non activés)	-	3 462
Déficits fiscaux reportables Intégration Fiscale (activés)	3 513	-
Déficits fiscaux reportables hors Intégration Fiscale (activés)	807	1 707
Total reports déficitaires	40 689	42 623
Taux d'impôt normal	25%	25%
Total impôt différé actif latent	10 172	10 656
Activation de reports déficitaires	1 105	454
Impôt différé latent non activé	9 067	10 202

7.6 Clients et autres débiteurs

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

<i>En Keuros</i>	31/12/2024			31/12/2023		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Clients et comptes rattachés	51 952	(2 130)	49 822	56 639	(1 809)	54 830
Créances sur personnel & org. sociaux	2 576	-	2 576	3 069	-	3 069
Créances fiscales - hors IS - courant	6 863	-	6 863	4 910	-	4 910
Créances fiscales - hors IS (CVAE)	-	-	-	-	-	-
Comptes courants Groupe actif - courant	30	-	30	186	-	186
Autres créances - courant	5 033	-	5 033	3 135	-	3 135
Actionnaires : capital appelé non versé	1	-	1	1	-	1
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	76	-	76	124	-	124
Fournisseurs débiteurs (RRR et autres avoirs)	189	-	189	223	-	223
Total Clients et Autres débiteurs	66 720	(2 130)	64 590	68 289	(1 809)	66 480

Au 31 décembre 2024, 17,9 M EUR de créances ont été cédées avec transfert du risque au sens d'IFRS 9 auprès d'établissements financiers, à comparer à 15,8 M EUR au 31 décembre 2023. Elles ont donc été décomptabilisées de l'état consolidé de la situation financière respectivement au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023. Les créances cédées avec recours (sans transfert du risque au sens d'IFRS 9) s'élèvent à 5,2 M EUR au 31 décembre 2024 contre 6,3 M EUR au 31 décembre 2023 et sont quant à elles maintenues à l'actif avec une contrepartie au passif, au sein du poste « Autres passifs courants ».

Ci-dessous le détail de la balance âgée clients ainsi que les provisions comptabilisées au 31 décembre 2024 :

<i>En Keuros</i>	Valeur comptable	Dont : non échues à la date de clôture	Dont : échues selon les périodes suivantes		
			< 30 jours	>30 jours et < 90 jours	> 90 jours
Clients et comptes rattachés	36 328	16 367	12 353	2 486	5 121
Clients Factor	5 157	5 157	-	-	-
Factures à établir	10 466	10 466	-	-	-
<i>dont provisions</i>	(2 130)	-	-	-	(2 130)
Clients et comptes rattachés, net	49 822	31 991	12 353	2 486	2 991

7.7 Créances d'impôts et Autres actifs courants

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

<i>Créances d'impôts</i>	31/12/2024	31/12/2023
<i>En Keuros</i>		
Crédits d'impôts	7 255	6 560
Créances d'impôts	3 999	5 349
Total Créances d'impôts	11 254	11 909

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

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

Autres actifs courants	31/12/2024	31/12/2023
En Keuros		
Charges constatées d'avance	1 700	2 748
Instruments dérivés actifs - courants	(166)	(111)
Prêts, cautionn. & aut. créances - courants	1 701	1 711
Total Autres actifs courants	3 235	4 348

7.8 Trésorerie bilantielle

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

Trésorerie Actif	31/12/2024	31/12/2023
En Keuros		
Actifs de gestion de trésorerie	26	236
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 433	13 523
Total Trésorerie Actif	11 459	13 759
Trésorerie Passif	31/12/2024	31/12/2023
En Keuros		
Concours bancaires (trésorerie passive)	986	3 471
Total Trésorerie Passif	986	3 471
Trésorerie nette	10 473	10 288

8 – Notes sur le bilan passif

8.1 Capital social, Résultat par action et Dividende par action

Capital social

Le capital social se compose de la manière suivante :

	31/12/2024	31/12/2023
Nombre de titres	45 762 209	45 675 754
Valeur unitaire (en EUR)	0,30	0,30
Montant du capital (en EUR)	13 728 663	13 702 726

Tous les titres composant le capital social sont entièrement libérés.

Actions propres

Au 31 décembre 2024, la valeur des actions propres portée en augmentation des capitaux propres consolidés s'élève à 2 290 K EUR et est constituée de 294 734 actions, dont 143 997 détenues par une société incluse dans le périmètre de consolidation et de 150 737 actions détenues par ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA.

	31/12/2023	NOMBRE DE TITRES			31/12/2024
		Achetés pendant l'exercice	Vendus pendant l'exercice	Transférés pendant l'exercice	
Actions propres	532 238	43 494	(14 068)	(266 930)	294 734

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

Capitaux Propres Ajustés

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

Les capitaux propres consolidés de l'Ecosystème sont ajustés de l'incidence des *put* sur intérêts ne conférant pas le contrôle.

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

	31/12/2024	31/12/2023
<i>En Keuros</i>		
Capital social	13 729	13 703
Réserves consolidées	51 671	45 663
Résultat de l'exercice	(12 209)	5 722
Total Capitaux Propres, part du groupe	53 191	65 088
Intérêts ne conférant pas le contrôle	1 979	1 402
Total Capitaux Propres	55 170	66 490
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts ne conférant pas le contrôle	8 579	9 018
Total Capitaux Propres Ajustés	63 749	75 508

Instruments de motivation et actionnariat salarié

a. Plans d'attribution gratuite d'actions 2022

En date du 26 septembre 2022, avec le souhait d'associer ses collaborateurs à sa réussite et plus généralement à sa stratégie à long terme, Alan Allman Associates a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, sous certaines conditions. Cette attribution bénéficie à tous les collaborateurs des sociétés éligibles ayant une ancienneté d'au moins six mois au 26 septembre 2022. Dans le cadre de ce plan, chaque collaborateur éligible reçoit l'attribution conditionnelle de 100 (cent) actions Alan Allman Associates soit un total de 108 900 actions à une juste valeur de 10,42 EUR. Les droits seront définitivement acquis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans s'achevant le 26 septembre 2025, sous réserve de la réalisation des conditions prévues par le règlement du plan (conditions de présence et performance).

La constatation de l'avantage correspondant à ce plan ainsi accordé aux bénéficiaires a fait l'objet d'une dotation spécifique au compte de résultat consolidé pour un montant de 101 K EUR pour la période close au 31 décembre 2024 contre 51K EUR pour la période close au 31 décembre 2023 et d'un impact équivalent en capitaux propres sur ces mêmes périodes.

Détermination de la juste valeur

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

<i>En euros</i>	31/12/2024		31/12/2023	
	Prix moyen pondéré par option sur action	Nombre d'options	Prix moyen pondéré par option sur action	Nombre d'options
En circulation au début de la période	10,42	59 677	10,42	108 900
Attribuées au cours de la période	10,42	-	10,42	-
Renoncées au cours de la période	10,42	20 963	10,42	49 223
Exercées au cours de la période	10,42	-	10,42	-
Expirées au cours de la période	10,42	-	10,42	-
En circulation à la fin de la période	10,42	38 714	10,42	59 677

b. Plans d'attribution gratuite d'actions 2023

En date du 28 juin 2023, Alan Allman Associates a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions pour les salariés occupant un poste dit de « direction » dans les structures monégasques et ayant acquis une ancienneté d'au moins six mois de manière continue. Dans le cadre de ce plan, 15 047 actions Alan Allman Associates à une juste valeur de 11,52 EUR ont été attribuées. Les droits seront définitivement acquis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans s'achevant le 28 juin 2026. Comme pour la période close au 31 décembre 2023, la constatation de l'avantage correspondant à ce plan ainsi accordé aux bénéficiaires a fait l'objet d'une dotation spécifique au compte de résultat consolidé pour un montant de 58 K EUR pour la période close au 31 décembre 2024 et d'un impact équivalent en capitaux propres.

Détermination de la juste valeur

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

Résultat par action

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

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

Au 31 décembre 2024, les compléments de prix payables en titres et l'attribution gratuite d'actions peuvent avoir un effet potentiellement dilutif.

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

En euros	31/12/2024	31/12/2023
Résultat net - Part du Groupe	(12 208 864)	5 721 655
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	45 478 128	44 830 810
Résultat net non dilué - Part du groupe par action	(0,27)	0,13
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (en nombre d'actions)	670 223	731 861
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution	46 148 351	45 562 671
Résultat net dilué - Part du groupe par action	(0,26)	0,13

Dividende par action

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

	31/12/2024	31/12/2023
Date de l'Assemblée générale statuant sur la proposition de distribution du dividende	19/06/2024	21/06/2023
Date de détachement du dividende	05/07/2024	28/08/2023
Dividende par action (en euro et par action)	0,045	0,050
Montant total de la distribution (en Keuros)	2 042	2 059

8.2 Emprunts et dettes financières

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

	31/12/2023	Augmentation	Diminution	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Autres (Reclassement, Changement de méthodes)	31/12/2024
En Keuros							
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts	125 533	3 731	(3)	(1 033)	-	(23 667)	104 561
Dettes liées aux contrats de location	10 827	3 886	(1 709)	(16)	(313)	(3 144)	9 530
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts ne conférant pas le contrôle	9 018	-	-	21	-	(460)	8 579
Total Emprunts et dettes financières non courants	155 128	7 617	(1 712)	(1 028)	(313)	(27 272)	132 420
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts (Part à moins d'un an)	35 233	14 066	(21 415)	(79)	(63)	23 609	51 352
Concours bancaires courants	3 471	-	(2 238)	(42)	(205)	-	986
Dettes liées aux contrats de location	3 837	1 103	(4 754)	(9)	(263)	3 420	3 334
Total Emprunts et dettes financières courants	42 541	15 169	(28 407)	(130)	(531)	27 028	55 672
Total Dettes financières	197 670	22 786	(30 119)	(1 157)	(844)	(244)	188 091
Echéancier							
En Keuros							
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts	155 912	51 352	57 433	13 175	10 577	23 376	
Concours bancaires courants	986	986	-	-	-	-	
Dettes liées aux contrats de location	12 864	3 334	2 682	2 061	1 614	3 173	
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts ne conférant pas le contrôle	8 579	-	-	-	-	8 579	
Total Dettes financières	188 004	55 572	60 115	16 735	12 104	44 878	

	31/12/2022	Augmentation	Diminution	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Autres (Reclassement, Changement de méthodes)	31/12/2023
En Kuro							
Emprunts obligataires	7 500	2 250	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts	114 052	51 276	(3 675)	(748)	1 594	(36 967)	125 533
Dettes liées aux contrats de location	5 687	7 939	(757)	(13)	1 021	(3 049)	10 827
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts ne conférant pas le contrôle	4 972	-	-	(11)	-	4 058	9 018
Total Emprunts et dettes financières non courants	132 210	61 465	(4 432)	(772)	2 615	(35 958)	155 128
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts (Part à moins d'un an)	17 546	492	(20 293)	(50)	1 080	36 457	35 233
Concours bancaires courants	16 163	-	(12 594)	(177)	79	-	3 471
Dettes liées aux contrats de location	2 654	1 892	(3 820)	(15)	353	2 774	3 837
Total Emprunts et dettes financières courants	36 363	2 384	(36 706)	(242)	1 513	39 231	42 541
Total Dettes financières	168 573	63 849	(41 139)	(1 014)	4 128	3 273	197 670

Echéancier	31/12/2023	Moins d'1 an	2 ans	3 ans	4 ans	A 5 ans et plus
En Kuro						
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts	160 765	35 233	70 483	16 776	13 608	24 666
Concours bancaires courants	3 471	3 471	-	-	-	-
Dettes liées aux contrats de location	14 665	3 837	3 068	2 230	1 641	3 889
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts ne conférant pas le contrôle	9 018	-	-	-	-	9 018
Total Dettes financières	197 670	42 541	73 551	19 006	15 249	47 323

Les emprunts et dettes (hors Dettes liées aux contrats de location et aux *put* sur intérêts ne conférant pas le contrôle) se composent essentiellement d'emprunts bancaires à taux fixe en EUR ou en CAD. La juste valeur de ces dettes est considérée comme étant proche de la valeur présentée au bilan.

Les dettes relatives aux *put* sur intérêts ne conférant pas le contrôle 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 ne conférant pas le contrôle s'explique principalement par l'acquisition de nouvelles sociétés au cours de l'exercice pour lesquelles existent des minoritaires comme mentionné en note 5.3. Ces dettes ont été valorisées sur la base des derniers états financiers disponibles de chaque filiale concernée.

Informations sur les conditions et covenants des emprunts

Dette d'ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA

La documentation juridique des financements bancaires et obligataires contractés par ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA 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.

Dette 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 certains covenants inclus dans la documentation des financements n'étaient pas respectés au 31 décembre 2024 à hauteur de 5 842K EUR (inclus au sein du poste Emprunts, dettes financières et concours bancaires).

A la date d'arrêté des comptes, les filiales concernées sont en cours de renégociation sans qu'aucune difficulté majeure ne soit anticipée. L'Ecosystème a pris des mesures correctives pour éviter de futurs bris de covenant.

Compte tenu de ces éléments, la direction a conclu, après avoir effectué une évaluation détaillée de la capacité du groupe à poursuivre son exploitation dans un avenir prévisible, qu'il n'existe pas d'incertitude significative susceptible de remettre en question la capacité du groupe à continuer son exploitation.

Cette évaluation prend en compte les projections financières de l'Ecosystème pour les prochains exercices, qui montrent une amélioration progressive des ratios financiers concernés, le respect des covenants redéfinis et une marge suffisante pour absorber d'éventuelles fluctuations défavorables.

8.3 Analyse du risque financier

Risque de change

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

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

La part de chiffre d'affaires réalisée au Canada s'élève à 40,7% au 31 décembre 2024.

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 2024 est la suivante :

Au 31/12/2024	En KCAD
Actif (a)	178 624
Passif (b)	139 706
Engagements en devises (c)	-
Position nette en devises avant couverture (d) = (a) - (b) +/- (c)	38 917
Instruments financiers de couverture (e)	-
Position nette après couverture (f) = (d) - (e)	38 917

En KEuros	
Taux de conversion au 31/12/2024	0,668986
Position nette	26 035
Hausse 5% taux de conversion au 31/12/2024	0,702435
Position nette	27 337
Baisse de 5% taux de conversion au 31/12/2024	0,635537
Position nette	24 733

(a) Total actif

(b) Total passif hors capitaux propres

Au 31/12/2024

En K CAD

Résultat avant impôts (a)	8 833
Engagements en devises (b)	-
Position nette en devises avant couverture (c) = (a) +/- (b)	8 833
Instruments financiers de couverture (d)	-
Position nette après couverture (e) = (c) - (d)	8 833

En K Euros

Taux de conversion au 31/12/2024 (taux moyen)	0,674718
Position nette	5 960
Hausse 5% taux de conversion au 31/12/2024	0,708454
Position nette	6 258
Baisse de 5% taux de conversion au 31/12/2024	0,640982
Position nette	5 662

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

Au 31/12/2024

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%
	298	(298)	1 302	(1 302)

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 2024, les créances clients dépréciées représentaient seulement 2 130 K EUR soit environ 4,10% des créances clients et comptes rattachés, essentiellement liées à des créances nées pré-acquisition par l'Ecosystème.

Risques de liquidité

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

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

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

Au 31 décembre 2024, l'Ecosystème dispose d'une trésorerie brute de 11,5 M EUR, le solde des créances transmises au factor avec recours et non encore réglées par les clients s'élève à 5,2 M EUR tandis que celui des créances transmises sans recours s'élève à 17,9 M EUR.

La dette bancaire s'établit au 31 décembre 2024 à 166,6 M EUR (dont 52,3 M EUR exigibles à moins d'un an) et l'Ecosystème dispose de lignes de découverts bancaires non-utilisées et confirmées pour 22,9 M EUR.

Le détail de la durée contractuelle jusqu'à l'échéance des passifs financiers de l'Ecosystème et l'appréciation du risque de liquidité sont indiqués à la note 8.2.

Risques de taux d'intérêt

L'Ecosystème finance ses opérations sur une partie de ses fonds propres et a recours à des emprunts bancaires.

Sur un total de 166,6 M EUR de dettes bancaires, 64,8 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 8,2 M EUR.

Ainsi, l'Ecosystème est en risque sur un montant résiduel de 56,6 M EUR. Toute évolution de +/- 1% des taux d'intérêts aurait une incidence de 566 K EUR sur les charges et produits financiers de l'exercice.

Analyse du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement se détaille comme suit :

	31/12/2023	Variation TFT	Autres flux*	31/12/2024	Courant	Non courant
En Kéuros						
Clients	54 830	(1 191)	(3 817)	49 822	49 822	-
Produits constatés d'avance (2)	(6 149)	1 369	37	(4 743)	(4 743)	-
Avances et acomptes liés aux clients (2)	(1 844)	46	280	(1 518)	(1 518)	-
Total Clients et comptes associés (A)	46 837	224	(3 500)	43 561	43 561	-
Fournisseurs	(24 284)	(65)	2 938	(21 411)	(21 411)	-
Charges constatées d'avance (1)	2 748	(972)	(76)	1 700	1 700	-
Avances et acomptes liés aux fournisseurs (1)	348	(57)	(26)	265	265	-
Total Fournisseurs et comptes associés (B)	(21 189)	(1 093)	2 836	(19 446)	(19 446)	-
Stocks et en-cours	1 551	(467)	(19)	1 065	1 065	-
Total Stocks et en-cours (C)	1 551	(467)	(19)	1 065	1 065	-
Créances sociales et fiscales (1)	7 980	1 798	(339)	9 439	9 439	-
Autres créances (1)	3 321	2 290	(548)	5 063	5 063	-
Dettes sociales et fiscales (2)	(38 161)	(1 232)	1 491	(37 903)	(37 903)	-
Autres dettes (2)	(11 018)	727	(3 319)	(13 609)	(10 155)	(3 454)
Total Autres actifs / passifs (D)	(37 879)	3 584	(2 715)	(37 010)	(33 556)	(3 454)
Besoin en Fonds de Roulement (A+B+C+D)	(10 679)	2 247	(3 397)	(11 830)	(8 376)	(3 454)
<i>Reconciliation avec l'état de la situation financière consolidée</i>						
Somme de (1)	14 396	3 060	(989)	16 467	16 467	-
Actifs financiers courants	1 601	-	(66)	1 535	1 535	-
TOTAL "AUTRES ACTIFS COURANTS" ET "AUTRES DEBITEURS"	15 997	3 060	(1 054)	18 002	18 002	-
Somme des (2)	(57 172)	910	(1 511)	(57 773)	(54 319)	(3 454)
<i>Dont compléments de prix</i>	(15 190)	-	7 250	(7 940)	(4 486)	(3 454)
TOTAL "AUTRES PASSIFS COURANTS" ET "AUTRES "CREDITEURS"	(57 172)	910	(1 511)	(57 773)	(54 319)	(3 454)

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

8.4 Autres provisions et engagements envers le personnel

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

	31/12/2023	Dotations	Reprises	OCI	Variations de périmètre	31/12/2024
En Kéuros						
Provisions pour pensions et retraites	2 520	375	(213)	(71)	-	2 611
Provisions pour litiges	244	358	(103)	-	-	500
Autres provisions pour charges	-	9	-	-	-	9
Total provisions	2 764	742	(316)	(71)	-	3 119

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

- Départ en retraite : 65 ans ;
- Modalité de départ en retraite : départ volontaire ;
- Convention collective : Bureaux d'études techniques (SYNTEC) ;
- Table de mortalité : INSEE 2017 – 2019 ;
- Taux d'actualisation net : 3,50% ;
- Taux d'évolution des salaires : 2% ;
- Taux de charges patronales : 45% ;

- Application d'un taux de turn-over global fort.

8.5 Impôts différés passifs

Les impôts différés passifs se répartissent de la manière suivante :

En Euros	31/12/2023	Incidence résultat	Variations des cours de change	Variations de périmètre	OCI	Autres	31/12/2024
Impôts différés - passif	18 222	(2 427)	(253)	9	-	28	15 578
Solde d'impôt différé Passif	18 222	(2 427)	(253)	9	-	28	15 578

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

8.6 Fournisseurs et autres créditeurs

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

En Euros	31/12/2024	31/12/2023
Fournisseurs	21 349	24 298
Dettes sociales	22 401	24 268
Dettes fiscales (hors IS et CVAE) - courant	15 502	13 894
Comptes courants - passif	2 051	383
Total Fournisseurs et autres créditeurs	61 303	62 843

8.7 Autres passifs courants et non courants

Les autres passifs courants sont notamment composés :

- Des dettes factor, à hauteur de 5 188 K EUR au 31 décembre 2024, contre 6 292 K EUR au 31 décembre 2023 ;
- Des compléments de prix à verser à moins d'un an à hauteur de 4 486K EUR (dont 48% à payer en titres Alan Allman Associates) au 31 décembre 2024, contre 2 961 K EUR au 31 décembre 2023 ;
- Des produits constatés d'avance pour 4 743 K EUR au 31 décembre 2024, contre 6 149K EUR au 31 décembre 2023.

Les autres passifs non courants sont principalement composés des compléments de prix à plus d'un an pour 3 454 K EUR (dont 28% à payer en titres Alan Allman Associates) au 31 décembre 2024, contre 12 230 K EUR au 31 décembre 2023.

9 – Notes sur le compte de résultat

9.1 Chiffre d'affaires

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

	31/12/2024	31/12/2023
<i>En Keuros</i>		
Europe	210 324	206 112
Amérique du Nord	152 480	156 192
Asie - Pacifique	11 532	3 297
Total Chiffre d'affaires	374 336	365 602

Les chiffres d'affaires des deux périodes sont composés quasi exclusivement de prestations de services et de ventes de licences et matériels associés aux prestations de services rendues aux clients de l'Ecosystème.

9.2 Achats consommés

Les achats consommés sont essentiellement composés du coût des consultants sous-traitants.

	31/12/2024	31/12/2023
<i>En Keuros</i>		
Europe	(56 561)	(53 081)
Amérique du Nord	(79 964)	(82 854)
Asie - Pacifique	(681)	(87)
Total Achats consommés	(137 207)	(136 022)

9.3 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent des éléments suivants :

	31/12/2024	31/12/2023
<i>En Keuros</i>		
Rémunérations du personnel	(140 134)	(132 638)
Charges sociales	(36 518)	(34 776)
Autres charges de personnel	(1 471)	(1 646)
Engagements de retraite	(162)	(139)
Participation des salariés	(265)	(308)
Total Charges de personnel	(178 551)	(169 508)

9.4 Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements sont détaillées dans les tableaux de passage des immobilisations incorporelles (note 7.1) et des immobilisations corporelles (note 7.3).

9.5 Autres produits et charges opérationnels non courants

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

9.6 Coût de l'endettement financier

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

	31/12/2024	31/12/2023
En Keuros		
Produits d'intérêts	-	-
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	-	-
Charges d'intérêts	(8 972)	(7 656)
Coût de l'endettement financier brut	(8 972)	(7 656)
Coût de l'endettement financier net	(8 972)	(7 656)

9.7 Impôt sur les bénéfices

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

En Keuros	31/12/2024	31/12/2023
Impôt différé	2 428	1 459
CVAE impact IS	(253)	(384)
Impôt exigible	(6 639)	(7 658)
Autres crédits d'impôts	8	11
Autres impôts sans base d'imposition	48	11
Produit ou ch. d'impôt lié à l'intégration fiscale	0	776
Carry-back	(224)	1 183
TOTAL	(4 633)	(4 602)

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

	31/12/2024	31/12/2023
Résultat avant impôts	(6 127)	11 247
Taux d'impôt théorique	25,00%	25,00%
Charge d'impôt théorique	1 532	(2 812)
Différences de taux d'imposition entre pays	73	(698)
Impact des différences permanentes et autres éléments	(4 967)	1 163
Impact des reports déficitaires	(1 018)	(1 870)
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(253)	(384)
Charge d'impôt effective	(4 633)	(4 602)
Taux effectif d'impôt (CVAE incluse)	-75,61%	40,91%
Taux effectif d'impôt (hors CVAE)	-71,49%	37,50%

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

	31/12/2024	31/12/2023
FRANCE	25,00%	25,00%
BELGIQUE	25,00%	25,00%
CANADA	26,50%	26,50%
LUXEMBOURG	24,94%	24,94%
MONACO	25,00%	25,00%
USA	21,00%	21,00%
SINGAPOUR	17,00%	17,00%
SUISSE	13,33%	13,35%
ESPAGNE	25,00%	25,00%
MAROC	28,25%	28,25%
MADAGASCAR	3,50%	3,50%
TUNISIE	15,00%	15,00%
HONK-KONG	16,50%	16,50%
MALAISIE	24,00%	24,00%
PAYS-BAS	25,80%	25,80%
PORTUGAL	21,00%	21,00%
TAIWAN	20,00%	20,00%
EMIRATS ARABES UNIS	0,00%	0,00%

Le taux effectif d'impôt au 31 décembre 2024 s'élève à -71,49% contre 37,50% au 31 décembre 2023.

10 – Informations complémentaires

10.1 Honoraires des commissaires aux comptes

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

	TOTAL 2024	GRANTTHORNTON				SOFIDEM TALENZ				AUTRES				
		Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau		
		Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	
En Kuroos														
Certification des comptes individuels et consolidés														
Alan Allman Associates SA	234	110	47%	-	-	124	53%	-	-	-	-	-	-	
Filiales intégrées	544	71	13%	239	44%	193	36%	-	-	42	8%	-	-	
Sous-total	778	181	23%	239	31%	317	41%	-	-	42	5%	-	-	
Services autres que la certification des comptes														
Alan Allman Associates SA	6	6	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Filiales intégrées	10	-	-	10	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sous-total	16	6	-	10	62%	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Honoraires	794	187	24%	249	31%	317	40%	-	-	42	5%	-	-	

10.2 Engagements hors bilan

Sont détaillés ci-dessous les engagements hors bilan :

<i>Engagements reçus</i>	31/12/2024	31/12/2023
En Kuroos		
Avals et cautions (reçus)	15 569	18 176
Hypothèques et nantissements (reçus)	-	-
Autres engagements reçus (découverts et lignes de crédits autorisés)	87 092	82 347
Total Engagements reçus	102 661	100 523
 <i>Engagements donnés</i>		
En Kuroos		
Avals et cautions (donnés)	12 796	11 876
Hypothèques et nantissements (donnés)	136 666	142 056
Autres engagements donnés	95	3 121
Total Engagements donnés	149 557	157 053

A la clôture de l'exercice, en complément des éléments listés ci-dessus, les garanties de passif reçues s'élèvent à 8 006 K EUR contre 34 227 K EUR à la clôture de l'exercice précédent.

Conformément à l'Assemblée Générale Mixte du 05 mars 2021, il est prévu l'autre engagement non quantifiable suivant :

- 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.

10.3 Effectifs

Les effectifs se composent de la manière suivante :

	31/12/2024	31/12/2023
ETP moyen (y compris indépendants)	3 642	3 583
<i>Dont</i>		
Europe	2 078	2 049
Amérique du Nord	1 432	1 484
Asie - Pacifique	132	50
Total Effectifs	3 642	3 583

10.4 Transactions avec les parties liées

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

10.5 Rémunérations des dirigeants

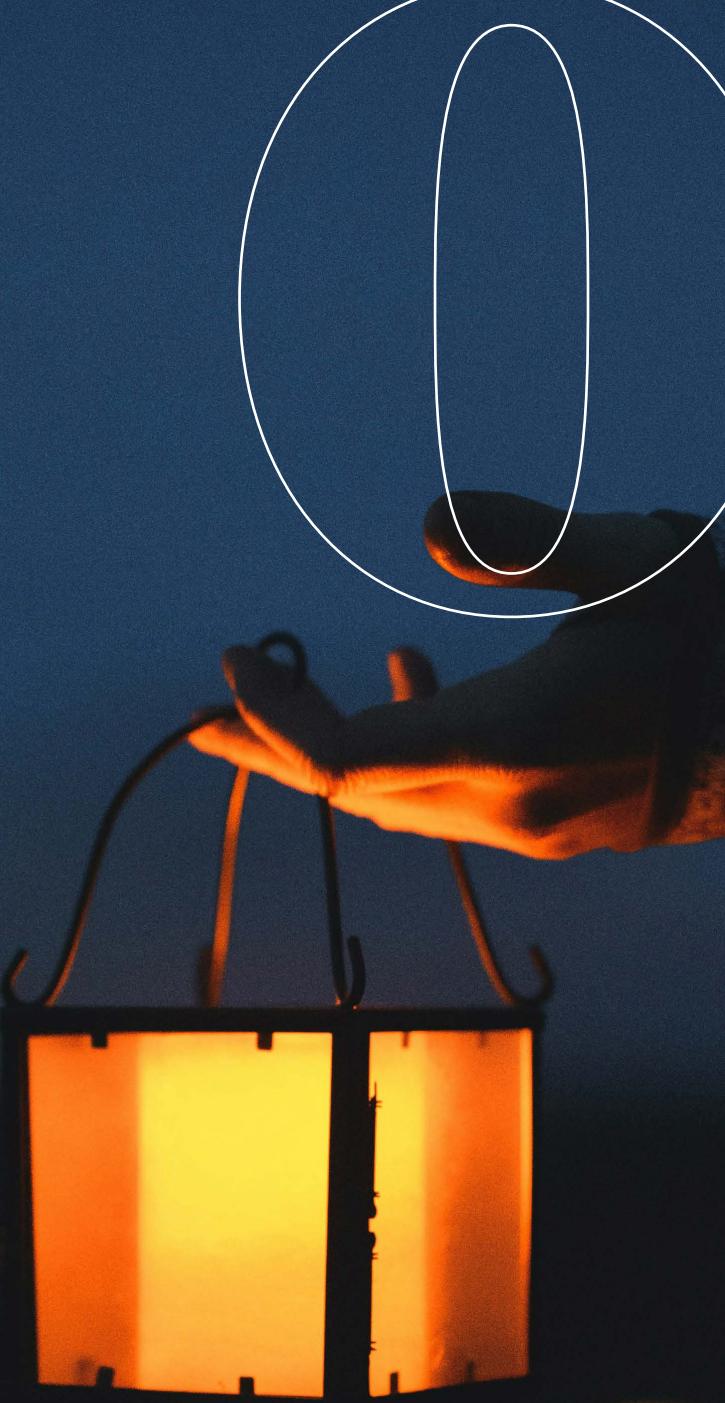
Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre de l'année 2024 des membres des organes de direction qui comprennent d'une part les membres de la Direction générale de l'Ecosystème présents à la clôture de chaque exercice et d'autre part les administrateurs.

L'augmentation constatée est essentiellement due à l'arrivée d'un nouvel administrateur au cours de l'exercice 2024.

	31/12/2024	31/12/2023
<i>En Keuros</i>		
Avantages à court terme (1)	765	563
Indemnités de cessation d'emploi (2)	-	-
Paiement fondé sur des actions (3)	-	-
Total Rémunérations des dirigeants	765	563

- (1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intérêses, 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





COMPTES SOCIAUX

ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA

COMPTES ANNUELS

Exercice **2024**

15 RUE ROUGET DE LISLE 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX

BILAN ACTIF

	2024			2023
	Brut	Amortissements Provisions	Net	Net
Capital souscrit non appelé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires				
Fonds commercial (1)				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles				
<i>Total immobilisations incorporelles</i>				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels	217 186	25 357	191 829	10 174
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
<i>Total immobilisations corporelles</i>	217 186	25 357	191 829	10 174
Immobilisations financières (2)				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations	64 208 617	875 967	63 332 650	65 818 614
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				686 456
Prêts				
Autres immobilisations financières	325 631		325 631	408 882
<i>Total immobilisations financières</i>	64 534 248	875 967	63 658 281	66 913 951
ACTIF IMMOBILISE	64 751 434	901 324	63 850 110	66 924 125
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 (3)				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés	1 673 764		1 673 764	921 606
Autres créances	60 391 255		60 391 255	51 393 348
Capital souscrit et appelé, non versé				
<i>Total des créances</i>	62 065 019		62 065 019	52 314 954
Disponibilités et divers				
Valeurs mobilières dont actions propres : (736 715)	736 715	315 680	421 035	
Disponibilités	49 896		49 896	94 456
<i>Total disponibilités et divers</i>	786 611	315 680	470 931	94 456
Charges constatées d'avance	149 080		149 080	538 397
ACTIF CIRCULANT	63 000 710	315 680	62 685 030	52 947 807
Frais d'émission d'emprunt à étaler				
Primes de remboursement des obligations				
Ecarts de conversion actif				
TOTAL GENERAL	127 752 144	1 217 004	126 535 140	119 871 932

(1) dont droit au bail

(2) dont part à moins d'un an

(3) dont part à plus d'un an

BILAN PASSIF

		2024	2023
Capital social ou individuel	Dont versé :	13 728 663	13 702 726
Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...		90 514 079	89 945 624
Ecarts de réévaluation		1 124	1 124
Réserve légale		1 016 587	464 440
Réserves statutaires ou contractuelles		6 183	6 183
Réserves réglementées			
Autres réserves			
Report à nouveau		10 783 649	2 342 104
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		8 908 230	11 042 941
	<i>Total situation nette</i>	124 958 515	117 505 142
Subventions d'investissement			
Provisions réglementées			
	CAPITAUX PROPRES	124 958 515	117 505 142
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		188 555	11 069
Emprunts et dettes financières divers			343 575
	<i>Total dettes financières</i>	188 555	354 644
Dettes d'exploitation			
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		836 801	1 497 954
Dettes fiscales et sociales		522 730	508 309
	<i>Total dettes d'exploitation</i>	1 359 531	2 006 262
Dettes diverses			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes		28 538	5 883
	<i>Total dettes diverses</i>	28 538	5 883
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance			
	DETTES	1 576 624	2 366 789
Ecarts de conversion passif			
	TOTAL GENERAL	126 535 140	119 871 932

COMPTE DE RESULTAT

	2024			2023
	France	Export	Total	
Vente de marchandises		61 275	61 275	
Production vendue : - biens				
Production vendue : - services	1 524 652	2 875 314	4 399 965	4 388 308
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	1 524 652	2 936 589	4 461 240	4 388 308
Production stockée				
Production immobilisée			9 500	1 500
Subventions d'exploitation				
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges (9)			36	120
Autres produits (1) (11)				
			TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (2)	4 470 777
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 (3) (6 bis)			3 506 021	4 415 732
			<i>Total charges externes</i>	3 506 021
Impôts, taxes et versements assimilés			86 255	72 814
Charges de personnel				
Salaires et traitements			1 425 007	1 162 248
Charges sociales (10)			556 390	457 462
			<i>Total charges de personnel</i>	1 981 397
Dotations d'exploitation				
Dotations aux amortissements sur immobilisations			23 668	1 689
Dotations aux provisions sur immobilisations				
Dotations aux provisions sur actif circulant				
Dotations aux provisions pour risques et charges				
			<i>Total dotations d'exploitation</i>	23 668
Autres charges (12)			44 008	40 004
			TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	5 641 348
			RESULTAT D'EXPLOITATION	(1 170 571)
Opérations en commun				
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
Produits financiers				
Produits financiers de participations (5)			7 500 000	10 000 000
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (5)				
Autres intérêts et produits assimilés (5)			3 017 314	2 264 360
Reprises sur provisions et transferts de charges				38 690
Différences positives de change			7 594	8 936
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement				
			TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	10 524 908
				12 311 986
Charges financières				
Dotations financières aux amortissements et provisions			1 191 647	
Intérêts et charges assimilées (6)			231 127	
Différences négatives de change			42 023	176 264
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement				
			TOTAL DES CHARGES FINANCIERES	1 464 797
			RESULTAT FINANCIER	9 060 110
			RESULTAT COURANT	7 889 539
				10 375 701

COMPTE DE RESULTAT (Suite)

	2024	2023
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		
Produits exceptionnels sur opérations en capital		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	18	
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		10 224
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	10 242	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	(10 242)	
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		
Impôts sur les bénéfices	(1 028 933)	(667 240)
TOTAL DES PRODUITS	14 995 684	16 701 914
TOTAL DES CHARGES	6 087 454	5 658 973
BENEFICE ou PERTE	8 908 230	11 042 941

- (1) Dont produits nets partiels sur opérations à long terme
- (2) Dont produits de locations immobilières
- (2) Dont produits d'exploitation afférents à des exercices antérieurs
- (3) Dont crédit-bail mobilier
- (3) Dont crédit-bail immobilier
- (4) Dont charges d'exploitation afférentes à des exercices antérieurs
- (5) Dont produits concernant les entreprises liées 3 017 314
- (6) Dont intérêts concernant les entreprises liées 10 736
- (6 bis) Dont dons faits aux organismes d'intérêt général
- (6 ter) Dont amortissement des souscriptions dans des PME innovantes
- (6 ter) Dont amortissement exceptionnel de 25% des constructions
- (9) Dont transferts de charges
- (10) Dont cotisations personnelles de l'exploitant
- (11) Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (produits)
- (12) Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (charges)

ANNEXES

1. Informations générales et description de l'activité

ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA est une société immatriculée en France le 01/01/1954 et domiciliée au 15 rue Rouget de Lisle – 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX, France, spécialisée dans le secteur d'activité des sociétés holding. Les comptes sociaux ont été établis pour l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2024. Ils sont présentés en euros sauf indication contraire.

Faits pertinents

a. Augmentation de capital

En date du 20 juin 2024, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission d'un total de 52 871 actions pour un montant nominal de 15 861,30 EUR ainsi qu'une prime d'émission totale de 329 915,04 EUR portant l'augmentation de capital à un montant total de 345 776,34 EUR.

En date du 01 juillet 2024, la Société a procédé à une augmentation de capital par l'émission d'un total de 33 584 actions pour un montant nominal de 10 075,20 EUR ainsi qu'une prime d'émission totale de 244 491,52 EUR portant l'augmentation de capital à un montant total de 254 566,72 EUR.

b. Plan d'actionnariat salarié

Au cours de l'année 2024, l'Ecosystème a poursuivi son programme d'actionnariat salarié en créant le Fonds Commun de Placement d'Entreprise (« FCPE ») Alan Allman Associates. Il a permis aux salariés, via ce FCPE, d'acheter des actions Alan Allman Associates, sous certaines conditions, du 26 avril au 17 mai 2024 inclus.

Les principales caractéristiques de l'offre étaient les suivantes :

- une offre ouverte à l'ensemble des salariés sous conditions de présence et d'ancienneté de plus de trois mois au 15/05/2024 dans les entreprises (France, Belgique et Canada) présentes au sein de l'Ecosystème au 31 décembre 2023;
- un investissement en actions Alan Allman Associates, via le FCPE, dont la performance suivra à la hausse comme à la baisse l'évolution du cours de l'action ;
- le bénéfice d'une décote de l'action de 30% par rapport au prix de référence retenu pour la période de souscription (moyenne des vingt cours moyens pondérés par les volumes de l'action sur Euronext Paris du 26 mars 2024 au 24 avril 2024 inclus);
- un montant d'investissement sans minimum d'investissement et au maximum de 25% de la rémunération annuelle brute estimée pour l'année 2024 ;

- le bénéfice des dividendes éventuels attachés à l'action réinvestis dans le FCPE ;
- un investissement bloqué cinq ans, disponible à partir du 20 juin 2029, sauf cas de déblocage anticipé.

Le résultat final de l'opération a été de 52 871 actions souscrites par les salariés. La Société a procédé à une augmentation de capital le 20 juin 2024 afin de créer les actions souscrites pour un montant de 345 776,34 € (15 861,30 € de nominal et 329 915,04 € de prime d'émission).

c. Transition climatique

Face aux évolutions réglementaires de plus en plus ambitieuses en matière d'environnement, aux engagements éthiques et éco-responsables de plus en plus nombreux de la part de ses clients mais surtout face à l'urgence climatique et à la disparition progressive d'espèces et de ressources, l'écosystème Alan Allman Associates a engagé depuis plusieurs années une démarche volontaire en matière de RSE, détaillée sur une page dédiée de son site internet: www.alan-allman.com/rse .

Sa stratégie consiste principalement en :

- L'établissement et le déploiement de politiques RSE claires pour donner un cadre à l'ensemble des cabinets de l'écosystème.
- La mise en lumière des initiatives vertueuses de chacun des cabinets pour en favoriser le déploiement à plus grande échelle et ainsi augmenter leur impact.
- Un engagement pour un numérique plus responsable.
- Et enfin, le suivi annuel de l'évolution de son bilan carbone afin de disposer d'indicateurs permettant de fixer des objectifs chiffrés pour les années à venir et déterminer une trajectoire de réduction réaliste.

d. Impact du conflit entre la Russie et l'Ukraine

L'émergence d'un conflit armé entre la Russie et l'Ukraine début 2022 a affecté les activités économiques et commerciales sur le plan mondial. Cependant, cette situation n'a pas eu d'impacts majeurs directs sur l'activité lors de cet exercice et la Société estime ne pas être impactée dans le futur. Cette situation sera réévaluée chaque année ou en cas d'événement significatif.

e. Conditions macroéconomiques

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

La Société se finançant principalement par fonds propres, elle est également exposée de manière limitée à la hausse des taux d'intérêt, excepté dans le cadre de futurs emprunts bancaires.

f. Intégration fiscale

Au 1er janvier 2022, la Société ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA est entrée en régime d'intégration fiscale en tant que mère pour une durée de cinq ans renouvelés tacitement.

g. Changements au sein de la structure organisationnelle

Au cours de l'exercice 2024, la Société a signé avec la filiale de l'Ecosystème ALAN ALLMAN ASSOCIATES IBERIA des contrats d'assistance et de prestation de services afin de refléter les prestations d'assistance de direction et de gestion fournies par la Société à ses filiales.

h. Evénements postérieurs à la date de clôture

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.

2. Règles & Méthodes Comptable

1. 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 à jour des différents règlements complémentaires applicables à la date de l'établissement desdits comptes annuels).

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 du coût historique.

Seules sont exprimées les informations significatives.

2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles 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. A ce titre, le mode linéaire est retenu sur les durées suivantes :

- Agencements, installations : 8 à 10 ans
- Matériel de bureau et informatique : 3 ans
- Matériel de transport : 4 ans
- Mobilier : 5 ans

Un test de dépréciation sur les immobilisations corporelles est réalisé lorsqu'il existe un indice de perte valeur. La reprise éventuelle de la dépréciation est examinée à chaque date de clôture.

3. 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...).

La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de la valeur d'utilité de la participation. La valeur d'utilité correspondant à la valeur des avantages économiques futurs attendus de l'utilisation des actifs directs et indirects de la participation. L'évaluation de la valeur d'utilité peut s'appuyer sur des critères objectifs (rentabilité) et des éléments prévisionnels (perspective de rentabilité et de flux de trésorerie, conjoncture économique). L'estimation de la valeur d'inventaire peut donc justifier le maintien d'une valeur nette supérieure à la quote-part d'actif net comptable.

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.

4. 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.

5. Disponibilités

Les disponibilités comprennent les espèces ou valeurs assimilables en banques et en caisse ainsi que les bons qui sont, dès leur souscription, remboursables à tout moment. Les disponibilités sont évaluées à leur valeur nominale.

6. Créances clients et comptes rattachés

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 comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

7. Engagement de retraite

Le montant des engagements pris en matière de pensions, compléments de retraites et indemnités assimilées s'élève à 76 K EUR. Les hypothèses de calcul retenues sont un âge de départ à la retraite volontaire à 65 ans pour les cadres et les non-cadres, un turnover fort, un taux d'inflation et d'actualisation à 3,50%, 2% d'augmentation annuelle des salaires pour l'ensemble du personnel, 45% de taux de charges sociales patronales et la table de mortalité utilisée est la table réglementaire INSEE 2017-2019.

8. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est principalement composé de prestation de services rendus aux filiales de l'Ecosystème (direction, assistance à la gestion) selon la ventilation géographique suivante :

France : 1 524 k€ ;

Export : 2 937 k€.

9. Résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels incluent les éléments qualifiés d'exceptionnels dans leur nature par le droit comptable (notamment les résultats sur cession d'immobilisations, rappels ou dégrèvements d'impôt autres qu'impôts sur les bénéfices). Lorsqu'une nature de charge ou de produit existe également dans la liste des éléments d'exploitation du PCG, ils ne sont classés en résultat exceptionnel que si leur montant et/ou leur fréquence ne sont pas courants.

IMMOBILISATIONS

	Valeur brute début 2024	Augmentations	
		Réévaluations courant 2024	Acquisitions courant 2024
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 constructions			
Installations techniques, matériel et outillages industriels			
Autres immobilisations corporelles :			
- Installations générales, agencements, aménagements divers			
- Matériel de transport			
- Matériel de bureau et mobilier informatique			
- Emballages récupérables et divers			
Immobilisations corporelles en cours			
Avances et acomptes			
<i>Total immobilisations corporelles</i>	11 862		205 323
Immobilisations financières			
Participations évaluées par mise en équivalence			
Autres participations	65 818 614		169 955
Autres titres immobilisés	686 456		50 259
Prêts et autres immobilisations financières	408 882		
<i>Total immobilisations financières</i>	66 913 951		220 214
TOTAL GENERAL	66 925 814		425 537

	Diminutions		Valeur brute fin 2024	Valeur d'origine
	Virements courant 2024	Cessions courant 2024		
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement et de développement				
Autres postes d'immobilisations incorporelles				
<i>Total immobilisations incorporelles</i>				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions :				
- Sur sol propre				
- Sur sol d'autrui				
- Installations générales, agencements et amgt des constructions				
Installations techniques, matériel et outillage industriels				
Autres immobilisations corporelles :				
- Installations générales, agencements et amgt divers				
- Matériel de transport				
- Matériel de bureau et informatique, mobilier				
- Emballages récupérables et divers				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes				
<i>Total immobilisations corporelles</i>			217 186	
Immobilisations financières				
Participations évaluées par mise en équivalence				
Autres participations	736 715	1 779 952	64 208 617	
Autres titres immobilisés		83 251	325 631	
Prêts et autres immobilisations financières	736 715	1 863 203	64 534 248	
	736 715	1 863 203	64 751 434	

AMORTISSEMENTS

Immobilisations amortissables	Montant début 2024	Augmentations	Diminutions	Montant fin 2024
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement, de recherche et de dév. Fonds commercial Autres immobilisations incorporelles				
<i>Total immobilisations incorporelles</i>				
Immobilisations corporelles				
Terrains Constructions : - Constructions sur sol propre - Constructions sur sol d'autrui - Inst générales, agcements et améngmt des const. Installations techniques, matériel et outillage indust. Autres immobilisations corporelles : - Installations générées, aggements, amén. divers - Matériel de transport - Matériel de bureau et informatique, mobilier - Emballages récupérables et divers	1 689	23 668		25 357
<i>Total immobilisations corporelles</i>	1 689	23 668		25 357
TOTAL GENERAL	1 689	23 668		25 357

Immobilisations amortissables	DOTATIONS			REPRISES			Mvt net des amortissements à la fin de l'exercice
	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amort. fiscal exceptionnel	Différentiel de durée	Mode dégressif	Amort. fiscal exceptionnel	
Immobilisations incorporelles							
Frais d'établissements Autres immobilisations incorporelles							
<i>Total immobilisations incorporelles</i>							
Immobilisations corporelles							
Terrains Constructions : - Constructions sur sol propre - Constructions sur sol d'autrui - Inst gén., agcements et améngmt des const. Inst techniques, matériels et outillages Autres immobilisations corporelles : - Inst gén., agcement et améngmt divers - Matériel de transport - Matériel de bureau et informatique mobilier - Emballages récupérables et divers							
<i>Total immobilisations corporelles</i>							
Frais d'acquisition de titres de participations							
TOTAL GENERAL							
TOTAL GENERAL non ventilé							

Charges réparties sur plusieurs exercices	Montant début 2024	Augmentations	Dotations aux amortissements	Montant fin 2024
Frais d'émission d'emprunt à étaler Primes de remboursement des obligations				

PROVISIONS

Nature des provisions	Montant au début 2024	Augmentations : Dotations de l'exercice	Diminutions :			Montant à la fin 2024
			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			875 967			875 967
Sur autres immobilisations financières						
<i>Sous total sur immobilisations</i>			875 967			875 967
Sur stocks et en-cours						
Sur comptes clients						
Autres provisions dépréciations			315 680			315 680
TOTAL PROVISIONS POUR DEPRECIACTION			1 191 647			1 191 647
TOTAL GENERAL			1 191 647			1 191 647
Dont dotations et reprises d'exploitation						
Dont dotations et reprises financières			1 191 647			
Dont dotations et reprises exceptionnelles						
Titres mis en équivalence : montant de la dépréciation à la clôture de l'exercice						

ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

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)	325 631	325 631		408 882
Autres immobilisations financières				
	325 631	325 631		408 882
Total actif immobilisé				
Actif circulant				
Clients douteux ou litigieux				
Autres créances clients	1 673 764	1 673 764		921 606
Créances représentatives de titres prêtés				
Personnel et comptes rattachés				5 375
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	8 544	8 544		2 150
Impôts sur les bénéfices	223 451	223 451		783 394
Taxe sur la valeur ajoutée	291 653	291 653		272 780
Autres impôts, taxes et versements assimilés				
Divers				
Groupe et associés (2)	59 822 907	59 822 907		50 293 822
Débiteurs divers	44 700	44 700		35 826
	62 065 019	62 065 019		52 314 954
Charges constatées d'avance	149 080	149 080		538 397
	TOTAL DES CREANCES	62 539 730	62 539 730	53 262 233
(1) Prêts accordés en cours d'exercice				
(1) Remboursements obtenus en cours d'exercice				
(2) Prêts et avances consentis aux associés				

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	836 801	836 801			1 497 954
Personnel et comptes rattachés	199 769	199 769			113 590
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	196 419	196 419			145 619
Impôts sur les bénéfices					
Taxe sur la valeur ajoutée	92 280	92 280			174 990
Obligations cautionnées					
Autres impôts, taxes et assimilés	34 262	34 262			74 111
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés					
Groupe et associés (2)					343 575
Autres dettes	28 538	28 538			5 883
Dette représentative de titres empruntés					
Produits constatés d'avance					
	TOTAL DES DETTES	1 576 624	1 411 492	144 370	20 762
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice		180 106			
(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice					
(2) Montant des emprunts et dettes dus aux associés					

CHARGES A PAYER

Nature des charges	2024	2023
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		
Dettes fiscales et sociales	203 042	213 882
<i>Total dettes d'exploitation</i>	203 042	213 882
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes		
<i>Total dettes diverses</i>		
Autres		
<i>Total autres dettes</i>		
TOTAL	203 042	213 882

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Catégories de titres	Nombre de titres			Total	Valeur nominale
	Clôture N-1	créés pendant l'exercice N	remboursés pendant l'exercice N		
Actions ordinaires	45 675 754	86 455		45 762 209	
Actions amorties					
Actions à dividende prioritaire					
Actions préférentielles					
Parts sociales					
Certificats d'investissements					
Total	45 675 754	86 455		45 762 209	

TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

	01/01/2024	Augmentation de capital	Diminution de capital	Affectation résultat N-1	Autres mouvements	Résultat N	31/12/2024
Capital en nombre d'actions							
Valeur nominale							
Capital social ou individuel	13 702 726	25 937					13 728 663
Primes d'émission, de fusion, d'apport ...	89 945 624	568 455					90 514 079
Ecart de réévaluation	1 124						1 124
Réserve légale	464 440			552 147			1 016 587
Réerves statutaires ou contractuelles							
Réerves réglementées	6 183						6 183
Autres réserves							
Report à nouveau	2 342 104			8 441 545			10 783 649
Résultat de l'exercice	11 042 941			(11 042 941)		8 908 230	8 908 230
Subventions d'investissement							
Provisions réglementées							
Dividendes versés				2 049 249			
Total capitaux propres	117 505 142					8 908 230	124 958 515

CHARGES EXCEPTIONNELLES

Nature des charges	2024	2023
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		
Pénalités sur marchés		
Pénalités et amendes fiscales et pénales	18	
Dons, libéralités		
Créances devenues irrécouvrables dans l'exercice		
Subventions accordées		
Rappels d'impôts		
Autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion		
<i>Total charges exceptionnelles sur opérations de gestion</i>	18	
Charges sur exercices antérieurs		
Valeurs comptables des éléments d'actif cédés		
Immobilisations incorporelles		
Immobilisations corporelles		
Immobilisations financières		
Autres éléments d'actif (sauf stocks et valeurs mobilières)		
<i>Total valeurs comptables des éléments d'actifs cédés</i>		
Autres charges exceptionnelles		
Malis provenant de clauses d'indexation	10 224	
Lots		
Malis provenant du rachat de titres propres		
Charges exceptionnelles diverses		
<i>Total autres charges exceptionnelles</i>	10 224	
Autres		
<i>Total autres</i>		
Dotations exceptionnelles aux amortissements et aux provisions		
Total des charges exceptionnelles	10 242	

RESULTAT EXCEPTIONNEL

	2024			2023		
	Produits	Charges	Résultat	Produits	Charges	Résultat
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion		18	(18)			
Résultat sur exercices antérieurs						
Résultat sur cessions d'éléments d'actifs						
Résultat sur autres éléments exceptionnels		10 224	(10 224)			
Résultat exceptionnel hors dépréciations et provisions		10 242	(10 242)			
QP des subvention d'investissement virée au résultat						
Dépréciations exceptionnelles						
Transferts de charges exceptionnelles						
Autres :						
Provisions pour risques et charges exceptionnels						
TOTAL		10 242	(10 242)			

CHARGES FINANCIERES

Nature des charges	2024	2023
Charges d'intérêts		
Intérêts des emprunts et dettes	187 399	
dont : intérêts des emprunts et dettes assimilées	1 898	
dont : Intérêts des emprunts et dettes rattachées à des participation		
Intérêts des emprunts pour la trésorerie		
Intérêts des comptes courants et des dépôts créditeurs	10 736	
Intérêts bancaires et sur opérations de financement (escompte,...)		
Intérêts des obligations cautionnées		
Intérêts des autres dettes		
dont : Intérêts des dettes commerciales		
dont : Intérêts des dettes diverses		
<i>Total charges d'intérêts</i>	198 135	
Pertes sur créances liées à des participations		
Escomptes accordés		
Pertes de change	42 023	176 264
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
Autres charges financières	32 992	
Dotations financières aux amortissements et provisions	1 191 647	
<i>Total des charges financières</i>	1 464 797	176 264
Comparatif Compte de Résultat (2052 rubrique GU)	1 464 797	176 264

PRODUITS FINANCIERS

Nature des produits	2024	2023
Produits de participations		
Revenus des titres de participation		
Revenus sur autres formes de participation		
Revenus des créances rattachées à des participations		
<i>Total produits de participations</i>	7 500 000	10 000 000
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		
Escomptes obtenus		
Gains de change	7 594	8 936
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
Autres produits financiers	3 017 314	2 264 360
Reprises sur provisions et transferts de charges		38 690
<i>Total des produits financiers</i>	10 524 908	12 311 986
Comparatif Compte de Résultat (2052 rubrique GP)	10 524 908	12 311 986

ENGAGEMENTS FINANCIERS

Engagements donnés	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Entreprises liées	Autres
Avals : -						
-						
-						
Cautions : - Caution Hors Groupe	1 000 000					1 000 000
- Caution sociétés Groupe	35 079 691				35 079 691	
-						
Garanties : -						
-						
-						
Autres : - Indemnités de Fin de Carrière	75 695					75 695
-						
-						
TOTAL	36 155 386				35 079 691	1 075 695

Engagements reçus	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Entreprises liées	Autres
Avals : -						
-						
-						
Cautions : -						
-						
-						
Garanties : -						
-						
-						
Autres : -						
-						
-						
TOTAL						

ENGAGEMENTS FINANCIERS DONNES

Engagements donnés	Total	Dirigeants	Filiales	Participations	Entreprises liées	Autres
Caution ligne crédit couverture de change Hors Groupe	1 000 000					1 000 000
Indemnités de Fin de Carrière	75 695					75 695
Caution emprunt Trésorerie CRCA 114K	107 063				107 063	
Caution ligne crédit couverture de change HG	6 000 000				6 000 000	
Caution emprunt Trésorerie CRCA 440K	400 386				400 386	
Caution emprunt LBP (acquisition Keyboss)	2 872 242				2 872 242	
Caution nantissement de 90% des titres ARGAIN dans le cadre des OR (1er volet)	7 500 000				7 500 000	
Caution emprunt Trésorerie CRCA 3M	3 000 000				3 000 000	
Caution nantissement de 90% des titres ARGAIN dans le cadre des OR (2ème)	2 250 000				2 250 000	
Caution emprunt - subordination BNPPF (acquisition KEYTEO-WE+ Asia)	3 950 000				3 950 000	
Caution emprunt BELFIUS	9 000 000				9 000 000	
TOTAL	36 155 386				35 079 691	1 075 695
TOTAL GENERAL	36 155 386				35 079 691	1 075 695

EFFECTIF MOYEN

Catégories	Effectif moyen salarié	
	2024	2023
Cadres	8	8
Agents de maîtrise		
Employés et techniciens		
Autres :		
TOTAL	8	8

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

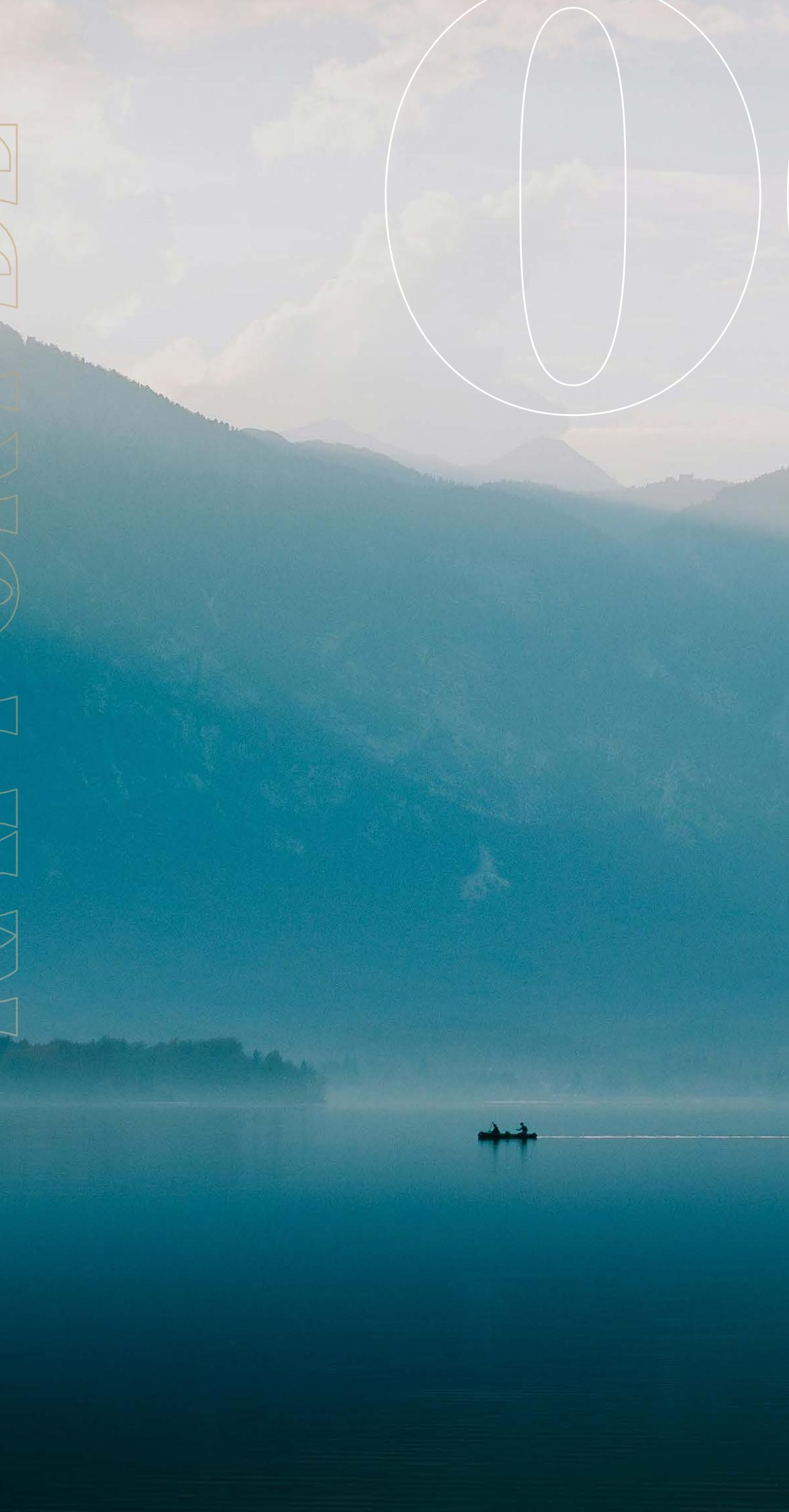
Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	CA HT du dernier	Résultat (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute						
A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la société astreinte à la publication										
ALAN ALLMAN ASSOCIATES INTERNATIONAL	462 500	2 428 311	100	63 000 000	63 000 000			891 572	(542 858)	410 667
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations										
Participations non reprises au paragraphe A										
Autres participations				1 208 617	332 650					

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Catégories	Montants
Honoraires dans le cadre de la certification des comptes annuels	233 625
Autres honoraires	6 192
TOTAL	239 817



RAPPORT DE DURABILITÉ



RAPPORT DE DURABILITÉ

DURABILITÉ

RAPPORT DE DURABILITÉ

INFORMATIONS GÉNÉRALES

ESRS 2 Stratégie et business model P.228

- P.228 [ESRS2.SBM-1] Les éléments de stratégie liés aux questions de durabilité, aux modèles économiques et à la chaîne d'approvisionnement
- P.231 [ESRS2.SBM-2] Les intérêts et points de vue des parties prenantes
- P.234 [ESRS2.SBM-3] La liste des impacts, risques et opportunités matériels ainsi que leur interaction avec la stratégie et le business model

ESRS 2 Gouvernance P.237

- P.237 [ESRS2.GOV-1] La composition des organes de gouvernance, leurs rôles et responsabilités ainsi que l'accès aux compétences
- P.237 [ESRS2.GOV-2] La communication et le traitement des questions de durabilité par les organes de gouvernance
- P.238 [ESRS2.GOV-3] L'intégration des performances liées à la durabilité dans les schémas de récompense
- P.238 [ESRS2.GOV-4] Les informations sur le processus de diligence menée, incluant la cartographie des informations fournies
- P.239 [ESRS2.GOV-5] La gestion des risques et le contrôle interne sur le rapport de durabilité

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

ESRS E1 Changement climatique P.239

- P.239 [E1.GOV-3] Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation
- P.239 [E1.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique
- P.239 [E1.IRO-1] Processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat
- P.240 [E1-1] Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

P.240 [E1-2] Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci

P.240 [E1-3] Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique

P.241 [E1-4] Objectifs de réduction des émissions de GES

P.241 [E1-4.1] Objectifs autre que la réduction des émissions de GES

P.242 [E1-5] Consommation d'énergie et mix énergétique

P.243 [E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES

P.244 [E1-7] Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

P.244 Taxonomie Européenne

ESRS E2 Pollution P.246

- P.246 [E2.IRO-1] Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution
- P.247 [E2-1] Politiques en matière de pollution
- P.247 [E2-2] Actions et ressources relatives à la pollution
- P.247 [E2-3] Objectifs en matière de pollution
- P.249 [E2-4] Pollution de l'air, de l'eau et des sols

ESRS E5 Économie circulaire P.249

- P.249 [E5.IRO-1] Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire
- P.250 [E5-1] Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire
- P.250 [E5-2] Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire
- P.250 [E5-3] Objectifs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire
- P.251 [E5-4] Flux de ressources entrants

INFORMATIONS SOCIALES

ESRS S1 Personnel de l'entreprise P.252

- P.252 [S1.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique
- P.252 [S1-1] Politiques concernant le personnel de l'entreprise
- P.254 [S1-2] Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts
- P.254 [S1-3] Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations
- P.254 [S1-4] Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise
- P.255 [S1-5] Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels
- P.255 [S1-6] Caractéristiques des salariés de l'entreprise
- P.256 [S1-8] Couverture des négociations collectives et dialogue social
- P.257 [S1-9] Indicateurs de diversité
- P.258 [S1-10] Salaires décents
- P.258 [S1-13] Indicateurs de formation et de développement des compétences
- P.259 [S1-14] Indicateurs de santé et de sécurité
- P.260 [S1-16] Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)
- P.261 [S1-17] Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme

ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur P.261

- P.261 [S2.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique
- P.261 [S2-1] Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur
- P.262 [S2-2] Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts
- P.262 [S2-3] Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations

- P.262 [S2-4] Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur

- P.263 [S2-5] Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels

INFORMATIONS EN CONDUITE DES AFFAIRES

ESRS G1 Conduite des affaires P.263

- P.263 [G1.GOV-1] Le rôle des organes de gouvernance
- P.263 [G1.IRO-1] Le processus d'identification et d'analyse des IROs matériels
- P.264 [G1-1] Les politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise
- P.264 [G1-2] Gestion des relations avec les fournisseurs
- P.264 [G1-3] Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
- P.265 [G1-4] Cas de corruption ou de pots-de-vin
- P.265 [G1-6] Pratiques de paiements

Cybersécurité P.265

Qualité et complexité des missions P.266

ESRS 2 Base de préparation P.268

- P.268 [ESRS2.BP-1] Préparation du rapport de durabilité
- P.268 [ESRS2.BP-2] Circonstances spécifiques du rapport de durabilité

ESRS 2 Impact, risques et opportunités P.269

- P.269 [ESRS2.IRO-1] Processus pour identifier les impacts, les risques et les opportunités et évaluer la matérialité
- P.269 [ESRS2.IRO-2] Exigences d'information incluses dans le rapport de durabilité

ESRS 2 STRATÉGIE ET BUSINESS MODEL

[ESRS2.SBM-1] Les éléments de stratégie liés aux questions de durabilité, au modèle économique et à la chaîne d'approvisionnement

RAISON D'ÊTRE, GOUVERNANCE ET ORGANISATION DE LA RSE

Raison d'être et modèle d'affaires

Nos ressources

Notre organisation – un écosystème international unique performant

OFFRES ET CLIENTS

L'écosystème intervient de la spécification, au pilotage et à la livraison de tout projet digital.

En 2024, les banques, le service public, la tech, l'assurance, l'industrie, la distribution et l'énergie représentent plus de 70 % de l'activité. D'autres secteurs comme l'aéronautique, le luxe ou la santé complètent ce portefeuille clients.

Alan Allman Associates : un écosystème de conseil en pleine expansion

Fondé en 2009 par acquisitions successives, Alan Allman Associates est un **écosystème de cabinets de conseil spécialisés, notamment en transformation digitale**. Chaque cabinet possède une expertise pointue dans des secteurs clés comme la santé et les services financiers, permettant de proposer des solutions innovantes et adaptées aux besoins des clients. Grâce à des synergies fortes, l'écosystème mobilise une communauté internationale d'experts sur des enjeux technologiques majeurs tels que **l'IA, la cybersécurité, la data et la RPA**.

L'écosystème compte **3 397 experts à fin 2024**, avec une présence internationale. Implanté en France, au Benelux, dans la péninsule ibérique, en Asie et en Amérique du Nord, Alan Allman Associates a réalisé un chiffre d'affaires de **374M€**.



Notre raison d'être

La mission d'Alan Allman Associates est d'aider nos clients et nos consultants à répondre aux enjeux de demain en façonnant un futur non seulement ambitieux, mais aussi inclusif 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

et la transformation digitale sont bien au service du progrès. L'humain est au centre de notre modèle d'entreprise depuis notre création. Donner du sens au travail, offrir de réelles perspectives de carrière, innover dans les parcours de carrière, nous sommes convaincus que l'avenir se construit ensemble.

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

Notre stratégie pour accélérer la croissance

- OFFRES**
- Déployer des marques fortes mondiales
 - Renforcer nos offres axées sur la transformation digitale, notamment à travers le déploiement du Centre d'Excellence
 - Favoriser le cross selling

- CLIENTS**
- Maintenir la diversité de notre portefeuille
 - Renforcer notre portefeuille dans les secteurs résilients (énergie, santé, secteur public, défense...)
 - Conserver notre indépendance

- TALENTS**
- Capter 500 talents en 2025
 - Accentuer notre investissement dans la formation dans les technologies de pointe
 - S'assurer du bien-être de nos salariés

- GÉOGRAPHIE**
- Renforcer nos positions géographiques existantes
 - Observer les opportunités sur les marchés pan-canadiens et rester vigilant sur les opportunités sur la Péninsule Ibérique

- FINANCE**
- Consolider la zone APAC

- FINANCE**
- Continuer notre mix croissance organique et croissance externe
 - Maintenir le projet Antilope : réduction des coûts, optimisation des frais financiers...
 - Optimiser nos outils de pilotage

NOS RÉSULTATS & IMPACTS

CLIENT

- Taux de recommandation de 69,3% soit 6 point de plus qu'en 2023
- Top 10 clients est égale à 20,4% du chiffre d'affaires

TALENTS

- 3^{ème} palce mondial du classement Happy At Work en 2024 avec une note de 4,3/5
- 76% des effectifs formés
- 80 439 heures de formation dont 69,7% certifiantes.

OFFRES

- Déploiement des marques fortes mondiales
- Renforcer nos offres axées sur la transformation digitale, notamment à travers le déploiement du Centre d'Excellence

GÉOGRAPHIE

Expansion dans la zone APAC principalement en Australie.

FINANCE

- 3,3% (Hors cessions 2024) d'évolution du chiffre d'affaires.
- x4 en 5 ans d'évolution du ROA

Notre politique RSE – axée sur 7 enjeux

- 1 Contribuer à l'augmentation de la valeur client
- 2 Assurer les meilleurs standards d'éthique et de gouvernance
- 3 Adopter une politique d'achats responsables
- 4 Innover et développer les compétences

- 5 S'assurer de la protection et du bien-être au travail des salariées et salariés
- 6 Promouvoir l'équité et l'égalité au sein de l'écosystème
- 7 Réduire l'impact environnemental



Une vision axée sur l'excellence et la différenciation

La stratégie Rise 2030 vise à faire de chaque cabinet un acteur de référence sur son marché, grâce à une stratégie de marques fortes et une expertise de pointe. Alan Allman Associates s'engage ainsi à proposer des solutions toujours plus innovantes et adaptées aux attentes de ses clients.

En avril 2023, Alan Allman Associates a ouvert un Centre d'Excellence pour encadrer son programme d'internationalisation. Le centre d'excellence, émanation de la volonté des dirigeants des cabinets, représente l'opportunité d'accélérer une croissance pérenne et le rayonnement d'Alan Allman Associates.

Les enjeux du Centre d'Excellence s'articulent autour de 3 axes :

- Croissance Organique
- RSE et Qualité
- Excellence des savoir-faire

Le centre d'excellence a déjà mis en place un certain nombre d'actions concrètes : mise en place de la gouvernance, identification de 6 projets prioritaires, développement des outils de partage, création de fiches de connaissance par cabinet, vidéos de présentation des cabinets et des offres.

Les projets décidés par les dirigeants et menés par les meilleurs experts nous apportent des opportunités d'améliorations structurées et maîtrisées.

Alan Allman Associates construit son développement autour d'une stratégie et d'un modèle d'affaires résilients, capables de s'adapter aux évolutions rapides de son environnement économique, technologique et sociétal. Fondé sur un écosystème multi-marques agile, le

groupe s'appuie sur la diversité de ses expertises, la complémentarité de ses cabinets et une présence internationale qui renforce sa capacité d'adaptation face aux risques et opportunités.

La stratégie d'Alan Allman Associates intègre des engagements en matière d'innovation, de responsabilité sociale et environnementale, et de qualité de service. Autant de leviers qui permettent d'anticiper les mutations du marché et de soutenir une croissance durable. Cette capacité d'adaptation repose également sur un modèle économique flexible, combinant proximité client, excellence opérationnelle et investissement continu dans le développement des talents. Dans un contexte de transformation permanente, Alan Allman Associates démontre ainsi sa solidité et sa capacité à évoluer tout en créant de la valeur pour ses parties prenantes.

Nos engagements

Pour l'écosystème, la performance économique peut tout à fait coïncider avec la responsabilité sociétale.

La RSE est ainsi au cœur de sa vision stratégique afin d'intégrer de manière plus systématique les pratiques responsables dans toutes les dimensions de l'entreprise, en mettant particulièrement l'accent sur la durabilité, l'innovation et le bien-être des collaborateurs. Alan Allman Associates est pour la 8ème fois labellisé Happy At Work (3ème au classement monde), certifié ISO 9001 et médaillé Bronze EcoVadis pour sa performance RSE.

La gouvernance de la RSE chez Alan Allman Associates est assurée par un Comité de projet transverse, chargé de superviser le plan d'action lié aux enjeux stratégiques de l'écosystème.

Ce comité, composé du respon-

sable RSE, de membres de la Direction Générale, des Directeurs des fonctions partenaires (RH, Systèmes d'Information, Organisation et Qualité, Marketing et Communication) ainsi que de référents RSE, pilote les initiatives, priorise les enjeux et définit les axes de progrès.

Réuni mensuellement, il assure le suivi des projets, tandis que le pilotage opérationnel est confié aux porteurs de chantiers, responsables de constituer et d'animer leurs équipes. La priorisation des actions repose sur une analyse collaborative des niveaux d'urgence et d'importance des sujets identifiés.

Nos labels et certifications

Dans cette dynamique d'excellence, Alan Allman Associates s'engage à répondre aux plus hauts standards de qualité et de responsabilité, comme en témoignent l'obtention de labels et certifications reconnus, gages de son engagement durable et de sa volonté d'amélioration continue, témoignant ainsi de son engagement reconnu en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance :

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 2024 avec la Communication sur le Progrès sous un nouveau format, 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 partenaires.

Ecovadis : Alan Allman Associates obtient la médaille Ecovadis Bronze pour l'année 2024. Le recours à

une notation indépendante par Ecovadis de l'engagement RSE 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 Bronze et une moyenne de 63 sur 100, en augmentation de 3 points par rapport à 2023, Alan Allman Associates conforte aujourd'hui sa position dans les 35% des entreprises de conseil les plus performantes en matière de développement durable en France. L'ambition est d'obtenir un score de 65/100 en 2026.

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.

Depuis décembre 2022, l'Institut Numérique Responsable demande aux signataires de la Charte un déclaratif des actions mises en place.

En 2024, Alan Allman Associates a notamment mené les actions suivantes :

- L'organisation d'un Digital CleanUp Day
- Le déploiement d'un plan de sécurisation de ses environnements numériques (antivirus, VPN, audit fournisseurs, surveillance permanente)
- Le respect des obligations RGPD par ses fournisseurs et prestataires
- La favorisation de l'équilibre entre vie privée et professionnelle (droit à la déconnexion, aménagement des mesures de télétravail)

Parmi les objectifs 2025 auxquels Alan Allman Associates s'engage à répondre, on retrouve :

- La mise en place d'une nouvelle certification NR
- Le pilotage de son parc par un

- inventaire par catégorie
- La diminution des consommations d'énergies non nécessaires
- La promotion de la mixité femme/homme dans le domaine du numérique

ISO 9001 : Alan Allman Associates et 11 cabinets de l'écosystème sont certifiés ISO 9001 version 2015 (Alpha2F, Althéa, Argain Consulting Innovation, DynaFin France, DynaFin Belgique, GDG, Victrix France, Victrix Canada, Satisco, we+, WINNING Portugal). En mai et décembre 2024, des audit tiers parti ont reconduit la certification ISO 9001 des cabinets. Cette reconduction et reconnaissance de nouveaux cabinets démontre et valide la démarche d'excellence de l'écosystème Alan Allman Associates. La diminution du nombre de cabinets fait suite à des fusions internes. Il faut noter que le périmètre de certification a augmenté par rapport à 2023 (certification de WINNING Portugal).

ISO 27001 : En 2022, Alan Allman Associates a souhaité démarrer une démarche de certification ISO 27001 visant à garantir l'application des meilleures pratiques en matière de sécurité de l'information. En 2023, deux cabinets, Victrix et Data Excellence sont certifiés ISO 27001:2013 ouvrant ainsi la voix au déploiement progressif vers d'autres cabinets de l'écosystème, comme c'est le cas avec la certification d'Alan Allman Associates France et des cabinets We+ France, Phoenix et Ited en 2024. Cette dynamique confirme ainsi la volonté de renforcer la cybersécurité, la protection des données personnelles et l'assurance de la confidentialité des informations traitées dans son périmètre.

nelles et l'assurance de la confidentialité des informations traitées dans son périmètre.

[ESRS2.SBM-2] Les intérêts et points de vue des parties prenantes

Le modèle économique d'Alan Allman Associates s'attache à prendre en compte les intérêts des parties prenantes de sa chaîne de valeur.

Nos parties prenantes sont :

- Clients,
- Collaborateurs
- Actionnaires,
- Partenaires,
- Marques de l'écosystème,
- Société (banques, AMF, auditeurs, ...)

Ainsi, une fois par an, les cabinets interrogent leurs clients lors d'une enquête NPS qui permet ainsi d'obtenir un taux de recommandation ainsi que des verbatims permettant aux cabinets de cibler les attentes et axes d'amélioration souhaités par les clients.

Alan Allman Associates prend également en compte l'avis de ses collaborateurs via une enquête annuelle de bien-être au travail. Les collaborateurs sont invités à participer au questionnaire Happy at Work de l'entreprise indépendante Choose my Company.

Des échanges sont organisés avec la Direction et le service qualité afin de présenter les analyses des différents questionnaires complétés par les parties prenantes, afin de mettre en place des axes d'amélioration.



L'engagement des parties prenantes est déterminé par leur participation au travail mené au sein d'Alan Allman Associates. La majorité de ces engagements sont élevés car les parties prenantes prennent part aux activités au quotidien.

- **Clients :** L'engagement est important car les clients font appels à Alan Allman Associates pour bénéficier des expertises des cabinets et des collaborateurs.
- **Collaborateurs & candidats :** L'engagement est important car ces personnes contribuent à la création de valeur de l'écosystème et sont pleinement engagées dans leurs missions.
- **Actionnaires (externes et salariés) :** L'engagement des actionnaires est essentiel, car ils soutiennent le développement et la stratégie de l'écosystème. À travers des réunions régulières (telles que l'Etat-Major et le COMEX), ils participent activement aux décisions stratégiques de l'entreprise. En mai 2023 et renouvelé en 2024, Alan Allman Associates a mis en place un FCPE (Fonds Commun de Placement d'Entreprise), permettant aux collaborateurs de devenir actionnaires et de s'associer à la création de valeur de l'entreprise. Cette initiative renforce l'implication des actionnaires dans la réussite à long terme de l'écosystème, en leur offrant une opportunité directe de bénéficier de sa croissance.
- **Partenaires (consultants sous-traitants) :** L'engagement des partenaires est également important selon le

type de partenariats. L'engagement concernant la partie des sous-traitants intervenant pour les clients d'Alan Allman Associates va être élevé car ils contribuent directement à la création de valeur.

Les parties prenantes ont une bonne compréhension du modèle économique. La stratégie d'Alan Allman Associates et le modèle d'affaire sont développés dans le rapport financier semestriel et annuel, présentés lors de l'assemblée générale et lors de nombreux webinaires organisés. Ils sont ensuite publiés sur le site web et l'intranet. Cela permet de garder un cap et une bonne communication auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème.

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 construire 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 via un questionnaire adressé aux cabinets :** Depuis 2020, un questionnaire dédié à la RSE est envoyé auprès de l'ensemble des dirigeants de cabinets de l'écosystème. Cette enquête annuelle identifie les avancées sur la diffusion des politiques et 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 projets ou encore leur relation avec le management. Également, une fois par an les collaborateurs sont invités à participer au questionnaire Happy at Work de l'entreprise indépendante Choose my Company. Dès sa création, Alan Allman Associates a placé l'humain au centre du modèle 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 depuis 8 ans, la position dans le Top 10 au classement indépendant Choose my Company - Happy at Work. En 2024, Alan Allman Associates obtient la position de 3ème mondial au classement Happy at Work avec un taux de recommandation des salariés de 76.5 %. Dans une logique d'amélioration continue, Alan Allman Associates a mis en place un processus d'analyse systématique du questionnement des collaborateurs. À l'issue des enquêtes et des retours collectés, les verbatims sont centralisés, analysés et classifiés selon des thématiques récurrentes, à la fois à l'échelle globale et par cabinet. Cette méthodologie permet d'identifier précisément les attentes, les points d'amélioration et les



sujets de préoccupation exprimés par les collaborateurs. Les résultats de cette analyse sont ensuite transmis aux cabinets concernés, accompagnés de recommandations. Chaque cabinet est ainsi invité à élaborer une feuille de route spécifique et à déployer des plans d'actions ciblés, adaptés aux besoins identifiés localement, afin de renforcer l'engagement et le bien-être au sein de l'écosystème.

- **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. L'écoute client est au cœur de notre démarche qualité. En complément des enquêtes opérationnelles post projets et dans le cadre du système de management ISO 9001, les cabinets de l'écosystème évaluent depuis 2020 la satisfaction de leurs clients, au travers d'une enquête annuelle selon la méthode Net Promoter Score (NPS). Cette enquête, complétée par des verbatim, nous permet de mesurer leur satisfaction et d'identifier les leviers d'amélioration pour mieux répondre à leurs attentes. Tous les verbatims, 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. Cette année, 29 cabinets ont interrogé 1620 clients et plus de 48% ont accepté de répondre, ce qui démontre un fort engagement de leur part auprès d'Alan Allman Associates. Avec un score NPS de 69.3% les cabinets de l'écosystème réalisent une excellente performance qui confirme la tendance observée les années précédentes. Alan Allman Associates a déployé un pro-

cessus d'analyse approfondie des résultats des enquêtes clients, incluant l'étude du Net Promoter Score (NPS). Les retours et verbatims recueillis sont examinés globalement et par cabinet, afin d'identifier les principales tendances, attentes et axes d'amélioration. Les résultats sont ensuite partagés avec chaque entité, accompagnés d'orientations permettant d'élaborer des feuilles de route spécifiques. Cette démarche vise à renforcer la qualité de service, à accroître la satisfaction client et à inscrire l'amélioration continue au cœur des pratiques de chaque cabinet.

Preuve de notre engagement envers la satisfaction client, l'enquête de satisfaction 2024 révèle des résultats positifs. De nombreux clients soulignent leur satisfaction en étant nettement promoteurs. Par ailleurs, les demandes d'actions d'amélioration sur les processus ou ressources humaines connaissent une baisse significative. L'entreprise s'est mobilisée pour répondre aux attentes exprimées l'année dernière et continuera d'œuvrer pour offrir une expérience client optimale.

L'objet de ces engagements est général concernant les activités de l'entreprise, avec des questions de durabilité abordées dans ces questionnaires ou dans les retours que peuvent faire les parties prenantes. Les résultats de ces échanges sont valorisés car sur la base de ces échanges avec une partie des parties prenantes de l'écosystème et sous la Direction du Comité de projet 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 recenter la stratégie de développement durable autour de trois axes majeurs propres à Alan Allman Associates et de définir 7 axes d'engagements prioritaires.

[ESRS2.SBM-3] La liste des impacts, risques et opportunités matériels ainsi que leur interaction avec la stratégie et le business model

Alan Allman Associates a identifié plusieurs impacts, risques et opportunités matériels liés à la durabilité qui interagissent avec sa stratégie et son modèle d'affaires :

Atténuation du changement climatique : L'intégralité de l'activité d'Alan Allman Associates émet nécessairement des gaz à effet de serre qui contribuent au réchauffement climatique. Cet impact est systémique dans l'ensemble de l'activité et des relations commerciales. C'est un impact à court terme qui affecte directement les opérations de l'entreprise. La consommation d'énergie des systèmes informatiques alourdit l'empreinte carbone, un défi important pour une société de services dépendante des technologies. Cet impact est spécifique aux opérations directes des cabinets d'Alan Allman Associates.

Gestion de l'énergie : L'augmentation des prix de l'énergie, notamment de l'électricité, fait peser un risque de coûts supplémentaires à court terme pour l'écosystème.

Pollution de l'air : L'utilisation des déplacements pour les missions ou les événements génère une pollution atmosphérique par les particules. Cet impact négatif sur l'environnement est lié aux activités directes des employés de l'écosystème, et est amplifié par la présence de cabinets à l'international. C'est un impact à court terme.

Utilisation des ressources pour le numérique : L'activité d'Alan Allman Associates repose entièrement sur les appareils numériques, dont la production nécessite de nombreuses ressources : métaux et métaux rares, plastique, carbone, verre... L'extraction de ces ressources en amont de la chaîne de valeur a des impacts non négligeables sur l'environnement, notamment la pollution des sols, la perte de biodiversité et l'épuisement des ressources. N'ayant pas de relations directes avec les fournisseurs de matériaux, Alan Allman Associates a peu d'emprise sur ces impacts. L'appauvrissement de ces ressources fait peser un risque sur la conduite de l'activité de l'écosystème. En effet, à moyen terme la raréfaction des matériaux peut conduire à l'augmentation des prix des appareils, et à long terme à la difficulté de s'approvisionner.

Santé et sécurité des collaborateurs : Dans un secteur exigeant, cultiver un environnement épanouissant pour les employés améliore la productivité et la satisfaction des collaborateurs. Alan Allman Associates met donc un point d'honneur à la satisfaction au travail et au confort des locaux. Cet impact positif est spécifique aux opérations directes des employés de l'écosystème. Complexité des projets : Les projets réalisés pour les clients d'Alan Allman Associates sont complexes, permettant aux collaborateurs de faire progresser leurs compétences.

Innover et développer les compétences : Les consultants au sein de l'écosystème sont régulièrement formés pour acquérir de nouvelles compétences ou développer les leurs. Ainsi, Alan Allman Associates assure l'évolution professionnelle de ses employés. Cet impact positif concerne les opérations propres de l'écosystème et s'étend à tous les cabinets de l'écosystème. Dans le domaine du conseil, disposer en interne des compétences recherchées par les clients est essentiel pour la réussite de l'activité. Développer les compétences des employés est donc une opportunité pour Alan Allman Associates d'assurer la continuité des activités avec ses clients.

Sécurité de l'emploi : Deux risques sont liés à la sécurité de l'emploi : le risque lié à l'attraction et au recrutement des talents, et le risque de non-rétention des talents. En effet, un manque d'attraction de candidats ou un mauvais recrutement induit un risque de pertes financières associées aux coûts de recrutement, et des départs trop importants de talents, ressource humaine clé pour l'activité d'Alan Allman Associates, génèrent un besoin constant d'embaucher de nouveaux talents. Cela induit un risque de dépenses supplémentaires dédiées au recrutement constant.

Equité et égalité : Le non-respect de seuils de parité au sein des organes de gouvernance ou des postes de direction fait peser un risque direct d'amendes pour non-conformité.

Travail des enfants dans la chaîne de valeur : Les chaînes de valeur pour l'extraction des matières premières nécessaires à la production des appareils informatiques sont souvent très étendues, et cachent parfois des acteurs ne respectant pas les droits humains. Il est fort probable que l'activité d'Alan Allman Associates soit indirectement (via son approvisionnement en ordinateurs et smartphones) associée au travail des enfants.

Ethique et corruption : Le non-respect des règles d'éthique et de corruption fait peser à la fois un risque direct d'amendes pour non-respect de la loi, et un risque réputationnel indirect dans le cas où une affaire serait révélée au public. Ce risque existe au sein des opérations propres d'Alan Allman Associates, et est lié à ses relations commerciales.

Economique (international et satisfaction clients) : En offrant des solutions innovantes et stratégiques, Alan Allman Associates participe directement au développement des activités de ses clients. Cet impact positif concerne principalement la chaîne de valeur aval de l'écosystème, au sein des entreprises clientes. Grâce à l'ouverture de ses frontières, Alan Allman Associates investit dans des cabinets à l'international sur des marchés en forte croissance. Ces nouvelles régions ouvrent des opportunités d'élargir son portefeuille client.

E-réputation : La visibilité d'Alan Allman Associates sur internet et les réseaux sociaux est une opportunité d'attirer de nouveaux clients et candidats, et donc indirectement de générer de nouvelles activités.

Cybersécurité : Alan Allman Associates est naturellement soumis à des risques de cybersécurité, à la fois des risques directs de pertes financières (ransomware...) et des risques indirects de perte de confiance avec ses clients si leurs données venaient à fuiter.

Les tableaux ci-dessous synthétisent l'évaluation des IRO matériels identifiés et leur impact sur l'écosystème d'Alan Allman Associates. L'analyse repose sur une méthodologie rigoureuse, détaillée dans le chapitre **ESRS.2-IRO 1**, qui prend en compte les critères définis par l'ESRS 1 :

- Pour la **matérialité d'impact** : gravité, portée, irrémédiabilité et probabilité.
- Pour la **matérialité financière** : probabilité et ampleur des effets financiers.

Enjeux matériels du point de vue de la matérialité d'impact :

Sujet de Durabilité	Type	Note d'évaluation (1 à 4)*	Impact estimé
<i>Atténuation du changement climatique</i>	Impact négatif actuel	3,67	Elevé
<i>Gestion de l'énergie</i>	Impact négatif actuel	3,33	Modéré
<i>Pollution de l'air</i>	Impact négatif actuel	2,67	Modéré
<i>Utilisation des ressources pour le numérique</i>	Impact négatif actuel	2,67	Modéré
<i>Santé et sécurité des collaborateurs</i>	Impact positif actuel	3,5	Elevé
<i>Complexité des projets</i>	Impact positif actuel	3,5	Elevé
<i>Innover et développer les compétences</i>	Impact positif actuel	3,5	Elevé
<i>Travail des enfants dans la chaîne de valeur</i>	Impact négatif actuel	2,67	Modéré
<i>Economique (spécifique)</i>	Impact positif actuel	3,0	Modéré

*Note finale : moyenne des critères d'évaluation notés de 1 (mineur) à 4 (majeur).



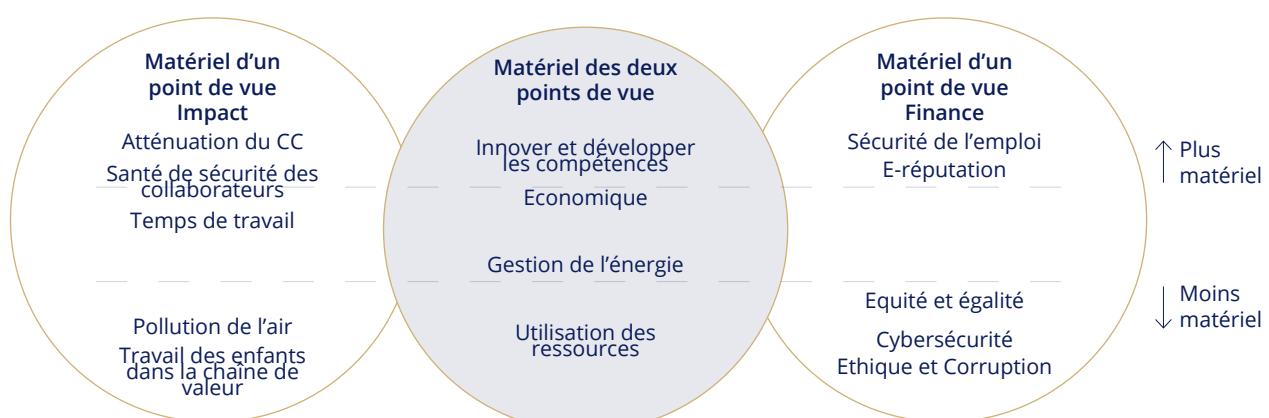
Enjeux matériels du point de vue de la matérialité financière :

Sujet de Durabilité	Type	Note d'évaluation (1 à 4)*	Impact estimé
<i>Gestion de l'énergie</i>	Risque direct	2,5	Modéré
<i>Utilisation des ressources pour le numérique</i>	Risque indirect	2,5	Modéré
<i>Sécurité de l'emploi</i>	Risque direct	4	Elevé
<i>Equité et égalité</i>	Risque direct	2,5	Modéré
<i>Ethique et corruption</i>	Risque direct	2,5	Modéré
<i>Cybersécurité (spécifique)</i>	Risque direct	2,5	Modéré
<i>Innover et développer les compétences</i>	Opportunité indirecte	2,5	Modéré
<i>Economique (spécifique)</i>	Opportunité indirecte	3,5	Elevé
<i>E-Réputation (spécifique)</i>	Opportunité indirecte	4,0	Modéré

*Note finale : moyenne des critères d'évaluation notés de 1 (mineur) à 4 (majeur).

Les enjeux matériels identifiés influencent à la fois la stratégie et la performance d'Alan Allman Associates sous différents angles. Pour mieux comprendre ces interactions, le schéma ci-dessous représente les résultats de l'analyse de double matérialité, en distinguant :

- Les enjeux ayant un impact significatif sur l'environnement, la société et les parties prenantes (matérialité d'impact).
- Les enjeux ayant une incidence directe sur la performance économique et la viabilité financière d'Alan Allman Associates (matérialité financière).
- Les enjeux qui sont matériels sous les deux dimensions ce qui souligne leur importance stratégique et leur influence croisée.



ESRS 2 GOUVERNANCE

[ESRS2.GOV-1] La composition des organes de gouvernance, leurs rôles et responsabilités ainsi que l'accès aux compétences

La gouvernance de l'entreprise en 2024 s'articule autour de deux organes principaux, avec une diversité et expertise en matière de durabilité clairement établies.

Alan Allman Associates distingue la haute direction en 2 comités :

- Le Conseil d'Administration est composé de 7 membres : Président fondateur, direction juridique, direction marketing et communication, vice-présidente transformation et projets stratégiques, représentant de Camahéal Finance et 2 membres indépendants.
- Le Comité Exécutif est composé de 7 membres : Directeurs des opérations des zones France, Benelux, APAC, Ibéria, Amérique du nord, Président fondateur et direction financière.

Les deux comités de l'entreprise comptent 9 membres exécutifs et 3 membres non-exécutifs. Les salariés ne sont pas représentés au travers de représentants du personnel mais des responsables de fonctions partenaires sont présents dans les organes de la haute gouvernance, notamment au niveau du Conseil d'Administration.

Les membres de la haute direction sont expérimentés par plusieurs années dans leur domaine. Le Conseil d'Administration est composé de 29% de membres indépendants internationaux qui ont cette expertise géographique, et présente un ratio de diversité de femmes de 43%.

En matière de durabilité, les membres du comité dédié ont la charge de ces thématiques auprès du Conseil d'administration. Ils s'appuient sur le responsable interne, qui intervient ponctuellement pour présenter les enjeux et informer des avancées des projets en cours.

Les compétences et expertises liées à la durabilité sont portées par les différents responsables des fonctions partenaires qui sont au cœur du fonctionnement de l'entreprise et sont responsables de la gestion des impacts, risques et opportunités qui s'y rapportent. Quant aux membres du conseil d'administration, nous retrouvons les compétences suivantes qui couvrent un large spectre de la conduite des affaires : Service financier, corporate, thrust services, gestion des opérations, droit des affaires commerciales et sociales, stratégie, communication, marketing, digital, stratégie de croissance d'entreprise et investissements ainsi que développement des affaires immobilières et commerciales.

	Femme	Homme
Pourcentage de membres des organes d'administration et du COMEX	25 %	75 %

Supervision des enjeux de durabilité

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif supervisent les impacts, risques et opportunités liés à la durabilité, en s'appuyant sur un comité dédié à ces enjeux. Ce comité, composé de membres de la direction, du responsable interne et de dirigeants des fonctions partenaires, assure le suivi des initiatives RSE et informe régulièrement la direction sur l'évolution des projets. Les compétences en durabilité sont intégrées aux décisions stratégiques, et les responsables des fonctions partenaires contribuent activement à l'identification des leviers d'amélioration.

Mécanismes de gouvernance et contrôle

Les enjeux de durabilité sont suivis à travers des comités exécutifs réguliers qui évaluent les avancées des projets stratégiques. La haute direction veille à ce que les expertises nécessaires soient disponibles pour superviser ces sujets, en s'appuyant sur les compétences internes et en favorisant le développement de nouvelles expertises si nécessaire. La répartition des responsabilités garantit une approche transverse, les

fonctions partenaires travaillant en coordination pour gérer les enjeux complexes. Cette organisation permet d'assurer un pilotage efficace des impacts, risques et opportunités liés à la durabilité, tout en intégrant ces préoccupations dans la stratégie globale de l'entreprise.

[ESRS2.GOV-2] La communication et le traitement des questions de durabilité par les organes de gouvernance

Dans le cadre de la gouvernance RSE, les organes de direction d'Alan Allman Associates intègrent les enjeux durabilité dans leurs décisions. Un reporting RSE est réalisé annuellement devant le Conseil d'Administration et, si nécessaire, devant le Comité Exécutif. Ces réunions permettent d'examiner les impacts, risques et opportunités RSE, avec des ajustements stratégiques si besoin.

Les décisions stratégiques tiennent compte de ces éléments, notamment pour les orientations majeures, la gestion des risques et le suivi des engagements. Le

responsable RSE assure la mise en œuvre et le suivi des actions décidées.

L'efficacité des actions est évaluée grâce à des mécanismes de suivi, comme l'analyse de double matérialité. Par exemple, la liste des ESRS matériels a été présentée au Conseil d'Administration, accompagnée d'un rapport détaillant les impacts, risques et opportunités, qui a également été transmis à la Vice-Présidente Transformation, membre du COMEX et du Conseil. Ce processus garantit l'intégration continue des enjeux RSE dans la stratégie de l'entreprise.

[ESRS2.GOV-3] L'intégration des performances liées à la durabilité dans les schémas de récompense

Dans le cadre du rapport CSRD, Alan Allman Associates confirme qu'aucun système d'incitation ni politique de rémunération liés aux enjeux de durabilité n'existe actuellement pour les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance. Par conséquent, aucune évaluation de la performance par rapport à des objectifs de durabilité spécifiques et/ou aux impacts est réalisée.

Toutefois, cette approche sera réévaluée dans le cadre de la stratégie à court terme afin d'envisager ou non l'intégration progressive de critères de durabilité dans les systèmes de rémunération, en ligne avec l'engagement croissant de l'entreprise envers les enjeux de durabilité.

[ESRS2.GOV-4] Les informations sur le processus de diligence menée, incluant la cartographie des informations fournies

Alan Allman Associates applique une approche rigoureuse en matière de vigilance raisonnable, en cohérence avec ses engagements en matière de responsabilité sociétale. Le tableau ci-après fournit une cartographie des informations incluses dans le présent état de durabilité, illustrant la mise en œuvre des principales étapes du processus de diligence raisonnable au sein d'Alan Allman Associates :

Eléments de vigilance raisonnable	Chapitre concerné dans l'état de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	ESRS 2 GOV-2 / ESRS 2 GOV-3 / ESRS 2 SMB-3 / E1 SMB-3 / E2 SMB-3 / E5-SMB-3 / S1 SMB-3 / S2 SMB-3
Collaborer avec les parties prenantes concernées	ESRS 2 GOV-2 / ESRS 2 IRO-1 / E2-2 / S1-2 / S2-2
Identifier et évaluer les impacts négatifs	ESRS 2 IRO-1 / ESRS 2 SMB-3 / E1 SMB-3 / E2 SMB-3 / E5 SMB-3 / S1 SMB-3 / S2 SMB-3
Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	E1-3 / E2-2 / E5-2 / S1-4 / S1-13 / S1-14 / S2-4
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	E1-2 / E1-3 / E1-4 / E2-2 / E2-3 / E2-4 / E2-7 / S1-4 / S1-5 / S2-5

[ESRS2.GOV-5] La gestion des risques et le contrôle interne sur le rapport de durabilité

Lors de la collecte des données CSRD, un processus structuré est mis en place par le Responsable RSE pour garantir la qualité et la fiabilité des informations de durabilité. Le périmètre couvre l'ensemble des données ESG exigées par la CSDR.

Un premier test de cohérence est réalisé pour identifier d'éventuelles anomalies, puis des échanges sont initiés avec les responsables de zones pour affiner les données. Un second contrôle global est effectué, incluant une comparaison avec les années précédentes pour analyser les évolutions.

Notre approche d'évaluation des risques liés au reporting de durabilité est centralisée et gérée par notre Responsable RSE qui est chargé d'identifier et de gérer les risques associés à ce processus, veillant à la fiabilité et à la qualité des informations publiées en détectant d'éventuelles anomalies et en mettant en place des actions correctives.

Dans ce cadre, les principaux risques identifiés sont la non-conformité, les retards dans le respect du calendrier et les incohérences dans les données. Pour y répondre, plusieurs solutions ont été mises en place : l'organisation d'audits internes, la création d'un planning détaillé avec le respect strict des échéances intermédiaires, et l'utilisation d'un outil spécifiquement conçu pour le reporting CSDR (Greenster), assurant ainsi une collecte et une consolidation automatisées des informations relatives à la durabilité.

Quant à l'intégration des résultats d'évaluation des risques, en cas d'anomalies détectées, notre responsable RSE prend en charge la gestion des risques liés à l'information sur la durabilité et met en œuvre des actions correctives afin d'assurer une amélioration continue. Pour garantir une surveillance adéquate, notre processus de rédaction du rapport de durabilité est mis à jour annuellement à la suite

du rapport annuel afin d'y apporter des modifications dans une logique d'amélioration continue.

La présentation du rapport de durabilité est réalisée lors du comité d'audit avant que l'OTI (Organisme Tier indépendant) rende son rapport final concernant l'audit du rapport de durabilité.

ESRS E1 CHANGEMENT CLIMATIQUE

[E1.GOV-3] Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation

Les considérations climatiques n'ont pas encore été intégrées dans la structure de rémunération des membres des organes administratifs, de gestion et de supervision de l'entreprise. En conséquence, aucune évaluation de la performance de ces membres par rapport aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre n'est réalisée. Cependant l'intégration de cette démarche est en cours de réflexion.

[E1.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

Dans le cadre de l'analyse des impacts, risques et opportunités matériels d'Alan Allman Associates liés au climat, la réduction des effets du changement climatique a été identifiée comme une priorité stratégique.

Intégrée pleinement à la stratégie RSE de l'écosystème, cette démarche se traduit notamment par le financement, depuis plusieurs années, de projets de reforestation majoritairement en Europe. Par ailleurs, Alan Allman Associates adopte une approche de mutualisation des locaux au sein d'espaces à faible consommation énergétique, générant ainsi des bénéfices environnementaux significatifs. En complément, l'écosystème poursuit l'intégration d'énergies renouvelables dans ses

contrats d'approvisionnement afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles. A titre d'exemple, le choix des nouveaux bureaux de Montréal illustre cet engagement. En effet, les bureaux sont certifiés LEEDS (garantissant une performance environnementale optimale dès la construction et pendant l'utilisation) et BOMA BEST Platine (véritable feuille de route environnementale), témoignant ainsi d'une gestion rigoureuse des critères environnementaux, notamment en matière de consommation énergétique.

Concernant les risques climatiques identifiés, la gestion de l'énergie a été classée parmi les risques de transition, soulignant les défis liés à l'évolution des politiques énergétiques et à la transition vers une économie bas-carbone. Il convient toutefois de préciser que la résilience de la stratégie face aux impacts et risques matériels, ainsi que sa capacité à saisir les opportunités, n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation approfondie. Une analyse de résilience est prévue dans les prochains exercices afin d'affiner la stratégie d'adaptation au changement climatique et d'optimiser la gestion énergétique.

[E1.IRO-1] Processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat

Dans le cadre du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés au climat, il en ressort que l'impact principal d'Alan Allman Associates sur le changement climatique concerne ses émissions de GES associées à son activité et en particulier le Scope 3 (achats, déplacements, transports et déchets).

Concernant les risques de transition climatique, un risque a été identifié par Alan Allman Associates, à savoir le risque de mise en place de réglementations spécifiques nécessitant des dépenses supplémentaires de mise en conformité (ex : mise en place d'une taxe carbone). Ce risque a été jugé non matériel du fait des faibles effets financiers engendrés.

L'analyse actuelle indique que les aléas climatiques sur des horizons temporels à court, moyen et long terme n'ont pas été identifiés comme matériels. De plus, aucun criblage n'a été effectué pour déterminer si des actifs et activités commerciales peuvent être exposés à des aléas climatiques. De même, concernant les risques de transition, aucun événement de transition sur différents horizons temporels n'a été identifié. L'exposition des actifs à ces événements n'a pas non plus été étudiée.

Alan Allman Associates reconnaît que l'évaluation de l'exposition de ses activités aux événements de transition reste à développer, de même que l'utilisation d'une analyse de scénarios climatiques pour justifier l'identification des risques. Enfin, les activités commerciales n'ont pas encore été évaluées quant à leur compatibilité avec la transition vers une économie neutre en carbone.

[E1-1] Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

Dans le cadre de son engagement progressif vers une gestion responsable des enjeux climatiques, Alan Allman Associates reconnaît l'importance d'élaborer un plan de transition structuré. Bien que ce plan ne soit pas encore formalisé, l'équipe de direction envisage son développement comme un élément crucial de la future stratégie RSE. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'aligner les activités de l'entreprise avec les objectifs de l'Accord de Paris et de renforcer sa contribution à la lutte contre le changement climatique.

Alan Allman Associates prévoit d'identifier les leviers de décarbonation pertinents pour son modèle d'affaires, d'évaluer les ressources financières nécessaires (tant en OpEx qu'en CapEx) et d'établir une gouvernance claire sur ces questions environnementales. Le conseil d'administration sera impliqué dans l'approbation de ce plan lorsqu'il sera développé, garantissant ainsi son intégration complète à la stratégie d'entreprise et à la planification financière à long terme.

[E1-2] Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci

Dans le cadre de son engagement envers la durabilité, Alan Allman Associates aborde à travers la Politique RSE les questions liées à l'Atténuation du changement climatique et à la Gestion de l'énergie. La politique traite principalement des questions de durabilité relatives à l'ESRS E1 Changement climatique.

Depuis l'adhésion de l'entreprise au Global Compact, Alan Allman Associates considère la réduction de son impact environnemental comme un véritable enjeu. Depuis 2022, l'entreprise réalise et communique son Bilan Carbone et met en place des stratégies pour réduire son empreinte carbone.

La démarche s'inscrit dans un cadre reconnu internationalement, car la politique RSE est en adéquation avec les 10 principes de l'Organisation des Nations Unies via le Pacte Mondial - Réseau France.

Afin de faire évoluer cette politique, Alan Allman Associates opère des modifications à la suite des analyses des questionnaires RSE clients. Cette politique, applicable à l'ensemble des cabinets sous la responsabilité du comité RSE, est mise à disposition via l'intranet ainsi que le site internet de l'écosystème.

[E1-3] Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique

Gestion 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 a ainsi déployé la solution DocuSign pour la signature électronique des documents ce qui a fait économiser plus de 78 000 pages. Concernant les déchets dans le bilan carbone de l'écosystème 2024, la part des déchets recyclés a été estimée à 42,39%. Ce chiffre a été obtenu par une estimation des poids de déchets collectés, poubelles estimées par semaine et en se basant sur les grilles de l'ADEME. Pour les sites principaux en France, une collecte et un outil de suivi est disponible en partenariat avec le réseau ELISE. Ce réseau accompagne l'écosystème dans la collecte et le recyclage de l'ensemble des déchets de bureau. 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 locaux.

Sensibilisation des équipes

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 proposent donc des formations et des actions de sensibilisations sous divers formats à leurs collaborateurs (promotion des écogestes, charte de vie dans les espaces communs, communications régulières sur le sujet, ateliers d'échange dédiés, etc.). Cet effort a été renforcé en 2023 avec le déploiement de Fresques du Climat progressivement auprès d'un plus grand nombre de collaborateurs. Des ateliers Fresques du climat sont prévus en 2025 afin de continuer cette sensibilisation des collaborateurs. Enfin, une sensibilisation dédiée à l'impact environnemental du numérique via la participation au Digital Clean Up Day sur le périphérique Monde s'est tenue en 2024 afin de sensibiliser un maximum de cabinets.

Dans cette optique de sensibilisation, le déploiement d'un parcours d'intégration contenant des modules e-learning sur le Numérique Responsable, la cybersécurité et le RGPD sont prévus pour 2025.

[E1-4] Objectifs de réduction des émissions de GES

À l'heure actuelle, Alan Allman Associates reconnaît l'importance des enjeux climatiques dans le contexte de la double matérialité et dans son parcours de transition écologique. Alan Allman Associates travaille activement à l'élaboration d'une stratégie climatique robuste qui sera déployée courant 2025 et sera communiqué aux parties prenantes concernées. Cette politique comprendra la définition d'objectifs formels de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour traiter les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat.

Néanmoins, des objectifs à court, moyen et long terme sont déjà en place afin d'obtenir des résultats :

- Réduction des émissions de GES de **25 %** (scope 1 et 2) et **30 %** (scope 3) d'ici 2030 (périmètre constant)
- Réduction des émissions de GES de **90 %** (scope 1 et 2) et **90 %** (scope 3) d'ici 2050 (périmètre constant)
- Augmentation de l'utilisation d'énergies renouvelables à **100 %** d'ici 2030

Concernant le processus de mise en place des objectifs, l'écosystème s'appuie sur les propositions faites par le comité RSE. Ces objectifs sont ensuite validés par le COMEX et intégrés dans le rapport de durabilité afin d'être suivis.

[E1-4.1] Objectifs autre que la réduction des émissions de GES

Alan Allman Associates s'est fixé des objectifs sur la partie du numérique responsable, sujet en lien avec son secteur d'activité, depuis la signature de la Charte numérique responsable en 2021. Un indicateur a notamment été mis en place afin de suivre le taux de réemploi du matériel informatique qui permet de limiter les achats de matériel neuf, et de ce fait limiter l'impact environnemental du parc informatique.

Pour accompagner ce mouvement, la participation au Digital CleanUp Day, effective depuis trois ans s'est poursuivie en Europe et en Amérique du Nord. Cet événement international vise à sensibiliser au poids environnemental du numérique via une vaste opération de nettoyage de données. Grâce à cette opération en 2024, 5 983 687 mails supprimés et 222,03 Go ont pu être libérés. Cet événement sera reconduit en 2025 sur un périmètre monde (hors Asie).

La rédaction et la mise en place de cette politique permettra à l'écosystème d'avoir des objectifs clairs et mesurables concernant l'enjeu «Réduire l'impact environnemental». Le périmètre est ambitieux, couvrant la Chaîne de valeur amont et aval, les implantations géographiques, les Activités de l'entreprise ainsi que la gestion des sites.

La politique englobera les activités de l'écosystème notamment en termes d'achats, de déplacements et de consommation d'énergie fossile. L'impact attendu est

significatif car la politique permettra à l'écosystème d'avoir un cap clair sur sa stratégie bas carbone et donc sur les ambitions de réduction de son empreinte carbone.

Cette politique impactera certaines parties prenantes d'Alan Allman Associates afin d'obtenir des résultats en amont et en aval de la chaîne de valeur. Le calendrier prévoit une mise en œuvre à partir du second semestre 2025, avec une année de référence et un délai de réalisation fixé à fin 2025.

Avec le travail réalisé entre Alan Allman Associates et Global Compact, il est nécessaire de mettre en place cette politique qui va se baser sur des enjeux clairs en matière de réduction de l'impact carbone et à long terme de neutralité carbone. L'approche intègre l'utilisation d'une trajectoire sectorielle de décarbonation, bien que l'objectif ne soit pas encore fondé sur des preuves scientifiques concluantes.

De même, l'objectif n'est pas encore scientifiquement fondé et compatible avec la limitation du réchauffement à 1,5°C, car la définition de cette politique est en cours de réalisation. L'objectif n'a pas encore fait l'objet d'une vérification externe, et les parties prenantes n'ont pas encore été impliquées dans sa définition.

Néanmoins, la mise en place de cette politique passera par le changement progressif de la méthode de calcul du bilan carbone afin de réduire le maximum possible la part des effets obtenus par des facteurs monétaires qui restent trop généralistes et loin de la réalité de l'impact carbone réel d'Alan Allman Associates.

Les progrès réalisés sont conformes aux prévisions initiales et portent principalement sur la réduction de Dioxyde de Carbone (CO2). Le principal levier utilisé pour y parvenir est la reforestation. En effet, Alan Allman Associates, à travers ses cabinets met en place des partenariats avec des entreprises comme TreeDom ou Créateur de Forêts pour obtenir des résultats en matière de décarbonation.

Le deuxième levier est également en rapport avec la préservation des forêts via la mise en place de partenariats avec Edusign et Docusign pour limiter la consommation de papier dans les locaux.

Pour atteindre cet objectif, l'adoption de nouvelles technologies est prévue, bien qu'une gamme diversifiée de scénarios climatiques n'ait pas encore été envisagée pour déterminer les leviers de décarbonation. Pour plus de précision, Alan Allman Associates vise :

- Taux de réemploi de **70 %** du matériel informatique d'ici 2026
- Formation de **100 %** des consultants aux enjeux ESG d'ici 2026

Concernant le processus de mise en place des objectifs, l'écosystème s'appuie sur les propositions faites par le comité RSE. Ces objectifs sont ensuite validés par le COMEX et intégrés dans le rapport de durabilité afin d'être suivis.

[E1-5] Consommation d'énergie et mix énergétique

L'activité d'Alan Allman Associates est réalisée sur des secteurs n'ayant pas de fort impact climatique. Néanmoins, dans le cadre de notre engagement envers la transparence énergétique, nous publions notre consommation directe d'énergie et notre mix énergétique.

Données comparatives	2023	2024
Consommation totale d'énergie fossile (kWh)	1 180 959.53	606 604,51
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	99.18 %	49 %
Consommation provenant de source nucléaire (kWh)		58 840.44
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (%)		4.75 %
Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) (kWh)		0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (kWh)	105 488.76	572 630,63
Consommation totale d'énergie renouvelable (kWh, somme des 2 lignes précédentes)	105 488.76	572 630,63
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	0.82%	45.01%
Consommation totale d'énergie (kWh, somme des lignes grises)	1 286 448.29	1 238 075,58



[E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES

Depuis l'adhésion de l'écosystème au Global Compact, Alan Allman Associates considère la réduction de son impact environnemental comme un véritable enjeu. Pour rappel, depuis 2022, le travail réalisé sur le bilan carbone porte sur l'ensemble de l'écosystème. Les résultats permettent de mettre en place des indicateurs de suivi, tels que l'intensité carbone par ETP, qui s'élève à 10.5 TeqCO₂/ETP en 2024 contre 11 TeqCO₂/ETP l'an passé.

		Données rétrospectives		
		2023	2024	% N/N-1
Emissions de Scope 1 (tCO ₂ e)		644	496	- 23%
Emissions de Scope 2 (tCO ₂ e)				
Émissions brutes de GES du scope 2 Location-based (teqCO ₂)			287	
Émissions brutes de GES du scope 2 Market-based (teqCO ₂)		486	259	- 47%
Emissions totales Scope 1 & 2 (market-based)		1 130	755	- 33%
Emissions de Scope 3 (tCO ₂ e) *				
1. Biens et services achetés		26 818	30 899	15%
6. Déplacements professionnels		2 540	2 699	6%
Emissions de Scope 3 (tCO ₂ e) ⁽¹⁾		31 492	34 956	11%
Emissions totales de GES Scope 1, 2 (location-based) et 3 (tCO ₂ e)			35 739	
Emissions totales de GES Scope 1, 2 (market-based) et 3 (tCO ₂ e)		32 622	35 711	9%
Emissions totales de GES/ETP (tCO ₂ e/ETP)		11	10,5	- 5%
Emissions totales de GES/CA (tCO ₂ e/M€ CA) ⁽²⁾		94	98	4%

⁽¹⁾ Alan Allman Associates communique sur les thématiques importantes de son scope 3 c'est-à-dire, celles qui représentent plus de 1 000 tCO₂e. Néanmoins, le total du scope 3 représente l'ensemble des émissions calculées.

⁽²⁾ Utilisation du CA périmètre CSRD : 365 156 191€

Les émissions totales de GES augmentent de 9% dû à l'augmentation du périmètre de l'écosystème mais la moyenne par ETP diminue à la suite d'un plan d'action mis en place depuis 2022. En 2024, Alan Allman Associates s'est appuyé sur la méthode Bilan Carbone® de l'ADEME pour évaluer ses émissions de GES, avec l'objectif d'intégrer la méthodologie du GHG Protocol dès l'exercice suivant pour élargir et harmoniser son périmètre d'analyse aux standards internationaux.

[E1-7] Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone

Dans le cadre de son engagement environnemental, Alan Allman Associates a mis en place une stratégie d'absorption des gaz à effet de serre basée sur des projets de capture carbone. Une estimation des résultats a été réalisée avec Créateurs de Forêts et un résultat a été communiqué par Treedom concernant le programme réalisé en 2023. Ces initiatives ont permis l'annulation de 97000 kg de crédits carbone hors chaîne de valeur vérifiés selon des normes de qualité reconnues.

La totalité des crédits carbone annulés proviennent de projets de capture carbone. Ces crédits sont exclusivement de type Biogénique, avec 80% des crédits annulés issus de projets situés dans l'Union européenne et 20% à l'international. À noter qu'aucun des crédits annulés ne correspond à un ajustement.

La politique concerne les accords contractuels existants pour les projets futurs. De plus, les crédits carbone sont utilisés séparément des objectifs de réduction des émissions.

À ce jour, il convient de préciser qu'aucun objectif de neutralité carbone n'a été publié en complément des objectifs de réduction des émissions brutes. Aucune déclaration publique quant à la neutralité carbone n'a été effectuée. Pour plus de détails sur le pourcentage de crédits carbone annulés par référentiel de qualité reconnu, veuillez consulter le tableau suivant :

Pourcentage de crédits carbone annulés pour un référentiel de qualité reconnu	Valeur
Pourcentage de crédits carbone annulés pour une norme de qualité reconnue	0.3%

TAXONOMIE EUROPÉENNE

Contexte réglementaire

Afin de favoriser la transparence et une vision long terme dans les activités économiques et d'orienter les flux de capitaux vers des investissements durables, l'Union Européenne a créé un système commun de classification des activités des entreprises permettant d'identifier les activités économiques considérées comme durables. Ce système est défini dans le règlement européen Le règlement Taxonomie (EU 2020/852) du 18 juin 2020 dit « règlement taxonomie ».

Dans le cadre du Règlement européen (UE) 2020/852 et de l'acte délégué Climat, Alan Allman Associates a analysé ses activités au regard des secteurs définis dans les annexes 1 et 2. Le chiffre d'affaires, ainsi que les dépenses d'investissement (CapEx) et d'exploitation (OpEx) liées aux activités principales du groupe, ne sont pas éligibles à la Taxonomie. L'analyse s'est donc concentrée sur les « mesures individuelles » visant à rendre certaines activités plus bas carbone ou à réduire les émissions de gaz à effet de serre. En se concentrant sur les secteurs du transport et du bâtiment, les investissements et dépenses courantes ont été évalués afin d'identifier les activités éligibles et alignées les plus significatives pour le Groupe.

Domaine	Activités éligibles	Activité taxonomie
Transport	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5
Business	Acquisition et propriété de bâtiments	7.7

Modalités de détermination des ratios d'éligibilité et d'alignement

Les ratios financiers ont été définis conformément aux définitions données dans l'annexe I de l'acte délégué du 6 juillet 2021.

- **S'agissant du chiffre d'affaires :**

Aucun chiffre d'affaires n'a été considéré comme éligible. Le chiffre d'affaires éligible et le chiffre d'affaires alignés correspondent donc à 0% (sur un total de chiffre d'affaires consolidés s'élevant à 374 336 555 M€ - note de l'annexe au comptes consolidés).

- **S'agissant des dépenses d'investissements (CapEx) :**

Le dénominateur est directement issu des comptes consolidés IFRS du Groupe (après élimination des transactions intra-groupe). Le périmètre couvert correspond à la totalité du périmètre des comptes consolidés, les entreprises associées et coentreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence étant exclues. Les dépenses d'investissements comprennent les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant amortissement et réévaluations, ainsi que les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises

Le numérateur comprend la partie de ces dépenses d'investissement liées aux activités identifiées éligibles et/ou alignées. L'ensemble des CapEx éligibles est évalué à 5 328 338 M€ et représente 54 % des CapEx du Groupe (total de 9 793 651 M€ - à rationaliser avec les notes de l'annexe aux comptes consolidés). Le taux d'alignement quant à lui, s'élève à 0%.

Concernant le travail réalisé sur les 6 objectifs, une recherche approfondie sera réalisée pour l'année prochaine afin de déterminer et répartir les CAPEX selon l'alignement des différents objectifs.

- **S'agissant des dépenses d'exploitation (OpEx) :**

Le dénominateur est directement issu des comptes consolidés IFRS du Groupe (après élimination des transactions intra-groupe). Le périmètre couvert correspond à la totalité du périmètre des comptes consolidés, les entreprises associées et coentreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence étant exclues. Le dénominateur comprend les coûts directs non-inscrits à l'actif qui concernent la recherche et développement, la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe liée à l'entretien courant d'actifs corporels nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner.

Concernant le numérateur, les seules OpEx éligibles et potentiellement alignées sont les dépenses de rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant d'actifs corporels nécessaire pour que ces actifs continuent de bien fonctionner. Ces dépenses apparaissent non significatives par rapport à l'ensemble des dépenses d'exploitation du Groupe (cf. Compte de résultat consolidé). Par conséquent, le Groupe considère que les OpEx éligibles sont non matérielles vis-à-vis de son modèle d'affaires et de son secteur d'activité.

Activité économique	Code(s)	Chiffre d'affaires consolidé	Part chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle							DNSH				Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie Année N	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie Année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)		
				Attribution du changement climatique	Adaptation du changement climatique	Adaptation du changement climatique	Attribution du changement climatique	Adaptation du changement climatique	Attribution du changement climatique	Adaptation du changement climatique	Attribution du changement climatique	Adaptation du changement climatique	Attribution du changement climatique	Adaptation du changement climatique						
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables				- €	0%	-%	-%	-%	-%	-%	-%	-%	-%	-%		0%	0%			
Chiffre d'affaires des activités durables (A.1)				- €	0%												0%	0%		
Dont % activités habilitantes				- €	0%												0%	0%		
Dont % activités transitoires				- €	0%												0%	0%		
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables																				
Chiffre d'affaires des activités durables (A.2)				- €	0%	-%	-%	-%	-%	-%	-%					0%	0%			
Total (A.1 + A.2)				- €	0%															
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)				374 335 555,00 €	100%															
Total (A+B)				374 335 555,00 €	100%															

Activité économiques	Code(s)	CapEx absolu	Part CapEx	Critères de contribution substantielle							DNSH	Grenées minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie Année N	Part des CapEx alignée sur la taxonomie Année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)										
				Biodiversité et écosystème	Pollution	Economie circulaire	Ressources aquatiques et marines	Adaptation du changement climatique	Attribution du changement climatique																	
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																										
A.1 Activités durables																										
CapEx des activités durables (A.1)			- € 0%	100%	-%	-%	-%	-%	-%					0%	0%											
Dont % activités habilitantes			- € 0%											0%	0%											
Dont % activités transitoires			- € 0%											0%	0%											
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables																										
8.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	2 432 544,00 €	25%	25%	N	N/EL	N	N	N/EL					25%	25%											
7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	2 895 794,00 €	30%	30%	N	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL					30%	48%											
CapEx des activités durables (A.2)		5 328 338,00 €	54%	54%	-%	-%	-%	-%	-%					54%	73%											
Total (A.1 + A.2)		5 328 338,00 €	54%																							
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																										
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		4 465 313,00 €	46%																							
Total (A+B)		9 793 651,00 €	100%																							

Activité économiques	Code(s)	OpEx absolu	Part OpEx	Critères de contribution substantielle							DNSH	Grenées minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie Année N	Part des OpEx alignée sur la taxonomie Année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)										
				Biodiversité et écosystème	Pollution	Economie circulaire	Ressources aquatiques et marines	Adaptation du changement climatique	Attribution du changement climatique																	
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																										
A.1 Activités durables																										
OpEx des activités durables (A.1)			- € 0%	100%	-%	-%	-%	-%	-%					0%	0%											
Dont % activités habilitantes			- € 0%											0%	0%											
Dont % activités transitoires			- € 0%											0%	0%											
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables																										
OpEx des activités durables (A.2)			- € 0%																							
Total (A.1 + A.2)		- € 0%																								
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE																										
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		5 988 647,00 €	1																							
Total (A+B)		5 988 647,00 €	1																							

ESRS E2 POLLUTION

[E2.IRO-1] Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution

Sur le sujet pollution, le processus d'identification des impacts d'Alan Allman Associates a été remonté lors de l'atelier d'intelligence collective. L'impact négatif de Pollution de l'air a été quantifié sur les critères suivants la méthodologie de l'ESRS 1. Pour plus de détails sur l'évaluation de l'enjeu et sa matérialité, se référer au chapitre ESRS2.SBM-3.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité concernant la pollution, une approche structurée pour identifier les impacts significatifs sur la chaîne de valeur a été suivie, mais les sites et les nombreux projets des activités de l'écosystème n'ont pas été examinés en détail pour identifier les impacts, risques et opportunités liés à la pollution dans les opérations et la chaîne de valeur amont et aval, à la vue du volume d'affaires. Donc aucune consultation spécifique avec les parties prenantes n'a été conduite sur ce sujet.

[E2-1] Politiques en matière de pollution

Dans le cadre de notre approche en matière de pollution, Alan Allman Associates a mis en place une Politique RSE qui adresse spécifiquement l'enjeu de la Pollution de l'air.

Cette politique, qui s'inscrit dans notre démarche de durabilité, a pour objectif de réduire l'impact environnemental d'Alan Allman Associates à travers diverses actions, comme :

- La réduction de nos déplacements et l'utilisation de transports respectueux de l'environnement,
- Mise à jour de la politique de déplacements sur l'exercice 2025,
- La réduction de nos déchets,
- La promotion de la politique numérique responsable,
- L'intégration des énergies vertes dans nos contrats énergétiques.

Le périmètre d'application est clairement défini, couvrant l'ensemble des cabinets de notre écosystème. La responsabilité de cette politique est attribuée au comité RSE étant le garant de sa mise en œuvre.

Cette politique s'aligne sur la norme de calcul de l'ADEME (Agence de la transition écologique Française) pour le bilan carbone et sur des standards internationaux comme Global Compact pour les aspects environnementaux.

Une fois la mise à jour de la politique d'Alan Allman Associates, il nous restera à l'aligner sur le Plan d'action de l'UE pour une pollution zéro de l'air, de l'eau et du sol.

Enfin, nous travaillons actuellement sur une nouvelle politique environnementale, qui prendra en compte les retours de certaines parties prenantes comme les sous-traitants.

La politique sera accessible à tous via notre site web et notre intranet.

[E2-2] Actions et ressources relatives à la pollution

Dans le cadre de son engagement

envers la durabilité, Alan Allman Associates a lancé une action stratégique axée sur la Réduction des impacts de Gaz à Effets de Serre (GES). Cette initiative cible spécifiquement les enjeux liés à la Pollution de l'air, s'inscrivant parfaitement dans la Politique RSE globale.

Le plan d'action comprend la diminution des déplacements et la favorisation des transports plus écologiques ainsi que la diminution de la pollution de l'air associée à la consommation d'énergies fossiles. Cette démarche a déjà été prise et s'étend sur des horizons court terme et moyen terme.

Les attentes de la politique :

- Diminution des déplacements en avion et en voiture,
- Augmentation de la part des trains et bus dans les déplacements restants,
- Réduction des émissions liées à la consommation d'énergies fossiles,
- Diminution de la quantité de matières premières extraites pour la fabrication du parc informatique, via l'achat de matériel d'occasion, l'augmentation du réemploi et de la durée de vie du matériel informatique.

Le périmètre d'action d'Alan Allman Associates est étendu, couvrant l'ensemble de ses cabinets à l'échelle internationale, ainsi qu'une partie de la chaîne de valeur, en amont comme en aval. La politique mise en œuvre cible notamment les activités des collaborateurs (telles que les déplacements et la consommation d'énergie) ainsi que les achats auprès des partenaires. Elle prend en compte les parties prenantes concernées, les différentes zones géographiques et l'ensemble des sites de l'écosystème, où son déploiement est progressivement prévu.

La politique en place ne couvre toutefois pas les mesures de réparation à destination des personnes déjà affectées par les actions passées. Les avancées déjà observées témoignent néanmoins d'une réduction de la consommation d'énergies fossiles et d'une baisse des achats de matériel in-

formatique, rendue possible par le recours croissant au réemploi par rapport à l'année 2023.

Dans la hiérarchie d'atténuation, les actions se situent principalement au niveau de la prévention de la pollution (prévention de la pollution à la source) et de la réduction de la pollution (minimisation de la pollution).

En termes de ressources, des ressources financières vont être allouées comme c'est le cas aujourd'hui via le financement de partenariats avec des organismes de compensation carbone comme Treedom ou Créateur de Forêts et via l'investissement dans les formations de sensibilisation au Numérique Responsable.

[E2-3] Objectifs en matière de pollution

Dans le cadre de son engagement en matière de durabilité et de sa politique RSE, l'entreprise a défini un objectif clé : la réduction des impacts de Gaz à Effets de Serre (GES).

Alan Allman Associates est en cours de réalisation de sa politique environnementale avec la détermination d'objectifs mesurables pour la mise en place d'une politique environnementale séparée de la politique globale RSE.

L'écosystème va, sur l'année 2025 la soumettre au standard SBTi afin de montrer son engagement à réduire son impact. Les actions passent notamment par l'accroissement de la part d'énergies renouvelables dans les contrats énergétiques, la réduction d'incertitude lors de des achats de sous-traitances en leur demandant leur impact carbone sur les différentes missions réalisées.

Alan Allman Associates va intégrer en 2025 un outil de gestion des déplacements afin d'avoir une meilleure gestion des déplacements et de nous permettre de calculer l'impact carbone réel des déplacements.

Un travail d'approfondissement sera également engagé sur les initiatives déjà existantes en matière de numérique responsable.

Alan Allman Associates prévoit de renforcer son engagement en déployant une certification à destination de l'ensemble des collaborateurs, afin de les sensibiliser à la réduction de leur impact numérique. Cette démarche inclura notamment le nettoyage régulier des espaces SharePoint, l'optimisation du poids des e-mails et fichiers, ainsi que l'entretien adéquat du matériel informatique.

Les résultats attendus sont :

- Le suivi d'une trajectoire de réduction des émissions de GES
- La réduction des émissions de GES
- Le suivi des impacts des missions réalisées par les partenaires.
- La réduction des déplacements,
- La réduction des énergies fossiles,

Notre objectif s'appuie sur plusieurs indicateurs ESRS, incluant

- Le pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Scope 3 dans la réduction totale des émissions de gaz à effet de serre,
- Le pourcentage d'objectifs liés aux émissions de Scope 2 (location-based),
- La consommation d'énergie provenant de sources nucléaires
- L'intensité des émissions de GES (location-based),
- Les déchets générés.
- Les modes de déplacements (Scope 3).

Ces objectifs, dont l'année de référence est fixée à 2026, entreront en vigueur dès 2025. Leur définition s'appuiera sur les facteurs d'émissions de l'ADEME, puis sur les référentiels du Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), garantissant ainsi une base méthodologique rigoureuse et scientifiquement validée. Bien que les parties prenantes concernées (partenaires) n'aient pas été directement impliquées dans leur élaboration, des améliorations significatives sont prévues dans les dispositifs de collecte de données, notamment à travers la mise en place d'un suivi des émissions des partenaires, afin d'évaluer

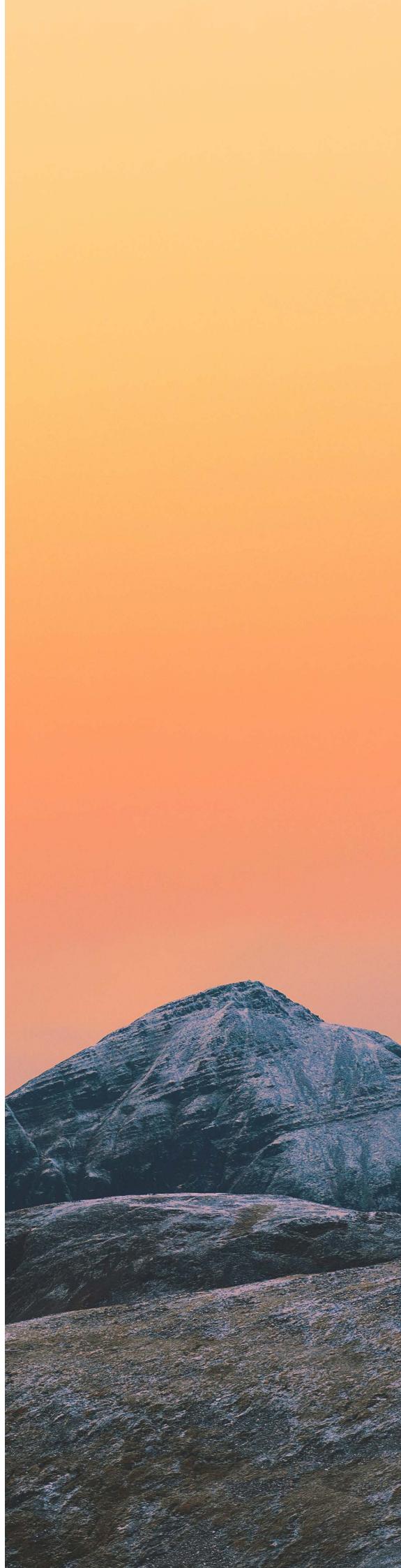
plus précisément leurs impacts lors de la réalisation des missions.

En termes de performance, des actions ont déjà été prises sans avoir une politique environnementale séparée de la politique globale. De ce fait, Alan Allman Associates a déjà réalisé des progrès sur les objectifs fixés :

- Augmentation du taux de réemploi de PC,
- Augmentation de la part des énergies renouvelables dans les contrats.

La mutualisation des locaux dans des lieux respectueux de l'environnement permet de faire réduire en partie les consommations énergétiques. Alan Allman Associates est heureux de confirmer que les progrès sont conformes à ce qui avait été initialement prévu.

Cet objectif se rapporte à la prévention et au contrôle des polluants atmosphériques, mais ne concerne pas la prévention ou le contrôle des émissions dans l'eau, ni la pollution des sols, ni les substances préoccupantes. Les seuils écologiques n'ont pas été pris en compte lors de la définition de l'objectif. Enfin, bien que cet objectif ne soit pas obligatoire par la législation, il aborde les lacunes liées aux critères de contribution substantielle pour la prévention et le contrôle de la pollution et répond aux insuffisances liées aux critères de «Ne Pas Nuire de Manière Significative».



[E2-4] Pollution de l'air, de l'eau et des sols

Les polluants émis à travers les activités concernent principalement ceux générés par les déplacements.

Dans une démarche de transparence environnementale, une méthodologie basée sur le Bilan Carbone de l'ADEME a été mise en place pour évaluer l'impact des activités. Actuellement, ces polluants ne sont pas directement mesurés, mais une estimation a été réalisée lors de l'analyse de double matérialité, équivalente à 160 t/an.

Cette estimation repose sur une hypothèse bibliographique, basée sur les données suivantes :

- Selon le Bilan Carbone 2023, environ 8,3 millions de kilomètres ont été parcourus pour les trajets professionnels et domicile-travail.
- La réglementation autorise 4,5 mg de particules/km pour les véhicules neufs, mais les véhicules

plus anciens peuvent émettre jusqu'à 40 mg/km (valeur pour les voitures de 2005).

- Une hypothèse moyenne de 20 mg/km a été retenue pour estimer les émissions des déplacements.

Le calcul est le suivant : $8,3 \text{ M km} \times 20 \text{ mg/km} \approx 160 \text{ tonnes de particules/an}$ générées par les déplacements d'Alan Allman Associates.

La collecte des données est structurée et collaborative : elle s'appuie sur les informations issues de différentes équipes concernant l'énergie, les déplacements, les achats, les immobilisations et les déchets. Ces données sont consolidées à partir des systèmes comptables des différents pays où Alan Allman Associates est présent. Il convient de préciser que les activités d'Alan Allman Associates ne sont pas soumises aux réglementations spécifiques relatives aux émissions industrielles.

Polluant	Valeur
Émissions atmosphériques	160 000 kg

ESRS E5 ÉCONOMIE CIRCULAIRE

[E5.IRO-1] Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Dans le cadre de l'économie circulaire, le processus d'identification des impacts d'Alan Allman Associates a suivi une approche similaire à celle des autres thématiques, menée lors de l'atelier d'intelligence collective. Cette méthodologie a permis de repérer un impact négatif actuel ainsi qu'un risque indirect, tous deux liés à l'utilisation des ressources et à la transition vers une économie circulaire.

Un impact négatif actuel a été identifié en lien avec l'utilisation des ressources pour le numérique. En effet, les appareils numériques nécessitent une grande quantité de matières premières pour leur fabrication, notamment les ordinateurs, téléphones et autres équipements utilisés par les collaborateurs. Toutefois, une part minime de cet impact est directement attribuable aux activités spécifiques d'Alan Allman Associates. L'ensemble de l'entreprise est concerné par cet impact, principalement en raison de la production de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE).

En ce qui concerne le risque indirect, il est lié à l'approvisionnement en ressources pour le numérique, notamment les matériaux nécessaires à la fabrication des équipements informatiques. En raison de la ra-

réfaction des ressources et des incertitudes géopolitiques, des difficultés d'approvisionnement semblent inévitables à l'avenir. À moyen terme, cela pourrait se traduire par une légère augmentation des prix des appareils. À long terme, des pénuries potentielles pourraient compromettre la disponibilité des équipements essentiels, mettant ainsi en péril les activités de l'entreprise, compte tenu de la dépendance croissante au numérique. À ce jour, aucune opportunité matérielle liée à l'économie circulaire n'a été identifiée. Pour plus de détails sur l'évaluation de l'enjeu et sa matérialité, se référer au chapitre ESRS2.SBM-3.

Aucune consultation spécifique n'a été menée pour ce processus. Les impacts et risques identifiés proviennent exclusivement de l'atelier d'intelligence collective, sans dialogue direct avec les parties prenantes internes ou externes concernant l'économie circulaire. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les impacts matériels identifiés, notamment ceux relatifs à la gestion des déchets électroniques (DEEE) et à l'approvisionnement en ressources numériques. Ces impacts se concentrent particulièrement au sein des services administratifs et informatiques, ainsi qu'au niveau des processus d'achat et de gestion des équipements.

[E5-1] Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire

Comme pour les précédentes thématiques, la Politique RSE d'Alan Allman Associates centralise la gestion des enjeux de durabilité, et notamment de l'Utilisation des ressources et des risques et opportunités associés.

De ce fait, l'entreprise met en place des mesures afin de favoriser le réemploi interne de son parc informatique ainsi que le réemploi externe pour les équipements ne pouvant plus être réutilisés par les collaborateurs. En termes de périmètre, la politique concerne l'ensemble des cabinets de l'écosystème et traite la partie des ressources utilisées.

La responsabilité de la mise en œuvre de la politique revient au comité RSE qui fait régulièrement remonter les informations sur la mise en œuvre de la politique au plus haut niveau de la direction de l'entreprise, garantissant ainsi que les décisions relatives à l'économie circulaire et à l'utilisation des ressources sont prises de manière stratégique et alignée avec les objectifs de durabilité de l'entreprise. La politique 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.

La politique est rendue accessible aux parties prenantes potentiellement affectées et à celles qui doivent contribuer à sa mise en œuvre via l'intranet et le site web de l'entreprise.

En matière d'économie circulaire, bien que la politique n'aborde pas spécifiquement la transition vers l'abandon de l'utilisation de ressources vierges, elle traite de l'approvisionnement durable et de l'utilisation des ressources renouvelables. Dans la hiérarchie des déchets, la politique couvre les niveaux suivants : Recyclage, Préparation en vue du réemploi, Autres opérations de valorisation, et elle priorise l'évitement ou la minimisation des déchets par rapport à leur traitement. En outre, la politique inclut des mesures visant à augmenter l'utilisation de ressources secondaires (recyclées) dans les opérations internes et dans les processus d'approvisionnement.

[E5-2] Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Dans le cadre de son engagement envers l'économie circulaire, Alan Allman Associates a mis en place une action significative : le réemploi et la remise en service du parc informatique, qui s'inscrit dans la Politique RSE et au sein de la Charte Fournisseur de l'entreprise.

Cette initiative est actuellement dans un état prioritaire avec un horizon de réalisation à court terme. Cette action porte sur le parc informatique d'Alan Allman Associates.

L'objectif principal est l'augmentation de la part de réemploi interne du parc informatique afin de réduire

les achats de matériel. Cette initiative s'applique à la chaîne de valeur amont et aux activités de l'entreprise. En effet, l'initiative concerne les collaborateurs de l'entreprise dans leur usage du matériel informatique ainsi qu'à la chaîne de valeur en amont car elle touche à la relation avec les partenaires fournissant ce matériel.

Les progrès sont mesurables : Sur l'année 2024, le taux de réemploi des ordinateurs est évalué à 65% contre 45% en 2023. La démarche est résolument orientée vers l'économie circulaire en validant les principes suivants : taux plus élevés de réutilisation et réparation, pratiques commerciales circulaires, prévention de la génération de déchets et optimisation de la gestion des déchets.

Pour soutenir cette action, des ressources humaines sont allouées, sans qu'aucune ressource financière ne soit nécessaire. Ces collaborateurs, rattachés au service informatique, font en sorte d'améliorer ce taux en réparant le matériel informatique (changement de batteries, rajout RAM, changement disques durs, etc.) pour le redéployer au sein de l'écosystème.

[E5-3] Objectifs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

Dans le cadre de sa stratégie de développement durable et conformément à la directive CSRD, Alan Allman Associates a établi un objectif relatif intitulé Réemploi du matériel informatique, qui s'inscrit dans la démarche d'Utilisation des ressources de l'entreprise visant à réduire son impact environnemental.

Cet objectif est directement lié à la Politique RSE d'Alan Allman Associates et plus spécifiquement à l'enjeu «Réduire l'impact environnemental» défini dans cette politique. L'objectif s'inscrit dans le domaine de durabilité ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire et constitue un objectif relatif portant sur les Déchets dangereux. Cet objectif de réemploi est double car il permet à l'écosystème de réduire ses volumes de DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques) et le volume de ses achats.

Cet objectif fixe à 70% le taux de réemploi de notre parc informatique d'ici 2026.

Le périmètre concerne le parc informatique d'Alan Allman Associates. L'année 2024 a été définie comme année de référence à partir de laquelle les progrès seront mesurés, l'objectif ayant débuté en 2023.

La méthodologie utilisée met en rapport le nombre d'ordinateurs réemployés pour les collaborateurs si ceux-ci sont encore en état de fonctionnement. L'objectif n'est pas basé sur des preuves scientifiques concluantes et les parties prenantes n'ont pas été impliquées dans sa définition.

Concernant la performance, le calcul de cet indicateur se fait annuellement depuis 2023. Il est important de noter que cet objectif ne vise pas à augmenter la conception de produits circulaires ni le taux d'utilisation.

tion de matériaux circulaires, mais concerne bien la minimisation des matières premières primaires.

Dans la hiérarchie des déchets, l'objectif se rapporte spécifiquement à la "Préparation en vue du réemploi". Alan Allman Associates précise que les seuils écologiques n'ont pas été pris en compte lors de la définition de l'objectif et qu'il ne s'agit pas d'un objectif obligatoire requis par la législation. Enfin, cet objectif concerne la gestion des déchets car il permet de réduire le pourcentage de DEEE.

[E5-4] Flux de ressources entrants

Dans le cadre de son engagement envers la transparence et la durabilité environnementale, Alan Allman Associates a entrepris une analyse approfondie des flux de ressources entrants nécessaires à ses opérations. Il s'agit principalement des appareils du numériques (ordinateurs, téléphones...), nécessaires aux missions de l'écosystème, consommateurs de matériaux spécifiques.

Alan Allman Associates s'efforce de maximiser l'utilisation de matériaux durables et de minimiser son empreinte environnementale globale. Une surveillance attentive des consommations de matériaux techniques et biologiques est réalisée, et une attention particulière est portée à l'augmentation du pourcentage de matériaux biologiques issus de sources durables dans la chaîne d'approvisionnement, reconnaissant l'importance de ces données dans l'évaluation de l'impact environnemental de l'entreprise. Ces efforts constituent ainsi une base solide pour toutes futures initiatives d'économie circulaire et d'écoconception.

À ce stade, le calcul du poids du matériel informatique n'a pas été présenté. L'écosystème ne dispose pas encore d'un système de collecte consolidé permettant d'estimer de manière fiable le poids total des équipements en usage ou achetés. Cependant, Alan Allman Associates estime à environ 1239kg de matériel acheté en 2024 (en utilisant une base de 2kg par pc acheté et 3 kg par écran acheté). Des travaux sont en cours pour améliorer la traçabilité et la centralisation de ces informations, en vue d'intégrer cet indicateur dans les prochains exercices de reporting.

De même, aucune donnée précise sur le poids absolu et le pourcentage des matériaux secondaires réutilisés ou recyclés dans les équipements n'est actuellement disponible. Cependant, Alan Allman Associates travaille à l'amélioration du suivi des équipements reconditionnés et des composants réemployés via son service informatique et ses fournisseurs.

Concernant la méthodologie, les données sur les flux de ressources sont principalement collectées à partir des registres d'achat.

Enfin, afin d'éviter toute double comptabilisation, seules les acquisitions nettes de matériel sont prises en compte, excluant les équipements déjà réemployés en interne. Une attention particulière est portée à la traçabilité des équipements afin d'assurer une estimation fiable des ressources utilisées.



ESRS S1

PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

[S1.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique

L'identification des impacts sur le personnel suit la même approche que pour les autres enjeux de l'écosystème. Ces impacts, qu'ils soient réels ou potentiels, sont directement liés au modèle économique et à l'activité de l'écosystème.

Dans cette optique, l'écosystème a mené une évaluation approfondie pour identifier les catégories d'employés et de non-employés (partenaires) exposés à des impacts significatifs liés à ses activités. Cette analyse a permis de mieux comprendre les situations où certains collaborateurs, en raison de leur poste, de leur environnement de travail ou de la nature de leurs missions, peuvent faire face à des risques accrus.

Cette évaluation a également mis en lumière les risques et opportunités découlant de ces impacts et leur lien avec la stratégie de l'écosystème. En particulier, une attention a été portée aux conséquences des plans de transition écologique sur la main-d'œuvre, afin d'anticiper et de gérer au mieux ces évolutions.

[S1-1] Politiques concernant le personnel de l'entreprise

Politique "Employabilité et renforcement des compétences"

Alan Allman Associates accorde une importance primordiale à son capital humain, considéré comme le principal atout de son écosystème et un facteur clé de différenciation. L'entreprise s'engage à accompagner ses collaborateurs tout au long de leur carrière en leur offrant des opportunités de développement des compétences, de mobilité, ainsi qu'un accompagnement personnalisé en gestion de carrière.

La politique d'employabilité d'Alan Allman Associates s'articule autour de plusieurs axes complémentaires :

- **La valorisation des talents**, en encourageant chaque collaborateur à évoluer à son rythme et à construire son propre parcours de réussite.
- **Le renforcement des compétences**, grâce à une offre de formation variée et accessible tout au long de la carrière.
- **Un accompagnement personnalisé**, soutenu par des outils et dispositifs favorisant une évolution durable, en phase avec les exigences du marché.

Dans le cadre de sa politique d'employabilité, Alan Allman Associates a mis en place divers dispositifs visant à renforcer les compétences et à favoriser l'évolution professionnelle de ses collaborateurs :

- **Avant l'arrivée** : des tests d'intégration (technique, logique, personnalité, ...) permettent d'identifier les soft skills et le potentiel des nouveaux talents.
- **Dès l'intégration** : chaque talent reçoit un livret d'accueil ainsi que des ressources complémentaires («Le livre du consultant»). Des journées d'intégration (Morning Intégration, Welcome Days) sont organisées.
- **Tout au long de la carrière** : un catalogue de plus de 4 500 formations est mis à disposition, incluant des titres RNCP, des micro-masters et des certifications professionnelles, accessibles via les différentes académies.
- **Entretiens professionnels** : organisés annuellement ou tous les deux ans, ils permettent de définir un plan de développement de carrière personnalisé.

Cette politique est renforcée par un organisme de formation interne, l'Alan Allman Associates Academy, certifié Qualiopi. Des programmes spécifiques, comme ceux mis en place au Canada sur le cloud et la cybersécurité, permettent d'adap-

ter les compétences aux besoins du marché.

Les actions concrètes déployées pour mettre en œuvre cette politique sont détaillées dans le chapitre S1-13.

Politique "Attirer et recruter des talents"

L'objectif en 2024 était de recruter plus de 700 nouveaux talents pour soutenir la croissance de l'écosystème. A fin décembre, ils étaient finalement 810 à avoir rejoint l'un des cabinets de l'écosystème.

L'écosystème continue à développer sa marque employeur et son attractivité pour attirer les meilleurs talents et travaille à réussir leur 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 digitaux.
- **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 45 000 abonnés.
- **Une agence intégrée de communication et marketing**, afin d'assurer l'efficience des transmissions d'informations et une aide précieuse dans le choix des canaux de communication les plus adaptés et au développement de marques fortes.
- **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.
- **L'engagement auprès des écoles partenaires** au fil des ans, à la fois financier avec le versement de taxes d'appren-

tissage, 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 recruter des profils de Business managers et de Recruteurs, afin de faire connaître l'écosystème, ses expertises et sa vision. C'est également un moment qui favorise les échanges, et permet aux talents de se renseigner au plus près de l'activité.
- **Les parcours d'intégration** des cabinets pour accompagner les nouveaux arrivants. Un entretien de suivi est mené par les RH pour vérifier leur bonne prise en main de l'environnement, des outils et des interlocuteurs clés. Des équipes dédiées et des parrains/marraines assurent un accompagnement personnalisé, pour garantir une intégration réussie à tous les profils.
- **Un programme de prime** de cooptation est en place afin d'encourager les collaborateurs qui se placent en ambassadeurs de l'écosystème.
- **Un organisme de formation intégrée** : Alan Allman Associates Academy. Un réel parcours de formation est mis en place par exemple 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.
- **Promotion du bien-être au travail.** Alan Allman Associates affirme son engagement comme en témoigne sa 3e place mondiale au classement Happy At Work 2024. Cette distinction reflète la satisfaction de ses collaborateurs, avec un

taux de recommandation de 76,5 %, et confirme son attractivité ainsi que sa capacité à fidéliser les talents.

Politique "Santé et sécurité au travail"

Alan Allman Associates met en œuvre une politique de santé et de sécurité au travail visant à garantir un environnement de travail sûr et sain pour l'ensemble de ses collaborateurs. Cette politique repose sur la prévention des risques professionnels, le respect des obligations légales et l'amélioration continue des conditions de travail.

L'entreprise a mis en place un système de gestion de la santé et de la sécurité, basé sur des exigences réglementaires reconnues, intégrant l'évaluation des risques et des actions de prévention adaptées.

Pour une description détaillée du périmètre de couverture du personnel, des mesures mises en place et des indicateurs de performance dans le chapitre S1-14.

Politique "Lutte contre la discrimination et promotion de la diversité"

Alan Allman Associates s'engage activement dans la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité au sein de son organisation.

L'entreprise applique une politique stricte d'égalité des chances couvrant le recrutement, l'évolution professionnelle et les conditions de travail. Cette politique vise à garantir l'inclusion de tous, indépendamment du genre, de l'âge, du handicap ou de toute autre caractéristique personnelle.

Des actions concrètes sont mises en place pour sensibiliser les collaborateurs et assurer un cadre de travail respectueux et inclusif. Cela inclut des formations spécifiques, des livrets d'accueil adaptés et la nomination de référents Handicap pour accompagner les initiatives en faveur de l'inclusion.

Les engagements et actions d'Alan Allman Associates en matière de

diversité et d'inclusion s'inscrivent dans une démarche globale, dont les indicateurs et initiatives sont détaillés dans le chapitre S1-9.

Politique "Égalité professionnelle entre les sexes"

Alan Allman Associates s'engage à promouvoir un environnement de travail inclusif, où l'égalité professionnelle entre les sexes est une priorité. Conscient des disparités historiques dans le secteur des services IT, l'écosystème met en place des actions concrètes pour favoriser une répartition plus équilibrée entre les collaborateurs et collaboratrices.

L'évolution des métiers de l'ingénierie vers des métiers de conseil est perçue comme une opportunité pour renforcer cet équilibre, et une vigilance quotidienne est exercée au sein des cabinets afin de garantir un traitement équitable à toutes et tous. L'entreprise veille ainsi à ce que la rémunération, l'évolution de carrière et les opportunités professionnelles reposent exclusivement sur les compétences et les performances, sans distinction de genre.

Une analyse détaillée des écarts de rémunération et des actions mises en place pour garantir l'équité salariale, est disponible au chapitre S1-16.

Charte éthique

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.

Au-delà des aspects économiques, Alan Allman Associates intègre l'éthique des affaires, l'impact environnemental et les aspects sociaux dans ses critères de sélection des sous-traitants et fournisseurs. Cette démarche s'inscrit dans notre volonté de contribuer à un développement durable et responsable.

Nous garantissons le respect de la

législation, la promotion de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que l'égalité des chances et la lutte contre toute forme de discrimination. Nous favorisons un dialogue social ouvert et transparent, tout en veillant à l'intégrité et à la responsabilité dans toutes nos pratiques professionnelles.

L'objectif de la mise en place de cette politique réside dans le fait de traiter le sujet des droits humains afin qu'ils soient respectés par tous au sein de l'écosystème.

Alan Allman Associates encourage ses Collaborateurs à exprimer leurs points de vue, à défendre leurs opinions et à signaler les comportements ou requêtes inacceptables. La voie normale pour évoquer de telles préoccupations est la hiérarchie directe ou indirecte.

En complément, tout collaborateur qui considère qu'une information vers le responsable hiérarchique peut présenter des difficultés ou ne pourrait pas donner lieu au suivi approprié à la possibilité de saisir le Référent Conformité d'Alan Allman Associates, fonction assurée par le directeur Général via une adresse mail spécifique à l'éthique.

[S1-2] Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts

Alan Allman Associates reconnaît et respecte, à l'international, la liberté des travailleurs de se rassembler ou de s'affilier à un syndicat. Conformément aux réglementations locales des pays où l'écosystème est implanté, ses filiales veillent à garantir la représentation du personnel et à respecter les obligations légales en vigueur. Les dispositifs mis en place, notamment en ce qui concerne les instances représentatives comme les CSE, sont détaillés dans le chapitre S1-8.

Dans une démarche d'amélioration continue, Alan Allman Associates s'appuie sur les résultats des enquêtes menées auprès de ses collaborateurs pour ajuster ses politiques et actions. Chaque année, un dialogue est instauré avec l'ensemble des collaborateurs afin

d'évaluer et d'adapter les pratiques internes.

La responsabilité opérationnelle de garantir cet engagement et d'en exploiter les résultats pour orienter l'approche de l'entreprise incombe aux responsables des services et directeurs des cabinets d'Alan Allman Associates, qui veille à l'application et au respect des engagements sociaux de l'écosystème.

L'efficacité du dialogue avec les collaborateurs est évaluée à travers plusieurs dispositifs :

- **L'enquête annuelle Happy At Work**, qui permet de mesurer le bien-être au travail et d'identifier des axes d'amélioration.
- **Les entretiens annuels et professionnels**, moments clés pour échanger sur les parcours et attentes des collaborateurs.
- **En France, un questionnaire mensuel**, intégré à la déclaration du Relevé Mensuel d'Activité (RMA), qui offre un suivi régulier des perceptions et besoins des collaborateurs.

Grâce à ces initiatives, Alan Allman Associates assure un dialogue structuré et continu avec ses collaborateurs et leurs représentants. Les enquêtes, entretiens annuels et questionnaires mensuels permettent d'évaluer l'impact des actions de l'entreprise, d'identifier les besoins des employés et d'ajuster les pratiques internes, tout en garantissant un environnement respectueux des droits fondamentaux.

[S1-3] Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations

Alan Allman Associates, met en place des actions concernant le processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations, détaillées dans le chapitre S1-1. L'écosystème a établi un cadre solide pour gérer les potentiels impacts négatifs sur son personnel et autres parties prenantes.

Un canal de signalement des préoccupations est déjà en place au sein de l'écosystème. Cette approche proactive démontre l'engagement à maintenir un environnement de travail où les préoccupations peuvent être soulevées librement et traitées efficacement, conformément à la responsabilité envers toutes les parties prenantes. Par ailleurs, Alan Allman Associates a mis en place des politiques de protection contre les représailles pour les personnes qui utilisent ses canaux de signalement.

[S1-4] Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise

Alan Allman Associates met en œuvre une stratégie globale visant à gérer les impacts matériels sur son personnel, notamment par des actions de développement des compétences (détaillées dans le chapitre S1-13) et de santé et sécurité (détaillées dans le chapitre S1-14). Ces initiatives permettent d'atténuer les risques et de maximiser les opportunités liées au capital humain, tout en alignant les pratiques de l'entreprise avec ses objectifs de performance et de durabilité.

Les résultats de ces initiatives sont évalués annuellement à travers des indicateurs clés tels que le taux de formation des collaborateurs, le nombre d'heures de formation réalisées et le pourcentage de certifications obtenues. Cette approche permet à l'entreprise d'ajuster sa stratégie et de fixer des objectifs ambitieux en matière de développement des compétences et de qualité de vie au travail.

[S1-5] Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels

Les principaux objectifs d'Alan Allman Associates :

- Obtenir un taux d'accès à la formation supérieur à 50%,
- Obtenir une part des formations certifiantes supérieure à 50%,
- Avoir un nombre d'heure moyen de formations par effectif supérieur à 28 heures,
- Obtenir un taux de recommandation supérieur à 70% lors de l'enquête Happy At Work,
- Réaliser des entretiens annuels avec chaque collaborateur.

Concernant le processus de mise en place des objectifs, l'écosystème s'appuie sur les propositions faites par le comité RSE. Ces objectifs sont ensuite validés par le COMEX et intégrés dans le rapport de durabilité afin d'être suivis.

[S1-6] Caractéristiques des salariés de l'entreprise

Pour ses données sociales, Alan Allman Associates est doté de plusieurs systèmes d'information de ressources humaines selon ses différentes zones géographiques. Ces outils sont à destination de l'ensemble des collaborateurs et des managers pour les accompagner dans le suivi de leurs équipes.

Les données quantitatives relatives aux ressources humaines suivent un processus rigoureux de validation. Elles sont d'abord collectées et remontées par les responsables RH de zone, puis soumises aux validateurs afin d'assurer leur cohérence avec la performance attendue avant toute consolidation finale.

Effectif total à la fin de la période ⁽¹⁾	2186
Effectif total moyen sur la période	2370
Nombre de départs sur la période	858
Taux de rotation ⁽²⁾	36,2%

⁽¹⁾ Ce périmètre comprend les sociétés de l'écosystème hors Excelsior (France), groupe Evisiance (France), HR Partners (Benelux), Lux Modernis (France), Sirus (Benelux) et We+ Asia.

⁽²⁾ Le taux de rotation du personnel est calculé comme le ratio entre le nombre de personnes qui ont quitté l'entreprise au cours de la période de reporting (toutes raisons confondues) et le nombre moyen d'employés sur l'année.

Nombre de salariés par genre

	Femme	Homme	Non renseigné
Nombre de salariés (effectif), à la fin de la période	741	1444	1
Nombre de salariés (effectif), pendant la période	806	1562	2

Nombre de salariés dans les pays d'emploi significatif*

Pays d'emploi significatif	Effectif à la fin de la période	Effectif pendant la période
France	878	1001
Canada	725	745

*Un pays d'emploi significatif est un pays comptant au moins 50 employés et comptant pour plus de 10% de l'effectif global.

Nombre de salariés par genre et type de contrat

	Effectif pendant la période	
	Contrat permanent (CDI)	Contrat temporaire (CDD, stagiaire, alternant...)
Femme	704	37
Homme	1396	48
Non renseigné	2	0

Nombre de salarié par région et type de contrat

	Effectif à la fin de la période	
	Contrat permanent (CDI)	Contrat temporaire (CDD, stagiaire, alternant...)
France	875	49
Amérique du Nord	712	25
Benelux	262	6
Iberia	252	5

[S1-8] Couverture des négociations collectives et dialogue social

Dans le cadre de l'engagement d'Alan Allman Associates envers la transparence sociale et le dialogue avec ses employés, l'écosystème a analysé la couverture de ses accords collectifs et les mécanismes de représentation du personnel. En matière de négociation collective, 57% des salariés sont actuellement couverts par des conventions collectives.

Cependant, il est important de noter que cette couverture varie selon les pays. L'analyse par pays révèle un taux de couverture de 80 à 100% des salariés par des conventions collectives en France, tandis qu'au Portugal, ce taux se situe dans la tranche de 0 à 19%. De même, la représentation du personnel au niveau des établissements suit une tendance similaire avec une couverture de 80 à 100% en France contre seulement 0 à 19% au Portugal. Hors de l'EEE, notamment en Amérique du Nord, l'écosystème observe un taux de couverture faible de 0 à 19% des salariés par des accords collectifs, reflétant les différentes pratiques et cadres réglementaires dans les régions d'opération.

En France, cette approche se traduit par des actions concrètes : pour les sociétés françaises composant l'écosystème, des élections sont régulièrement organisées pour constituer les Comités Sociaux et Économiques (CSE). Les membres du CSE se réunissent régulièrement avec l'employeur ou son représentant afin de discuter des préoccupations des salariés, des améliorations possibles dans leur environnement de travail et de maintenir une communication ouverte sur les enjeux sociaux. Ces rencontres permettent aussi de recueillir les souhaits et propositions des collaborateurs, contribuant ainsi à une meilleure gestion des relations sociales au sein de l'entreprise.

En somme, les Directions des cabinets et les membres du CSE collaborent activement pour garantir des relations harmonieuses et œuvrer en faveur du bien-être au travail de tous les collaborateurs, ce qui participe à l'amélioration continue des conditions de travail au sein de l'écosystème.

[S1-9] Indicateurs de diversité

Dans le cadre de l'analyse sur la diversité des effectifs, nous présentons une répartition détaillée par âge et genre au sein de notre organisation. Concernant la répartition par âge, les données révèlent que Alan Allman Associates comptait :

Indicateurs de diversité	Valeur
Nombre de salariés de moins de 30 ans, pendant la période	640
Nombre de salariés de moins de 30 ans (effectif), à la fin de la période	586
Pourcentage de salariés de moins de 30 ans	27 %
Nombre de salariés (effectif) entre 30 et 50 ans, sur la période	1375
Nombre de salariés (effectif) entre 30 et 50 ans, à la fin de la période	1270
Pourcentage de salariés âgés de 30 à 50 ans	58%
Nombre de salariés (effectif) de plus de 50 ans, sur la période	355
Nombre de salariés (effectifs) de plus de 50 ans, en fin de période	330
Pourcentage de salariés de plus de 50 ans	15%

Le détail de la répartition des effectifs hommes-femmes est disponible dans le chapitre S1-6.

Répartition par genre au sein de la gouvernance de l'écosystème :

Indicateurs de diversité - répartition par genre	Genre	
	Femme	Homme
Nombre de salariés (effectifs) au niveau de la direction générale* durant la période	3	6
Nombre de salariés (effectif) au niveau de la direction générale, à la fin de la période	3	6
Pourcentage de salariés au niveau de la direction supérieure	0.14 %	0.27 %

*Direction générale : COMEX (Comité Exécutif) et CA (Conseil d'Administration).

Par ailleurs, 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. Dans cette optique, le processus de recrutement et d'accueil est conçu pour ne laisser aucune place aux discriminations de tous types. Les livrets d'accueil et les formations des salariés sont également pensés pour sensibiliser sur ces sujets. De plus, les formateurs internes ont été sensibilisés au handicap pour adapter, d'un point de vue pédagogique, l'accueil des personnes handicapées.

Enfin, Alan Allman Associates identifie comme axe de progrès l'inclusion des travailleurs en situation de handicap, un domaine sur lequel l'entreprise s'est déjà engagée en 2024 en mettant l'accent sur la sensibilisation des équipes afin de renforcer l'inclusion et la diversité au sein de l'organisation. En 2024, Alan Allman Associates a nommé quatre référents Handicap au sein des cabinets. En 2025, l'écosystème va intégrer une sensibilisation au handicap dans le parcours welcome days des nouveaux arrivants.

[S1-10] Salaires décents

Conformément à l'engagement de l'écosystème envers la durabilité sociale et l'équité en matière de rémunération, Alan Allman Associates confirme après l'analyse de collecte de ses données RH, que ses salariés sont rémunérés à un niveau de salaire adéquat dans l'ensemble de l'écosystème. Cette réalisation témoigne de la politique salariale rigoureuse qui respecte scrupuleusement les référentiels applicables dans tous les pays où l'écosystème opère.

[S1-13] Indicateurs de formation et de développement des compétences

Dans le prolongement de sa politique d'employabilité et de renforcement des compétences (S1-1), Alan Allman Associates déploie un plan d'action ambitieux visant à assurer la montée en compétences de ses collaborateurs.

Afin d'accompagner efficacement cette dynamique, Alan Allman Associates propose une série d'actions concrètes et ciblées :

- Formation massive des collaborateurs : en 2024, 74 % de l'effectif de l'écosystème s'est formé, totalisant 80 439 heures de formation.
- Une plateforme d'apprentissage en ligne : Allman Professional University propose plus de 4 500 formations couvrant une vingtaine de domaines, en partenariat avec EDX et des universités prestigieuses telles qu'OXFORD et BERKELEY.
- Diversification des formats de formation : sessions présentes, distancielles, e-learning, certifications reconnues et parcours spécialisés.
- Partenariat avec LinkedIn Learning pour offrir en-

core plus de contenu pertinent et adapté aux besoins émergents.

L'écosystème propose également des formations adaptées aux besoins spécifiques de ses métiers et encourage la montée en compétences via des parcours certifiants. Pour répondre aux enjeux du marché et à la demande croissante dans certains domaines, des formations techniques ciblées sont mises en place.

Un plan de développement des compétences est structuré autour de plusieurs axes clés :

- Transformation digitale et IT
- Management de projets et conduite du changement
- Supply Chain et Achats
- Efficacité professionnelle et SIRH
- Pilotage financier et solutions PPM
- IA - Intelligence artificielle
- Cybersécurité

L'entreprise a identifié des compétences et certifications clés pour chaque cabinet et encourage leur obtention grâce à un programme de prime de certification.

Des formations spécifiques sont également mises en place pour :

- Les Business Managers : parcours complet sur les différentes dimensions de leur fonction.
- Les Consultants : modules sur la communication et la gestion de la relation client.

L'ensemble des formations est accessible via une plateforme interne qui offre une visibilité claire sur les opportunités de développement et les modalités d'inscription.

Alan Allman Associates suit rigoureusement l'efficacité de ses formations au niveau des cabinets et des régions. L'analyse des résultats (nombre d'heures de formation, certifications obtenues, taux de participation) permet d'ajuster la stratégie et de fixer des objectifs ambitieux.

Les fonctions impliquées dans la mise en place des formations incluent :

- Les services RH et formation pour la mise en place des dispositifs.
- Les Business Managers et dirigeants qui sollicitent des certifications.
- Les formateurs internes et intervenants externes pour assurer la qualité des enseignements,
- Les consultants recevant des formations.

Alan Allman Associates poursuit son engagement en faveur du développement professionnel de ses collaborateurs, notamment à travers des initiatives comme le Campus Alan Allman Associates Canada. Ce programme propose des formations adaptées aux besoins spécifiques des consultants en Amérique du

Nord, avec des parcours sur mesure dans des domaines techniques et stratégiques.

Alan Allman Associates investit massivement dans la transformation des compétences. Tous les collaborateurs ont ainsi reçu une formation sur l'intelligence artificielle, illustrant la volonté de l'entreprise de préparer son personnel aux défis de demain.

Grâce à ces dispositifs, Alan Allman Associates vise à renforcer la performance individuelle et collective, à stimuler la motivation et l'engagement des collaborateurs, et à attirer les meilleurs talents dans un environnement en constante évolution.

Les actions et initiatives sont spécifiquement orientées vers le court terme, afin de répondre rapidement aux besoins croissants en compétences au sein de l'écosystème.

Ces initiatives s'inscrivent dans la volonté d'Alan Allman Associates d'aligner ses actions sur le quatrième Objectif de Développement Durable : "Garantir une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir des opportunités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous".

Les résultats de cette stratégie se reflètent dans les métriques de formation et de développement des compétences :

Indicateurs de formation	Valeur
Pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de performance et de développement de carrière	69 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	34 h

En effet, 69 % de nos salariés ont participé à des entretiens réguliers d'évaluation de performance et de développement de carrière.

De plus, nous avons atteint une moyenne de 34 heures de formation par salarié. Cela représente plus de 80000 heures de formations dont plus de 56000 heures sont certifiantes.

Ces efforts s'inscrivent dans une vision à long terme du développement du capital humain au sein de l'écosystème.

[S1-14] Indicateurs de santé et de sécurité

Concernant le périmètre de couverture de notre personnel par le système de gestion de la santé et de la sécurité, annonce que 100% de son personnel est couvert par un système basé sur des exigences légales et/ou des normes reconnues. Toutefois, il convient de préciser que le système de gestion de la santé et de la sécurité n'a pas encore fait l'objet d'un audit interne ou d'une certification externe.

Dans le cadre de ses activités, Alan Allman Associates met en place des mesures rigoureuses pour protéger la santé physique et mentale de ses collaborateurs. L'entreprise respecte scrupuleusement les lois et réglementations locales en ma-

tière de sécurité et d'hygiène sur les lieux de travail et veille à offrir un environnement de travail sûr et sain à ses employés. Afin de mieux identifier et prévenir les risques professionnels, l'ensemble de ses sites en France est doté du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP).

Ce document met en évidence plusieurs types de risques, qu'ils soient physiques ou psychosociaux. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment :

- Les contraintes posturales et la fatigue visuelle, principalement dues à l'utilisation prolongée d'outils informatiques.
- Les risques psychosociaux, notamment l'hyper-connexion, la surcharge de travail et l'isole-

ment social.

Consciente de ces enjeux, Alan Allman Associates déploie plusieurs actions préventives visant à améliorer la qualité de vie au travail et à réduire les risques identifiés.

Parmi ces initiatives figurent :

- L'optimisation ergonomique des postes de travail, avec l'installation de fauteuils ajustables avec accoudoirs, repose-pieds et doubles écrans pour limiter la fatigue musculaire et visuelle.
- L'amélioration de l'aménagement des espaces de travail, avec une attention particulière portée à l'éclairage et à l'ergonomie générale des bureaux afin de créer un cadre plus

confortable et propice à la concentration.

- Des actions de sensibilisation régulières, incluant des formations sur les bonnes pratiques posturales et l'importance des pauses fréquentes pour prévenir la surcharge mentale et physique.
- L'encouragement à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, afin de limiter les effets négatifs du stress et de l'hyperconnexion.

Grâce à ces efforts de prévention, Alan Allman Associates veille à limiter les incidents liés aux conditions de travail. En ce qui concerne sa performance en matière de santé et de sécurité, l'écosystème a enregistré aucun décès au sein de son personnel résultant de blessures ou maladies professionnelles. L'écosystème a enregistré 16 accidents du travail, correspondant à un taux de 0.0003%, ainsi que 0 cas de maladies professionnelles. Ces incidents ont entraîné 155.5 jours de travail perdus au cours de la période considérée.

Alan Allman Associates s'engage ainsi activement à assurer un environnement de travail sûr et sain, en conformité avec les réglementations en vigueur. L'entreprise place la santé et le bien-être de ses collaborateurs au cœur de ses priorités et continue d'investir dans des actions préventives afin d'améliorer constamment les conditions de travail et de limiter les risques professionnels.

[S1-16] Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)

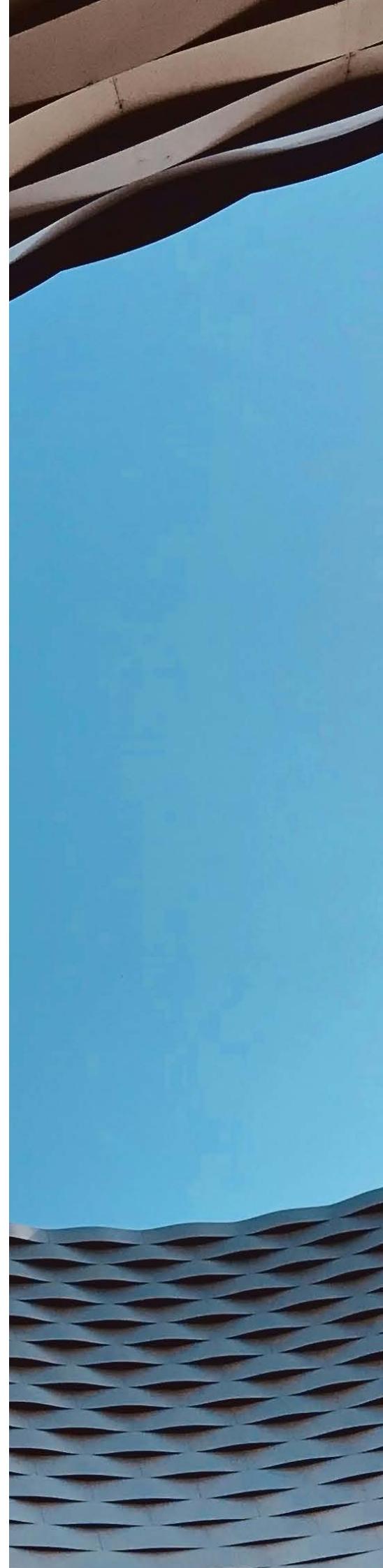
Dans le cadre de son engagement envers la transparence et l'équité salariale, Alan Allman Associates a analysé les indicateurs clés de rémunération. Cette analyse révèle un écart de rémunération entre les genres de 10,8%, ce qui reflète la différence moyenne de salaire entre les employés femmes et hommes. Cet indicateur fait l'objet d'une attention particulière dans la stratégie de diversité et d'inclusion.

L'égalité entre les femmes et les hommes constitue un enjeu ma-

jeur pour l'ensemble de l'écosystème Alan Allman Associates, particulièrement dans un secteur d'activité historiquement masculin tel que les services IT. L'écosystème s'engage activement à n'établir aucune discrimination et à favoriser la diversité sous toutes ses formes. Pour garantir une rémunération juste et équitable, l'ensemble du processus de recrutement est conçu de manière que la rémunération de chacun soit basée sur les compétences et le périmètre d'action, et non sur le genre.

Alan Allman Associates veille également à respecter toutes les lois et réglementations en vigueur en matière de rémunération, d'heures de travail, de politique d'embauche, d'avantages et d'heures supplémentaires. Dans cette optique, une attention particulière est portée lors des revues annuelles des salaires afin d'éviter la création ou l'amplification d'écart entre les femmes et les hommes.

En complément de cette analyse de l'égalité salariale, Alan Allman Associates a également calculé le ratio annuel de rémunération, qui s'établit à 5,69%, représentant le rapport entre la rémunération de la personne la mieux payée de l'entreprise et la rémunération médiane de l'ensemble de ses employés.



[S1-17] Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme

Alan Allman Associates n'a enregistré aucune plainte relative à un incident ou un impact grave sur les droits humains. Dans le cadre de notre engagement en matière de respect des droits humains, nous pouvons confirmer qu'aucun incident de discrimination n'a été signalé, et aucune plainte n'a été déposée via nos canaux internes de signalement. De plus, aucune plainte n'a été soumise aux Points de Contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE. En conséquence, le montant des amendes, pénalités et compensations pour dommages liés à de tels incidents s'élève à zéro.

ESRS S2 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

[S2.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique

Dans le cadre de l'analyse des impacts liés aux travailleurs de la chaîne de valeur, Alan Allman Associates a identifié un risque majeur : le travail des enfants dans les secteurs d'extraction de matières premières utilisées pour la fabrication d'équipements numériques. Bien que ce phénomène se situe très en amont de la chaîne d'approvisionnement, et sans lien direct avec les activités du groupe, il constitue une atteinte grave aux droits humains. Cet impact négatif, est indirectement associé aux achats de matériel informatique effectués par l'entreprise, dans un contexte où la traçabilité des ressources reste complexe et limitée.

À ce jour, aucune adaptation spécifique de la stratégie ou du modèle économique n'a été mise en œuvre face à cet enjeu. Toutefois, Alan Allman Associates reste attentif à ces problématiques et envisage, à l'avenir, d'intégrer des pratiques plus responsables, notamment via une politique d'achats durables et une

vigilance renforcée sur la traçabilité des matières premières.

[S2-1] Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur

La Charte RSE fournisseur d'Alan Allman Associates, initiée en 2021, représente un pilier fondamental de son engagement envers les travailleurs de sa chaîne de valeur. Cette charte couvre un éventail complet de thématiques essentielles, notamment

- La loyauté des pratiques,
- L'éthique des affaires,
- Le respect des droits fondamentaux,
- La protection de l'environnement,
- La sécurité des données.

Elle aborde de fait explicitement les questions fondamentales relatives aux droits humains tels que la traite des êtres humains, le travail forcé ou obligatoire, et le travail des enfants. Cette charte est systématiquement mise à disposition des parties prenantes concernées, dès la signature du contrat de prestation, assurant ainsi une transparence totale dans les engagements d'Alan Allman Associates. La mise en œuvre de cette politique est pilotée au plus haut niveau par le comité RSE, démontrant l'importance stratégique que l'entreprise accorde à ces questions au sein de l'ensemble des cabinets de son écosystème.

Cette charte établit les principes d'une collaboration éthique et durable avec l'ensemble des fournisseurs de l'écosystème. Alan Allman Associates accorde une importance particulière à la durabilité de sa chaîne d'approvisionnement afin de contribuer activement à la réduction de son impact environnemental.

Dans une logique d'amélioration continue, Alan Allman Associates continue de développer cette charte et étudie la possibilité de l'élargir à l'ensemble de ses fournisseurs.

Alan Allman Associates s'engage à garantir une chaîne d'approvision-

nement responsable en s'assurant que l'ensemble de ses sous-traitants adhèrent aux principes RSE de l'écosystème. Des clauses contractuelles spécifiques et un suivi rigoureux des engagements permettent de garantir la conformité et de construire des collaborations durables et éthiques

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. Notamment, les politiques de l'entreprise sont alignées avec les instruments internationalement reconnus, et aucun cas de non-respect des Principes directeurs des Nations Unies, de la Déclaration de l'OIT ou des Directives de l'OCDE impliquant des travailleurs de sa chaîne de valeur n'a été signalé. De plus, en tant qu'entreprise responsable, Alan Allman Associates dispose d'un Code de conduite fournisseurs qui inclut des dispositions concernant la lutte contre le travail forcé ou le travail des enfants, et contre la traite des êtres humains.

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. L'entreprise effectue notamment ses commandes de matériel informatique exclusivement auprès d'entreprises réputées fiables sur le marché.

[S2-2] Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts

Dans le cadre de son engagement avec les travailleurs de sa chaîne de valeur, Alan Allman Associates engage un dialogue continu avec ses sous-traitants impliqués dans les missions de l'écosystème. Cet engagement commence dès la sélection des partenaires, avec l'intégration des enjeux de durabilité à travers un questionnaire dédié. Ensuite, un dialogue est maintenu à chaque étape clé :

- Avant la signature du contrat
- Pendant la phase de signature pour informations juridiques et réglementaires
- Tout au long des projets via des suivis réguliers

Cependant, en raison de la complexité des chaînes d'approvisionnement, un contact direct avec tous les travailleurs concernés, notamment les plus vulnérables, n'est pas toujours possible. Des efforts sont toutefois en cours pour mieux comprendre leurs perspectives et intégrer leurs retours dans la gestion des impacts.

L'efficacité de l'engagement est suivie à travers des mécanismes internes et des retours des sous-traitants, bien que l'accès aux perspectives des travailleurs vulnérables reste limité. Alan Allman Associates veille à intégrer systématiquement ces enjeux dans sa stratégie, en fonction des retours collectés.

[S2-3] Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations

Alan Allman Associates met en place des mécanismes structurés pour identifier, traiter et prévenir les impacts négatifs liés à ses activités. Des processus sont en place non seulement pour corriger les éventuels manquements, mais aussi pour offrir à tous les travailleurs de la chaîne de valeur des canaux sécurisés où ils peuvent exprimer leurs préoccupations et signaler toute conduite contraire aux enga-

gements éthiques de l'entreprise.

Dans le cadre de ses démarches, Alan Allman Associates applique une approche transparente pour réparer les impacts négatifs. Toute violation du Code de conduite anti-corruption peut entraîner des atteintes réputationnelles, des poursuites pénales et la réparation des préjudices causés.

Pour garantir une gestion juste et conforme des manquements, une procédure disciplinaire est instaurée. Toute enquête interne sera menée par un comité dédié, comprenant un membre de la Direction Juridique et un représentant des Ressources Humaines. Le collaborateur concerné recevra une notification écrite détaillée et bénéficiera d'un entretien contradictoire, assurant ainsi le respect de ses droits.

Afin de prévenir les comportements inappropriés et de permettre leur signalement, Alan Allman Associates encourage ses collaborateurs à exprimer leurs préoccupations. La voie hiérarchique reste privilégiée, mais en cas de difficulté, le Référent Conformité (Directeur Général) peut être saisi directement. Cette procédure est également accessible aux collaborateurs externes et occasionnels, qui doivent fournir les informations nécessaires à l'examen de leur signalement.

Pour renforcer ce dispositif, l'écosystème offre une protection renforcée aux lanceurs d'alerte en garantissant une transmission directe des signalements à la Direction Juridique. Ce dispositif est accessible à tous les collaborateurs et travailleurs de la chaîne de valeur concernés.

Le traitement des signalements garantit :

- L'anonymat (sauf réquisition judiciaire),
- Une traçabilité confidentielle,
- L'interdiction des représailles.

Alan Allman Associates sensibilise ses équipes annuellement et s'engage à répondre sous 7 jours. Les signalements irrecevables sont motivés, et l'identité des parties reste

protégée (sauf décision de justice). La confiance dans le dispositif est évaluée régulièrement.

[S2-4] Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur

Alan Allman Associates s'engage dans une démarche durable et d'amélioration continue en matière de gestion de ses partenaires. Lors de la contractualisation, l'entreprise exige que ses fournisseurs respectent ses règles internes, signent la charte RSE et remplissent un questionnaire sur leurs actions environnementales, leurs labels et leurs objectifs. Cette démarche couvre principalement la France et partiellement la Belgique.

Tous les partenaires, lors de la collecte des documents contractuels, doivent également adhérer à la charte éthique de l'entreprise ainsi qu'au code de conduite anti-corruption. Cette démarche inclut un engagement explicite à respecter le droit du travail, notamment l'interdiction du travail des enfants, conformément aux normes internationales en vigueur. Cette approche s'inscrit dans une volonté de collaborer avec des partenaires





responsables et répond aussi aux attentes croissantes des clients en matière d'éthique et de conformité.

En parallèle des engagements contractuels, l'entreprise porte une attention particulière aux impacts matériels dans la chaîne de valeur. Le seul impact négatif identifié concerne le travail des enfants lors de l'extraction des ressources utilisés pour la fabrication de matériel informatique. Bien que ce risque soit reconnu, aucune action spécifique n'a encore été menée en raison de la complexité des chaînes d'approvisionnement. Cependant, Alan Allman Associates collabore avec des partenaires reconnus pour leur engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale. À titre d'exemple, Apple et Lenovo appliquent des politiques strictes interdisant le travail des enfants dans leurs chaînes d'approvisionnement, s'appuyant sur des codes de conduite rigoureux et des audits réguliers. Ils œuvrent également à réduire leur dépendance aux terres rares en intégrant des matériaux recyclés et en renforçant la traçabilité de leurs ressources, tout en respectant les réglementations internationales telles que RoHS et REACH. Ces engagements illustrent la volonté d'Alan Allman Associates de s'associer à des acteurs alignés avec ses valeurs de durabilité et d'éthique. Ces initiatives témoignent d'une volonté d'amélioration continue en matière de durabilité et de réduction de l'empreinte environnementale. L'ambition de l'entreprise est d'élargir cette politique à l'ensemble de l'Europe, puis à d'autres zones géographiques, tout en renforçant son suivi et en affinant ses actions en fonction des analyses menées.

[S2-5] Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels

Alan Allman Associates poursuit sa démarche d'amélioration continue en matière de durabilité, en renforçant le suivi et la gestion responsable de sa chaîne de valeur.

C'est dans cette perspective que l'analyse des questionnaires fournisseurs menée mi-2024 a révélé que les partenaires disposaient de peu d'informations à communiquer. Pour rendre cette enquête plus pertinente, l'entreprise a décidé d'améliorer son format, sa fréquence et son contenu afin d'adopter une approche plus qualitative.

Dès le second semestre 2025, un nouveau question-

naire sera déployé afin d'améliorer le suivi des relations commerciales et de promouvoir la durabilité. Il inclura une question explicite sur le travail des enfants, conformément à nos engagements RSE.

D'autres améliorations seront apportées par rapport aux précédents questionnaires :

- Annualisation du questionnaire pour assurer un suivi des évolutions,
- Révision du format afin de faciliter l'analyse des réponses.

Les données, exploitées dès 2026, permettront d'orienter les décisions d'achats responsables. Cette initiative prolonge les actions menées par Alan Allman Associates en faveur de pratiques plus durables.

ESRS G1 CONDUITE DES AFFAIRES

[G1.GOV-1] Le rôle des organes de gouvernance

Les organes d'administration (COMEX et Conseil d'Administration) suivent la mise en œuvre des politiques de l'entreprise et veillent à leur bonne application. Ils supervisent la stratégie globale, notamment en matière de conduite des affaires, afin de garantir la cohérence et l'efficacité des actions de l'entreprise.

Pour ce faire, ils s'appuient sur l'expertise d'un membre du Conseil d'Administration, responsable service juridique. Cette organisation permet d'intégrer directement les considérations éthiques et de conformité dans les décisions stratégiques d'Alan Allman Associates. Concernant les expertises des membres de la gouvernance en la matière, le sujet est abordé dans la partie ESRS2.GOV-1.

[G1.IRO-1] Le processus d'identification et d'analyse des IROs matériels

Concernant la conduite des affaires, Alan Allman Associates a appliqué la même méthodologie d'identification des impacts que pour les autres thématiques. Lors d'un atelier d'intelligence collective, un risque indirect a été mis en évidence, lié aux enjeux éthiques et de corruption, notamment en matière de règles de conduite, de conflits d'intérêts et de pratiques corruptives.

Ce risque a été quantifié selon les critères définis dans la méthodologie de l'ESRS 1.

[G1-1] Les politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise

Charte éthique

Depuis 2021, Alan Allman Associates dispose d'une Charte Éthique définissant les principes communs à l'ensemble de l'écosystème, afin de garantir que les activités de l'entreprise respectent des standards élevés d'intégrité, d'excellence et d'humanisme. Cette charte rappelle les valeurs fondamentales de l'entreprise et définit les comportements attendus au sein de l'écosystème. Elle s'applique à tous les collaborateurs des différents cabinets de l'écosystème. Chaque salarié est tenu de prendre connaissance de la Charte, de l'apprécier et de la respecter. L'intégrité, l'éthique, la responsabilité sociétale, la loyauté, le respect de la personne, la transparence et la lutte contre la corruption et la concurrence déloyale sont des valeurs essentielles dans la conduite des affaires de l'entreprise. Le directeur général est responsable de sa mise en œuvre, et chaque dirigeant veille à son application au sein des cabinets.

Code de conduite anti-corruption

Alan Allman Associates a également élaboré un Code de Conduite Anti-Corruption pour répondre aux exigences de la loi française « Sapin II » du 9 décembre 2016. Ce code, en place depuis 2021, fournit les règles à suivre par les collaborateurs pour prévenir et lutter contre la corruption. Il couvre notamment les thèmes suivants :

- Les cadeaux et invitations
- Les relations avec les agents publics
- Les relations avec les fournisseurs et clients
- Le mécénat et le parrainage
- Les relations avec les consultants
- Les paiements de facilitation

En 2024, le code de conduite anti-corruption a été mis à jour pour y inclure un volet sur la fraude, afin d'imposer cet aspect à l'ensemble des collaborateurs et partenaires.

L'ensemble de l'écosystème Alan Allman Associates est pleinement sensibilisé aux risques de corruption et s'engage à respecter les plus hauts standards d'éthique dans toutes ses interactions. Cet engagement inclut le respect de la loi française « Sapin II » ainsi que des réglementations internationales à portée extraterritoriale, telles que le U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) et le U.K. Bribery Act. L'entreprise agit fermement contre la corruption, le trafic d'influence, la prise illégale d'intérêts et tout manquement à la probité dans les pays où elle opère. Pour prévenir ces risques, une stricte séparation des tâches a été mise en place, notamment pour les collaborateurs manipulant des informations sensibles. La mise en œuvre et le suivi du code de conduite relèvent de la responsabilité du service juridique.

Ces politiques couvrent l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur de l'écosystème. La direction juridique est responsable de la mise en œuvre et du

déploiement de ces politiques. Elles sont disponibles sur le site web d'Alan Allman Associates, ainsi que sur l'intranet.

[G1-2] Gestion des relations avec les fournisseurs

Concernant la chaîne d'approvisionnement, Alan Allman Associates met en place des processus visant à évaluer et à réduire les risques liés à cette chaîne, notamment en matière de durabilité. Cela inclut une attention particulière aux pratiques sociales et environnementales de ses fournisseurs.

Une intégration progressive des critères sociaux et environnementaux est en cours de réalisation (2025) dans le processus de sélection des partenaires, afin de s'assurer qu'ils respectent les valeurs de durabilité de l'entreprise. A court terme, ce travail débute avec le questionnement des partenaires sur leurs impacts (travail des enfants, éthique, respect des Droits de l'Homme, responsabilité sociale et environnementale, ...) et à moyen terme, une réflexion sera menée pour l'intégration d'une notation de ses critères dans le choix des partenaires.

[G1-3] Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

Dans le cadre de leurs activités, les cabinets peuvent être confrontés à des risques de corruption. Pour prévenir ces situations et sensibiliser les collaborateurs, Alan Allman Associates a mis en place un code de conduite Anti-Corruption et une séparation des tâches rigoureuse, notamment pour le personnel ayant accès à des informations sensibles. Dans cette optique, toutes les politiques sont accessibles aux employés sur le site internet d'Alan Allman Associates.

Pour renforcer cet engagement, tous les collaborateurs peuvent bénéficier de formations continues sur la corruption ainsi que l'éthique via divers modules de sensibilisation en e-learning. Ces formations sont dispensées aux nouveaux entrants et sont accessibles à tout moment sur la plateforme de formation. En 2025, un nouveau déploiement est prévu via la plateforme LinkedIn Learning, à destination de l'ensemble des collaborateurs. Cette plateforme permettra à l'écosystème de suivre le déploiement et la signature des politiques.

Les fonctions les plus exposées aux risques de corruption sont les Business Managers et Directeurs de cabinets, qui interagissent avec les clients et partenaires. À ce jour, Alan Allman Associates ne dispose pas encore d'indicateurs pour communiquer précisément sur la couverture des fonctions identifiées comme sensibles aux risques de corruption. Cette situation s'explique par la complexité du processus de cartographie des fonctions à risque, qui nécessite une analyse fine des niveaux d'exposition et des responsabilités associées dans chaque zone géographique. Ce travail d'identification et de déploiement aura pour objectif de mettre en place des outils de suivi et de pilotage adaptés, afin de garantir un reporting fiable et pertinent dans les prochains exercices.

Pour rappel, afin de renforcer la transparence et assurer l'application de ces principes, l'écosystème a mis en place un dispositif d'alerte professionnelle. Ce dispositif d'alerte est abordé dans les ESRS S1-1 et S2-3.

La remontée des informations en matière de conduite des affaires s'effectue au sein de la gouvernance d'Alan Allman Associates en fonction de la nature et de la gravité des sujets identifiés, afin d'assurer un suivi approprié et, si nécessaire, une prise de décision au niveau des instances dirigeantes.

[G1-4] Cas de corruption ou de pots-de-vin

Conformément à son engagement envers la transparence et l'intégrité dans ses pratiques commerciales, Alan Allman Associates confirme que durant la période de référence, aucune condamnation pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin n'a été relevé, et par conséquent aucune amende liée à de telles violations.

La vigilance continue de la société et les contrôles internes rigoureux ont contribué à maintenir un bilan exemplaire. Cette performance reflète l'efficacité de la politique de tolérance zéro de l'entreprise, qui se traduit également par l'absence d'incidents ayant conduit au licenciement ou à des sanctions disciplinaires du personnel pour des faits liés à la corruption.

Ces résultats témoignent de l'engagement continu d'Alan Allman Associates à promouvoir une culture d'entreprise éthique et conforme aux normes les plus strictes en matière de gouvernance et de conduite des affaires.

[G1-6] Pratiques de paiements

Alan Allman Associates veille à respecter des délais de paiement rigoureux, en particulier pour les PME, afin de soutenir leur stabilité financière et éviter tout impact négatif sur leur activité. La politique de l'entreprise prévoit des mécanismes pour prévenir les retards de paiement, assurant ainsi une relation commerciale juste et

équitable. En 2024, les délais de paiement des factures conduisent à un délai moyen de 18,8 jours à partir de la date à laquelle le délai contractuel ou légal débute. Alan Allman Associates ne déclare aucune procédure judiciaire en cours pour retards de paiement.

CYBERSÉCURITÉ

La sécurité et la confidentialité des données sont au cœur des engagements d'Alan Allman Associates, qui s'engage à gérer et protéger l'information de manière proactive pour ses clients, ses employés et ses actionnaires

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'information 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 IT supervisent les infrastructures et données tous les jours pour maîtriser et réduire le risque lié aux potentielles attaques et maîtriser la sécurité et la protection des données. Pour gérer les risques et le contrôle interne liés à la cybersécurité, à la confidentialité et à la sécurisation des données, Alan Allman Associates met en place plusieurs actions tout au long de l'année, dont :

- Chiffrement de chaque ordinateur, accompagné du logiciel SentinelOne permettant de se protéger contre les logiciels malveillants et espions ainsi que les tentatives d'intrusion et l'exécution de codes malveillants ;
- Diversification des hébergeurs Cloud : 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 ne 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 ;
- Mise en place du logiciel de sécurité e-mail Hornet Security pour protéger les messageries de tous les collaborateurs.

Démarche d'amélioration continue

La direction générale de l'écosystème réaffirme son engagement à assurer la sécurité continue de l'information. En 2024, six cabinets, (Alan Allman Associates France, Data eXcellence, Ited, Phoenix, Victrix et We+ france) sont certifiés ISO 27001, illustrant leur capacité à s'aligner sur les meilleures pratiques internationales en matière de cybersécurité.

Un Centre de Sécurité Opérationnel (SOC), opéré en continu (24h/24, 7j/7) par un cabinet spécialisé basé au Canada, a été mis en place pour surveiller les terminaux (endpoints) des entités situées en Europe et en Amérique du Nord. Cette démarche s'inscrit dans les recommandations de l'ANSSI en matière de détection des incidents.

Dans le cadre de son engagement à protéger les données de l'écosystème, Alan Allman Associates a mené des campagnes de Phishing et des sensibilisations aux fraudes aux présidents. Ces initiatives ont permis d'identifier et de corriger des vulnérabilités liées à la protection des infrastructures IT de l'écosystème. Des tests réguliers seront reconduits en 2025 afin de maintenir un niveau de sécurité optimal.

Respect du Règlement Général sur la Protection des Données

L'écosystème Alan Allman Associates veille au strict respect des réglementations en matière de protection des données personnelles, notamment la loi « Informatique et Libertés » et le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Tous les collaborateurs s'engagent à se conformer à ces exigences dans le cadre de leurs missions. L'ensemble des données traitées est soumis sans exception aux dispositions du RGPD. Les don-

nées collectées, volontairement communiquées par leurs propriétaires, sont strictement nécessaires à la réalisation des prestations et à la gestion des relations contractuelles et professionnelles. Elles sont accessibles uniquement aux personnels habilités, à des fins administratives et commerciales. L'écosystème ne collecte ni ne conserve de données personnelles sensibles (telles que l'origine ethnique, les opinions politiques, la santé ou l'orientation sexuelle), et n'effectue aucun traitement automatisé permettant d'en inférer des informations. Les données sont conservées uniquement pour la durée nécessaire aux finalités définies, variable selon les missions. Un Délégué à la Protection des Données (DPO) est désigné dans chaque cabinet pour assurer le suivi des politiques de protection des données et de sécurité de l'information.

QUALITÉ ET COMPLEXITÉ DES MISSIONS

La performance et l'efficience d'Alan Allman Associates sont au cœur de sa mission : créer de la valeur pour ses clients. Cette quête d'excellence se traduit par un engagement constant dans l'innovation, la transformation digitale et la diversification des offres.

La qualité des missions

L'amélioration continue de la qualité des missions constitue un objectif majeur pour l'ensemble des cabinets de l'écosystème. Cet engagement est reconnu par la certification ISO 9001:2015, qui atteste de la rigueur des démarches qualité mises en œuvre et couvre 54% du chiffre d'affaires à fin 2024. Reconnue internationalement, cette norme garantit que le système de management respecte les standards les plus exigeants en matière de qualité. Elle reflète la volonté du groupe d'offrir des prestations de haut niveau tout en perfectionnant en permanence ses processus pour mieux répondre aux attentes des clients.

Dans cette dynamique, plusieurs programmes de formation ont été instaurés. Chaque nouveau consultant bénéficie d'un parcours d'intégration axé sur la compréhension des processus internes, des exigences réglementaires et des enjeux qualité, tout en renforçant ses compétences comportementales et relationnelles. Par ailleurs, la promotion des formations certifiantes est un levier clé de développement : en 2024, 70 % des formations suivies étaient certifiantes, contribuant à l'enrichissement continu des expertises au sein de l'écosystème.

Suivi et évaluation de la qualité des missions

Pour garantir la qualité des missions, Alan Allman Associates met en œuvre un suivi rigoureux tout au long de chaque projet. En France, des entretiens réguliers sont organisés entre les responsables du cabinet, les référents métier et les correspondants opérationnels des clients. Ces échanges permettent de :

- Suivre l'avancement des projets et identifier les points d'amélioration.
- Évaluer la qualité des livrables et s'assurer qu'ils répondent aux attentes des clients.
- Mesurer la satisfaction des clients et adapter les interventions si nécessaire.
- En complément, un suivi est effectué à la fin de chaque projet ou annuellement à travers une enquête de satisfaction. Cette enquête, axée sur trois critères essentiels, permet d'évaluer la prestation de manière détaillée :
 - Respect des exigences du client.
 - Adaptation des compétences aux besoins.
 - Sens du service.

Chaque cabinet peut ainsi fixer des objectifs de satisfaction et, si nécessaire, mettre en place des actions correctives en cas de résultats en deçà des attentes.

Ces échanges réguliers permettent également de nourrir le parcours des talents. Pour garantir la qualité

des missions à long terme, l'écosystème d'Alan Allman Associates s'attache à attirer et fidéliser les meilleurs talents. En s'appuyant sur un capital humain d'excellence, l'entreprise est en mesure de proposer à ses clients une offre à forte valeur ajoutée, alliant innovation, qualité de service et conseil avisé.



ESRS 2 BASE DE PRÉPARATION

[ESRS2.BP-1] Préparation du rapport de durabilité

Le Rapport de durabilité est préparé sur un périmètre différent du périmètre consolidé du Rapport de Gestion relatif aux états financiers. Alan Allman Associates publie son rapport de durabilité sur un périmètre incluant la majorité de ses filiales, sauf certaines acquises en 2023, celles cédées en 2024, ainsi que les filiales en Asie. Les filiales non incluses sont : Excelsior (France), groupe Evisiance (France), HR Partners (Benelux), Sirus (Benelux) et We+ Asia. Ces dernières n'ont pas été intégrées dans le périmètre étant donné qu'elles sont encore en cours d'intégration dans l'écosystème et qu'il est donc difficile d'harmoniser le processus de collecte des données extra-financières.

En ce qui concerne la chaîne de valeur d'Alan Allman Associates, le reporting n'inclut pas d'informations directes sur celle-ci. Ainsi le périmètre retenu inclut uniquement les opérations d'Alan Allman Associates. Néanmoins, l'intégralité de la chaîne de valeur (amont et aval) a été considérée lors de l'analyse de double matérialité, comme détaillé dans le chapitre ESRS 2 IRO-1.

Alan Allman Associates est tenu d'établir des états financiers et son reporting de durabilité consolidée est préparé conformément à l'article 48i de la directive 2013/34/UE. La possibilité d'omettre des informations spécifiques relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovation n'a pas été retenue. L'option autorisée par l'État membre d'omettre la publication des développements imminents ou des questions en cours de négociation n'a pas été utilisée non plus.

La période de reporting couverte s'étend du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024.

[ESRS2.BP-2] Circonstances spécifiques du rapport de durabilité

Pour son rapport de durabilité, Alan Allman Associates a appliqué les horizons temporels standards de l'ESRS 1 sans circonstances particulières ni estimations pour la chaîne de valeur. L'entreprise a utilisé toutes les dispositions transitoires autorisées pour les sociétés de plus de 750 employés, sauf pour la formation des collaborateurs qu'elle a choisi de reporter intégralement.

Le rapport privilégie des données fiables et vérifiables, en évitant les estimations. Il couvre l'ensemble des enjeux matériels tout en excluant temporairement certains éléments comme les projections financières environnementales et certains indicateurs sociaux (équilibre vie pro/perso, protection sociale, travailleurs indépendants). Cette approche ciblée permet de se concentrer sur les impacts les plus significatifs tout en préparant l'inclusion future des éléments actuellement exclus.

La collecte des données environnementales repose sur plusieurs méthodes adaptées aux spécificités de chaque site. Pour les consommations énergétiques, les sites disposant d'une gestion directe de leurs contrats utilisent les factures d'énergie comme source principale d'information. Pour les locaux où la consommation énergétique est intégrée dans les loyers, une estimation est réalisée en fonction du coût moyen de l'énergie et de la superficie des bureaux concernés ce qui apporte une incertitude élevée sur cette partie du scope 2. S'agissant des déchets, les données sont en partie collectées directement auprès du prestataire chargé du traitement pour certains sites en France. Pour les autres sites, une estimation du volume total est effectuée en croisant la fréquence des collectes et le nombre de collaborateurs présents dans les locaux. Ces méthodes permettent ainsi d'assurer un suivi aussi précis que possible dans un contexte de collecte de données encore en structuration. Concernant le Scope 3, les calculs se basent sur des indicateurs monétaires issus

du reporting financier interne. Cela entraîne donc une forte incertitude des émissions de GES du scope 3 (détaillées au sein de l'ESRS E1-6) étant donné que plus de 90% de ce scope fait le lien entre facteurs monétaires et facteurs de l'ADEME. Afin de réduire ce taux d'incertitude, un travail de mise à jour du questionnaire RSE est en cours afin d'avoir les données physiques pour le calcul des émissions des partenaires.

La collecte des données relatives aux ressources entrantes repose principalement sur des estimations, en raison du manque d'informations précises sur le poids des équipements achetés. Pour pallier cette limite, des estimations sont réalisées en se basant sur les caractéristiques techniques standards des matériels (notamment le poids moyen par catégorie d'équipement). Cette approche permet d'évaluer de manière cohérente les flux de ressources entrantes, en attendant la mise en place de systèmes de collecte plus précis auprès des fournisseurs et des équipes d'achat.

ESRS 2 IMPACT, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

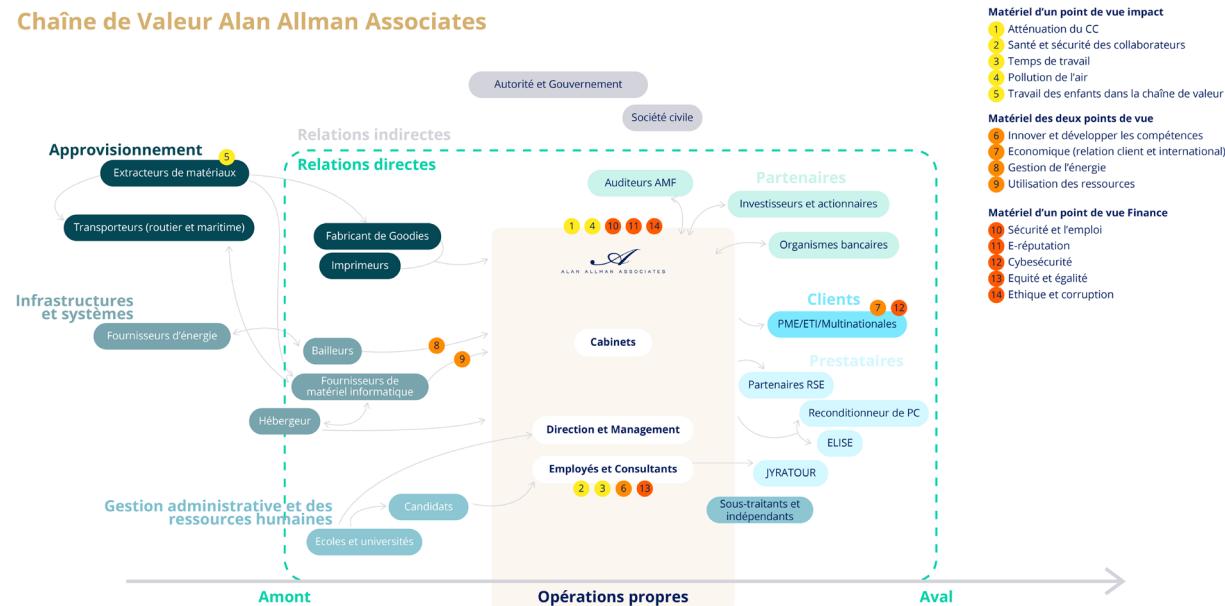
[ESRS2.IRO-1] Processus pour identifier les impacts, les risques et les opportunités et évaluer la matérialité

Le processus d'identification des impacts, risques et opportunités a été réalisé à travers une analyse de double matérialité conforme aux exigences des normes ESRS.

En juin 2024, un atelier d'intelligence collective a été organisé, réunissant plusieurs représentants de la direction d'Alan Allman Associates. Cet atelier visait à analyser le business model et la chaîne de valeur de l'entreprise à l'aide de l'outil Circular Canvas. Grâce à cet exercice, les impacts positifs et négatifs, ainsi que les principaux risques et opportunités, ont été identifiés à chaque étape du business model.

Afin de mieux visualiser les relations entre les différentes parties prenantes et leur importance respective, une cartographie de la chaîne de valeur a été réalisée. Celle-ci met en évidence les acteurs impliqués, tant en interne qu'en externe, et permet de mieux comprendre leur rôle au sein de l'écosystème. Cette chaîne de valeur a été construite de manière interactive lors de l'atelier d'intelligence collective, où les responsables ont positionné tous les interlocuteurs avec qui ils interagissent et à quel moment de la chaîne de valeur. Les éléments clés issus de cet exercice ont ensuite été synthétisés dans le schéma qui suit :

Chaîne de Valeur Alan Allman Associates



Ce travail a été mené en interne avec les responsables concernés, ce qui assure la fiabilité de l'analyse. Une réévaluation est prévue d'ici deux ans, lors de la prochaine mise à jour de la double matérialité, sous la supervision du responsable RSE.

Cette cartographie a permis d'identifier les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes, ainsi que les impacts potentiels associés à chaque maillon de la chaîne de valeur. Elle a constitué une base pour notre analyse de double matérialité.

Identification des dépendances clés

L'atelier a également permis d'identifier les principales dépendances d'Alan Allman Associates à des ressources dans le cadre de ses activités. Ces dépendances ont été regroupées en quatre grandes catégories :

- Ressources énergétiques : Électricité, carburant
- Ressources techniques : Ordinateurs, outils numériques, locaux, infrastructure cloud
- Ressources naturelles : Eau, métaux rares
- Ressources humaines : Consultants, ingénieurs experts métiers

L'analyse des dépendances permet de mieux comprendre la manière dont Alan Allman Associates interagit avec l'environnement opérationnel et stratégique. Une rupture, une pénurie ou une mauvaise gestion d'une dépendance peut générer un risque important, qu'il soit financier, opérationnel, juridique ou réputationnel. A l'inverse,

une bonne maîtrise de ces dépendances peut ouvrir la voie à des opportunités, en renforçant l'efficacité, en stimulant l'innovation ou en consolidant un avantage concurrentiel. Les exemples qui suivent illustrent concrètement la manière dont certaines de ces dépendances structurent les enjeux et les priorités d'Alan Allman Associates. Alan Allman Associates dépend fortement de l'électricité pour faire fonctionner l'ensemble de ses infrastructures numériques et informatiques. Cette dépendance énergétique est directement liée à plusieurs impacts négatifs, notamment les émissions de GES et la gestion des coûts liés à l'énergie. Toute fluctuation des prix ou perturbation d'approvisionnement peut avoir des conséquences sur la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

Les ressources naturelles utilisées dans la fabrication des équipements électroniques, en particulier les métaux rares, représentent une dépendance critique. Ces matériaux sont nécessaires au bon fonctionnement des outils informatiques, mais leur extraction est souvent associée à des enjeux sociaux et environnementaux majeurs, tels que la dégradation des écosystèmes ou le travail des enfants dans certaines régions du monde. Cette dépendance soulève des impacts négatifs actuels mais aussi des risques éthiques et réputationnel à long terme.

Les ressources humaines sont au cœur du modèle d'affaires. Pour rester compétitif, Alan Allman Associates doit fidéliser et former en continu ses consultants. Cette dépendance offre des atouts (innovation, expertise, performance), mais présente aussi des risques en cas de départ des talents.

Méthodologie d'évaluation des IRO

Afin d'évaluer les IRO liés aux activités, Alan Allman Associates a suivi les préconisations de l'EFRAG. L'analyse prend en compte différents horizons temporels et distingue les impacts déjà observés de ceux qui pourraient émerger à l'avenir. Les risques et opportunités ont été classés en directs et indirects.

Pour les horizons temporels, le cadre défini par la CSRD a été suivi :

- Court terme : moins de 1 an
- Moyen terme : 1 à 5 ans
- Long terme : plus de 5 ans

Tous les impacts potentiels, risques et opportunités ont été analysés principalement à moyen et long terme (~2030), sauf mention contraire.

Les IRO ont ensuite été évalués selon des critères spécifiques définis par la méthodologie ESRS 1 : Gravité, portée, irrémédiabilité et probabilité. Chaque critère a été noté sur une échelle de 1 (mineur) à 4 (majeur).

Voici le détail des seuils d'évaluation par critère :

Gravité :

Matérialité financière				
Critère	Mineur (1)	Modéré (2)	Important (3)	Majeur (4)
Risques financiers				
Dépenses supplémentaires	<500k€	500k€-1M€	1M€-5M€	>5M€
Risque juridique et réglementaire				
Juridique	Avertissement, rappel à la loi			Civil (dommages et intérêts), Pénal (amende, emprisonnement)
Santé et Sécurité	Observations de l'inspection du travail	Mise en demeure de l'IT	Amendes administratives de l'IT	Condamnation sur l'obligation de sécurité de résultat

Matérialité d'impact				
Critère	Mineur (1)	Modéré (2)	Important (3)	Majeur (4)
Risques sociaux				
Santé et Sécurité	Blessures légères	Hospitalisation	Incapacités	Décès
Risques environnementaux				
Pollution	Pollution minime	Pollution ponctuelle	Pollution durable	Pollution irréversible
Changement climatique	< moyenne	< 2x moyenne	< 4x moyenne	< 4x moyenne
Compensation impact négatif	<5% du dommage compensé	<15% du dommage compensé	<25% du dommage compensé	> 25% du dommage compensé

Portée :

	Mineur (1)	Modéré (2)	Important (3)	Majeur (4)
Activités impactés	<25% des activités	25 à 50% des activités	50-75% des activités	>75% des activités
Employés impactés	<25% des employés	25 à 50% des employés	50-75% des employés	>75% des employés
Sites impactés	<25% des sites	25 à 50% des sites	50-75% des sites	>75% des sites

Irrémédiabilité :

	Mineur (1)	Modéré (2)	Important (3)	Majeur (4)
Irrémédiabilité	Aisément rémèdiable	Moyennement rémèdiable	Difficilement rémèdiable	Irrémèdiable

Probabilité :

	Mineur (1)	Modéré (2)	Important (3)	Majeur (4)
Fréquence	<10%	10 à 50%	50-85%	>85%
Appréciation	Quasiment impossible	Peu probable	Probable	Quasiment certain

Ensuite, pour comparer les enjeux entre eux, une moyenne de tous les critères a d'abord été calculée pour chaque IRO. La note la plus haute parmi les IRO d'un même enjeu a été retenue dans une approche conservatrice. Ainsi, 14 enjeux ont été jugés matériels, dont 9 considérés comme matériels à la fois d'un point de vue impact et financier.

Gestion intégrée des IRO

Le processus d'identification et de gestion des IRO est pleinement intégré au dispositif global de gestion des risques de l'entreprise. Les résultats de l'évaluation des IRO alimentent la prise de décision stratégique et la planification à moyen terme. Des procédures de contrôle interne ont été mises en place pour suivre l'évolution des

risques et opportunités et garantir leur gestion continue. Des précisions supplémentaires sont disponibles au chapitre ESRS 2 GOV 1.

Depuis le dernier reporting, la méthodologie d'identification des enjeux matériels a significativement évolué :

- L'utilisation du Circular Canvas a permis une analyse plus détaillée des impacts à chaque étape de la chaîne de valeur.
- Le dialogue avec les parties prenantes a été renforcé afin d'intégrer leurs attentes dans le processus décisionnel.

Cette approche permet aujourd'hui d'intégrer plus efficacement les enjeux environnementaux et sociaux dans la stratégie globale de l'entreprise, garantissant ainsi une meilleure anticipation des défis de durabilité tout en préservant la performance financière à long terme.

[ESRS2.IRO-2] Exigences d'information incluses dans le rapport de durabilité

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, une approche rigoureuse a été suivie afin d'identifier les informations à divulguer concernant les impacts, risques et opportunités jugés matériels. Cette analyse s'est appuyée sur une évaluation approfondie de chaque exigence des normes ESRS.

D'une part, les points de données ont été évalués via leur relation à un impact, risque ou opportunité matérielle. D'autre part, leur pertinence vis à vis des parties prenantes a été appréhendée, pour assurer que les informations du rapport de durabilité apportent une valeur ajoutée à la compréhension des enjeux clés.

Ainsi, les normes ESRS E3 (Ressources aquatiques et marines), ESRS E4 (Biodiversité et écosystèmes), ESRS S3 (Communautés affectées) et ESRS S4 (Consommateurs et utilisateurs finaux) ont été exclues de notre périmètre de matérialité pour les raisons suivantes :

- ESRS E3 : Les activités d'Alan Allman Associates n'interagissent pas avec les ressources marines, ce qui justifie son exclusion.
- ESRS E4 : Même en tenant compte de notre chaîne d'approvisionnement, notre impact sur la biodiversité et les écosystèmes est marginal.
- ESRS S3 : Les seules communautés affectées par les activités d'Alan Allman Associates sont les candidats recrutés, avec un impact limité et des risques et opportunités faibles.
- ESRS S4 : La relation avec les clients est principalement abordée sous l'angle de la satisfaction client, intégrée dans nos thématiques spécifiques, rendant cette norme non matérielle dans notre analyse.

Ci-dessous, un tableau récapitulatif des points de données inclus et exclus :

Sujet de Durabilité	Exigences de publication	Indicateurs	
		Inclus	Exclu
Atténuation du changement climatique	E1-1, E1-2, E1-3, E1-4, E1-6, E1-7	17, MDR-P 62, MDR-A, 29, MDR-T, 34cdef, 44, 47, 52, AR 46, AR 55, 56, 58, 59, AR 60 à 64, 60	14, 16, 34ab, AR 42 à 45, 61
Gestion de l'énergie	E1-5	37, 38, 39	40 à 43
Pollution de l'air	E2-1, E2-2, E2-3, E2-4	MDR-P 65, MDR-A 68-69, MDR-T 81a, 28, 30, 31	MDR-P 62, MDR-A 62, 15, 19, MDR-T 80, 23, 34, 35
Utilisation des ressources	E5-1, E5-2, E5-3, E5-4	MDR-P 65, 15, MDR-A 62, MDR-T 80, 30, 31, 32	MDR-A 68-69, 20, 24 à 26, MDR-T 81

Éthique et Corruption	G1-1, G1-2, G1-3, G1-4, G1-6	MDR-P 65, 9, 10, 15, 24, 33	11, 14, 19, 25, AR 12, AR 13
Innover et développer les compétences	S1-1, S1-2, S1-4, S1-13	MDR-P 65, 19 à 24, 27, 28, MDR-A 68-69, 38 à 41, 83	29, AR 25, 84, 85
Sécurité de l'emploi	S1-1, S1-5, S1-8, S1-10	MDR-P 65, 19 à 24, MDR-T 80, 47, 60, 63, 69, 70,	61, 62, 71
Santé et sécurité	S1-1, S1-3, S1-4, S1-5, S1-14	MDR-P 65, 19 à 24, 32, MDR-A 68-69, 38 à 41, MDR-T 80, 47, 88	34, 89, 90
Temps de travail	S1-1, S1-4, S1-5	MDR-P 65, 19 à 24, MDR-A 68-69, 38 à 41, MDR-T 80, 47	-
Equité et égalité	S1-1, S1-2, S1-4, S1-5, S1-6, S1-9, S1-16, S1-17	MDR-P 65, 19 à 24, 27, 28, MDR-A 68-69, 38 à 41, MDR-T, 47, 50, 66, 97	52, 80, 98-99
Travail des enfants dans la chaîne de valeur	S2-1, S2-2, S2-3, S2-4, S2-5, 103, 104	MDR-P 65, 16 à 19, 24, 28, 29, 36, 38, MDR-T 81	22, 23, 27, MDR-A 68-69, 32 à 35, MDR-T 80, 42
Economique		Aucun, enjeu spécifique	
Cybersécurité		Aucun, enjeu spécifique	
E-réputation		Aucun, enjeu spécifique	

Grâce à cette démarche, Allan Allman Associates s'assure que la déclaration de durabilité reflète uniquement les informations pertinentes et significatives.

Le rapport a été structuré de manière à garantir une lecture fluide et cohérente. En effet, le présent rapport de durabilité applique le principe de renvoi afin d'optimiser la clarté et la structure des informations fournies. Ainsi, certaines données sont accessibles via des références croisées vers d'autres sections du rapport.

Afin de faciliter l'identification de ces informations et leur localisation dans le rapport, la table de correspondance suivante indique l'emplacement des divulgations requises des normes ESRS ainsi que des informations issues d'autres réglementations européennes au sein du rapport final (56 et 56 AR19) :

ESRS	Exigences de publication	Référence dans l'état de durabilité	N° de page
	[ESRS2.SBM-1] Les éléments de stratégie liés aux questions de durabilité, aux modèles économiques et à la chaîne d'approvisionnement	0.3.0	P. 228
	[ESRS2.SBM-2] Les intérêts et points de vue des parties prenantes	0.3.1	P. 231
	[ESRS2.SBM-3] La liste des impacts, risques et opportunités matériels ainsi que leur interaction avec la stratégie et le business model	0.3.2	P. 234

ESRS 2	[ESRS2.GOV-1] La composition des organes de gouvernance, leurs rôles et responsabilités ainsi que l'accès aux compétences	0.1.0	P. 237
	[ESRS2.GOV-2] La communication et le traitement des questions de durabilité par les organes de gouvernance	0.1.1	P. 237
	[ESRS2.GOV-3] L'intégration des performances liées à la durabilité dans les schémas de récompense	0.1.2	P. 238
	[ESRS2.GOV-4] Les informations sur le processus de diligence menée, incluant la cartographie des informations fournies	0.1.3	P. 238
	[ESRS2.GOV-5] La gestion des risques et le contrôle interne sur le rapport de durabilité	0.1.4	P. 239
	[ESRS2.IRO-1] Processus pour identifier les impacts, les risques et les opportunités et évaluer la matérialité	0.2.0	P. 269
	[ESRS2.IRO-2] Exigences d'information incluses dans le rapport de durabilité	0.2.1	P. 269
	[ESRS2.BP-1] Préparation du rapport de durabilité	0.0.0	P. 268
	[ESRS2.BP-2] Circonstances spécifiques du rapport de durabilité	0.0.1	P. 268
ESRS E1 Changement climatique	[E1.GOV-3] Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	1.4.0	P. 239
	[E1.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	1.4.1	P. 239
	[E1.IRO-1] Processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	1.4.2	P. 239
	[E1-1] Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	1.4.3	P. 240
	[E1-2] Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	1.4.4	P. 240
	[E1-3] Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	1.4.5	P. 240
	[E1-4] Objectifs de réduction des émissions de GES	1.4.6	P. 241
	[E1-4.1] Objectifs autre que la réduction des émissions de GES	1.4.7	P. 241
	[E1-5] Consommation d'énergie et mix énergétique	1.4.8	P. 242

	[E1-6] Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	1.4.9	P. 243
	[E1-7] Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	1.4.10	P. 244
ESRS E2 Pollution	[E2.IRO-1] Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	1.0.0	P. 246
	[E2-1] Politiques en matière de pollution	1.0.1	P. 247
	[E2-2] Actions et ressources relatives à la pollution	1.0.2	P. 247
	[E2-3] Objectifs en matière de pollution	1.0.3	P. 247
	[E2-4] Pollution de l'air, de l'eau et des sols	1.0.4	P. 249
ESRS E5 Économie circulaire	[E5.IRO-1] Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	1.3.0	P. 249
	[E5-1] Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	1.3.1	P. 250
	[E5-2] Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	1.3.2	P. 250
	[E5-3] Objectifs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	1.3.3	P. 250
	[E5-4] Flux de ressources entrants	1.3.4	P. 251
ESRS S1 Personnel de l'entreprise	[S1.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.0.0	P. 252
	[S1-1] Politiques concernant le personnel de l'entreprise	2.0.1	P. 252
	[S1-2] Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	2.0.2	P. 254
	[S1-3] Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	2.0.3	P. 254
	[S1-4] Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise	2.0.4	P. 254
	[S1-5] Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	2.0.5	P. 255
	[S1-6] Caractéristiques des salariés de l'entreprise	2.0.6	P. 255

ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	[S1-8] Couverture des négociations collectives et dialogue social	2.0.7	P. 256
	[S1-9] Indicateurs de diversité	2.0.8	P. 257
	[S1-10] Salaires décents	2.0.9	P. 258
	[S1-13] Indicateurs de formation et de développement des compétences	2.0.10	P. 258
	[S1-14] Indicateurs de santé et de sécurité	2.0.11	P. 259
	[S1-16] Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	2.0.12	P. 260
	[S1-17] Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	2.0.13	P. 261
	[S2.SBM-3] Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	2.1.0	P. 261
	[S2-1] Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	2.1.1	P. 261
	[S2-2] Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	2.1.2	P. 262
	[S2-3] Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	2.1.3	P. 262
	[S2-4] Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur	2.1.4	P. 262
	[S2-5] Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	2.1.5	P. 263
ESRS G1 Conduite des affaires	[G1.GOV-1] Le rôle des organes de gouvernance	3.0.0	P. 263
	[G1.IRO-1] Le processus d'identification et d'analyse des IROs matériels	3.0.1	P. 263
	[G1-1] Les politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	3.0.2	P. 264
	[G1-2] Gestion des relations avec les fournisseurs	3.0.3	P. 264
	[G1-3] Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.0.4	P. 264
	[G1-4] Cas de corruption ou de pots-de-vin	3.0.5	P. 265
	[G1-6] Pratiques de paiements	3.0.6	P. 265

Taxonomie	Taxonomie Publications d'informations en vertu de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	1.4.11	P. 244
------------------	--	--------	--------

Appendice B
Liste des points de données dans les normes transversales et thématiques
découlant d'autres actes législatifs de l'Union

Le tableau qui suit présente les points de données visés dans ESRS 2 et l'ESRS thématique qui découlent d'autres actes législatifs de l'Union.

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi Européenne sur le climat	N° de page
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		P. 237
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		P. 237
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				P. 238
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		P. 228
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		P. 228
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		P. 228

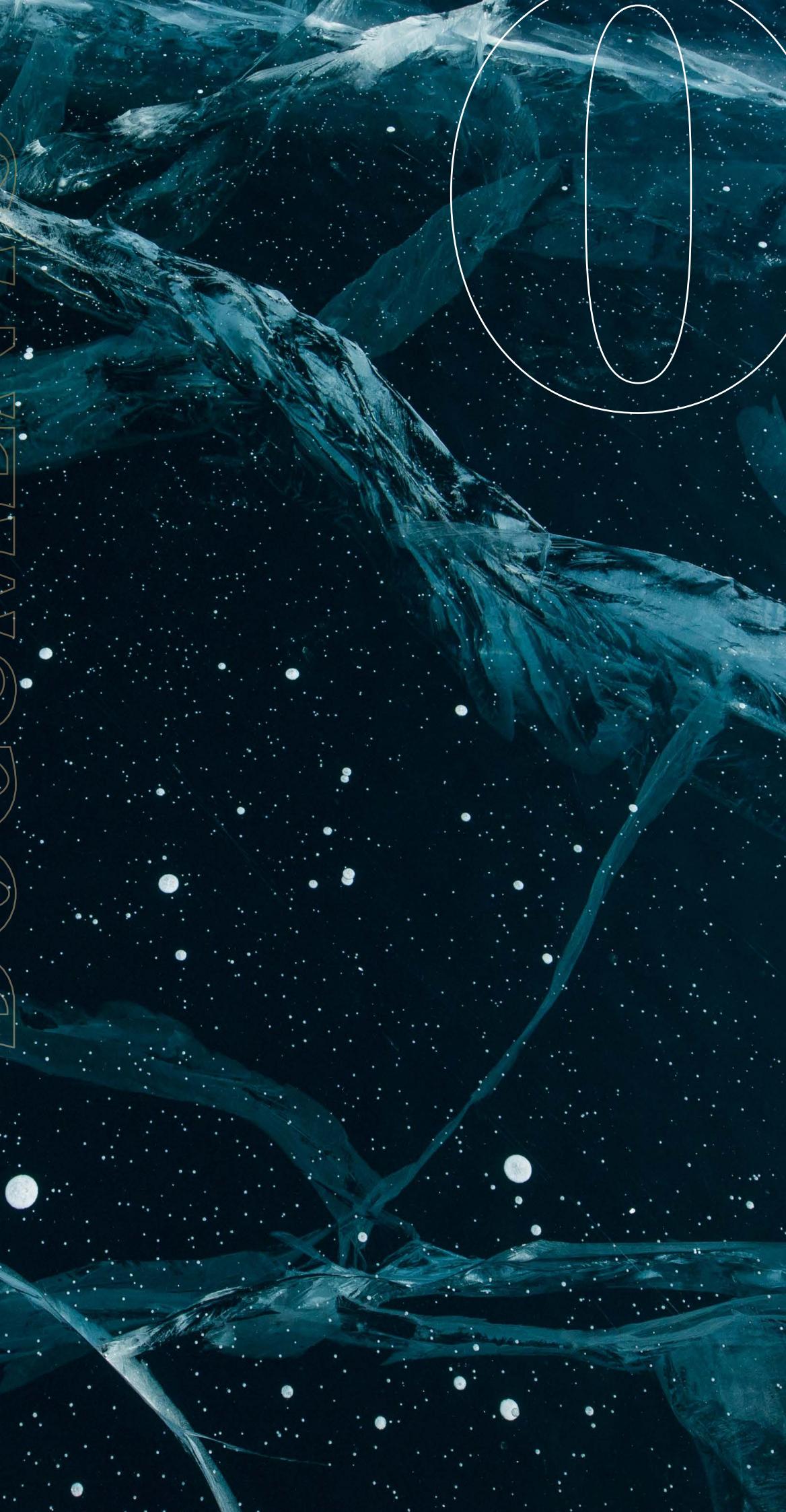
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		P. 228
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	P. 240
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence «accord de Paris» paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		P. 240
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		P. 241
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				P. 242
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				P. 242

ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		P. 243
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	P. 244
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				P. 249
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				P. 228
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				P. 228
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				P. 252
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		P. 252

ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				P. 252
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				P. 252
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				P. 254
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		P. 259
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		P. 260
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				P. 260
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				P. 26
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		P. 261
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				P. 261

ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				P. 261
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				P. 261
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		P. 261
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		P. 261
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				P. 262
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				P. 264
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		P. 265

ANNEXES
DOCUMENTS





DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES

DÉLÉGATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

RÉSOLUTION 17 DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 19 JUIN 2024

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 2024, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 84 207 titres ALAN ALLMAN ASSOCIATES
- 325 630,61 euros

Il est rappelé que lors du bilan semestriel du 30 juin 2024, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 70 797 titres ALAN ALLMAN ASSOCIATES
- 390.797,22 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
- Apport complémentaire de 800 000,00 euros le 20 juin 2022

Au cours du 1^{er} trimestre 2024, il a été négocié un total de :

Achats	9 331 titres	83 648, 90€	227 transactions
Ventes	6 768 titres	65 564,10€	143 transactions

Au cours du 2nd trimestre 2024, il a été négocié un total de :

Achats	20 710 titres	102 917,18 €	295 transactions
Ventes	7 300 titres	37 750,57 €	179 transactions

DELEGATION DE COMPETENCE A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DECIDER L'AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL PAR EMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL RESERVEES AUX ADHERENTS DE PLANS D'EPARGNE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DE CES DERNIERS (RESOLUTION 22 DE L'ASSEMBLEE GENERALE DU 21 JUIN 2023)

Sur le fondement de la 22ème résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 21 juin 2023, le Président-Directeur Général, sur subdélégation du Conseil d'Administration, a décidé et constaté l'augmentation de capital suivante ::

- Le 20 juin 2024, l'émission de 52 871 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euros au prix unitaire de 6,54 euros par action après application d'une décote de 30%, soit une augmentation de capital de 15 861, 30 euros, et, prime d'émission incluse de 345 776,34 euros. Les souscriptions ont été émise par le FCPE « ALAN ALLMAN ASSOCIATES RELAIS 2024 » au titre des demandes de souscription des salariés en France dans le cadre des PEE et des salariés en Belgique et au Canada dans le cadre du PEGI

DELEGATION DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE DECIDER UNE AUGMENTATION DE CAPITAL - AVEC SUPPRESSION DU DPS - RESERVEE A UN CERCLE RESTREINT D'INVESTISSEURS (RESOLUTION 12 DE L'ASSEMBLEE GENERALE DU 21 JUIN 2023)

Sur le fondement de la 12ème résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 21 juin 2023, le Président-Directeur Général, sur subdélégation du Conseil d'Administration, a décidé et constaté l'augmentation de capital suivante :

- Le 1er juillet 2024, l'émission de 33 584 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euros au prix unitaire de 7,58 euros par action, soit une augmentation de capital de 10 075,20 euros, et, prime d'émission incluse de 254 566,72 euros.
Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance.

DELEGATION DE COMPETENCE A DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS EXISTANTES OU A EMETTRE AU PROFIT DES MEMBRES DU PERSONNEL SALARIE ET DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE OU DE CERTAINS D'ENTRE EUX (RESOLUTION 30 DE L'ASSEMBLEE GENERALE DU 19 JUIN 2024)

Sur le fondement de la 30ème résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 19 juin 2024, le Conseil d'Administration, a décidé d'attribuer gratuitement des actions gratuites de la Société aux salariés des filiales du périmètre « Asie » relevant dans de la catégorie des Managers, Directeur Régionaux et Managers séniors pour un nombre maximum de 48 000 actions. Les actions seront émises à l'issue de la période d'acquisition prévue dans le Règlement de Plan.

DELEGATIONS DONNEES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 19 JUIN 2024 ET NON-UTILISEES AU COURS DE L'ANNEE 2024 :

- 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 (**18ème résolution**) ; Les augmentations de capital réalisées au cours de l'année 2024 ont été réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription.
- 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 (**19ème résolution**) ; Les augmentations de capital réalisées au cours de l'année 2024 avec suppression du droit préférentiel de souscription ont été réalisées sur le fondement de la 12ème résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 21 juin 2023
- 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 (**20ème 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 (**21ème 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 (**22ème 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 (**23ème 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 (**24ème 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 (**25ème 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 (**26ème 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 (**27ème 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 (**29ème 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 (**31ème 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 (**32ème 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 29ème, 30ème, 31ème et 32ème résolutions (**33ème résolution**)
- Autorisation à donner au Conseil d'administration de réduire le capital par annulation des actions rachetées (**35ème résolution**) ;

DÉCLARATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT ANNUEL

DECLARATION 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, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 96 présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables »

A Issy-les-Moulineaux, le 30 avril 2025



Monsieur Jean-Marie Thual

Président du Conseil d'administration - Directeur Général d'Alan Allman Associates

GRANT THORNTON

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES
DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024

Alan Allman Associates
Société Anonyme
au capital de 13 753 206,60€
15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy-les-Moulineaux

Grant Thornton
Commissaire aux comptes
29 rue du Pont
92200 Neuilly-sur-Seine

Sofidem & Associés
Commissaire aux comptes
19 rue du quatre septembre
75002 Paris

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Alan Allman Associates

Assemblée générale d'approbation des comptes
de l'exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée Générale de la Société Alan Allman Associates,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Grant Thornton

Sofidem & Associés

Alan Allman Associates

Assemblée générale d'approbation des comptes

de l'exercice clos le 31 décembre 2024

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DEJA APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R.225-30 du Code de Commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Convention de prestation de services en matière de gestion avec la société CAMAHËAL FINANCE :

Personne concernée :

La société CAMAHËAL FINANCE, actionnaire disposant d'une fraction de droit de vote supérieur à 10%.

Nature, objet et modalités :

Votre conseil d'administration du 1^{er} juillet 2021 a autorisé la conclusion d'une convention de prestation de services en matière d'assistance de direction et prestations administratives entre les sociétés CAMAHËAL FINANCE et ALAN ALLMAN ASSOCIATES, signée en date du 30 avril 2021.

En contrepartie des prestations visées ci-dessus, ALAN ALLMAN ASSOCIATES verse une rémunération calculée sur la base des frais réels supportés par CAMAHËAL FINANCE pour ses filiales, auquel s'ajoute un taux de marge de 5%.

Pour l'exercice 2024, votre société a enregistré une charge de 7 200 euros au titre de cette convention.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 avril 2025

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton
International

Antoine Zani
Associé

Sofidem & Associés

Philippe Noury
Associé

GRANT THORNTON

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024

Alan Allman Associates
Société Anonyme
au capital de 13 753 206,60€
15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy-les-Moulineaux

Grant Thornton
Commissaire aux comptes

29 rue du Pont
92200 Neuilly-sur-Seine

Sofidem & Associés
Commissaire aux comptes
19 rue du quatre septembre
75002 Paris

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Alan Allman Associates

Exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée Générale 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 2024, 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.

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

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 2024 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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-dessus. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation (paragraphe 3 « Titres de participation et créances rattachées » de la note 2 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>La valeur nette comptable des titres de participation s'élèvent à 63,3 M€ au 31 décembre 2024, au regard d'un total bilan de 126,5 M€.</p> <p>La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de la valeur d'utilité de la participation. La valeur d'utilité correspond à la valeur des avantages économiques futurs attendus de l'utilisation des actifs directs et indirects de la participation. L'évaluation de la valeur d'utilité peut s'appuyer sur des critères de rentabilité historiques et des éléments prévisionnels (perspective de rentabilité et de flux de trésorerie, conjoncture économique).</p> <p>L'estimation de la valeur d'inventaire peut donc justifier le maintien d'une valeur nette supérieure à la quote-part d'actif net comptable.</p> <p>Lorsque les titres de participation ont une valeur d'inventaire inférieure à leur valeur comptable, les titres de participation sont dépréciés.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit en raison de :</p> <ul style="list-style-type: none">(i) de leur montant significatif dans les comptes de la société,(ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de la valeur d'utilité.	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur s'agissant des modalités d'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation.</p> <p>Nous avons obtenu les analyses menées par la société. Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues et avons :</p> <ul style="list-style-type: none">- Rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ;- Comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés.- Comparé les taux d'actualisation retenus (WACC) avec nos propres bases de données. <p>Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la direction, que nous avons comparées à nos propres calculs, pour apprécier quel niveau de variation des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation des titres de participation concernés.</p> <p>Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces risques présentées dans l'annexe aux comptes annuels, fournies dans l'annexe aux comptes sociaux.</p>

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

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.

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 et 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 à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels 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 le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels 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 Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels 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 annuels qui seront effectivement inclus par 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 l'Assemblée Générale du 22 juin 2022 pour les cabinets Grant Thornton et Sofidem & Associés.

Au 31 décembre 2024, Grant Thornton et Sofidem & Associés étaient dans la 3^{ème} année de leur mission sans interruption.

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.

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

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.821-55 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.

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

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 au comité d'audit un rapport 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.

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

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.821-27 à L.821-34 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 avril 2025

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton **Sofidem & Associés**
Membre français de Grant Thornton
International

Antoine Zani
Associé

Philippe Noury
Associé

GRANT THORNTON

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024

Alan Allman Associates
Société Anonyme
au capital de 13 753 206,60€
15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy-les-Moulineaux

Grant Thornton
Commissaire aux comptes
29 rue du Pont
92200 Neuilly-sur-Seine

Sofidem & Associés
Commissaire aux comptes
19 rue du quatre septembre
75002 Paris

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Alan Allman Associates

Exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée Générale 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 2024, 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.

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

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 2024 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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-dessus. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des goodwill alloués aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) - (paragraphe 4.6 « Goodwill (IFRS 3 - LAS 36) » de la note 4 « Principes comptables et règles de consolidation » & paragraphe 7.2 « Goodwill » de la note 7 « Notes sur le bilan actif » de l'annexe aux états financiers consolidés)

<i>Point clé de l'audit</i>	<i>Notre approche d'audit</i>
<p>Au 31 décembre 2024, les goodwill sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 170,7 M€ au regard d'un total de bilan de 346,1 M€. Ils ont été alloués aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou, le cas échéant, aux groupes d'UGT des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées, en l'espèce l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie.</p> <p>La direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces Goodwill n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la direction, sont décrites dans les notes de l'annexe aux états financiers consolidés et tiennent compte de l'horizon de détention des participations défini par le groupe. Elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment, selon les cas, sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les prévisions de flux de trésorerie futurs qui reposent sur les plans d'affaires à moyen terme élaborés par la direction sur un horizon de 5 ans ; - les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; - les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés. <p>En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces Goodwill et à nécessiter la constatation d'une dépréciation, le cas échéant.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des Goodwill comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur importance significative dans les comptes du groupe, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable.</p>	<p>Nos travaux ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre connaissance des processus mis en place par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation de chaque groupe d'UGT et notamment pour la détermination des flux de trésorerie utilisés dans la détermination de la valeur recouvrable. - Apprécier la fiabilité des données issues du business plan de chaque groupe d'UGT entrant dans le calcul de leur valeur recouvrable. Nous avons notamment : <ul style="list-style-type: none"> o Effectué des entretiens avec la direction financière du groupe pour identifier les principales hypothèses utilisées dans les projections à 5 ans telles qu'elles sont prises en compte au sein des business plans notamment au regard des performances passées et du contexte économique au sein desquels les sociétés du Groupe opèrent ; o Revu les analyses de sensibilité et effectué nos propres analyses de sensibilité sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation. - Concernant la méthode des flux de trésorerie utilisée pour la détermination des valeurs recouvrables, avec l'appui de nos experts en évaluation : <ul style="list-style-type: none"> o Nous avons testé l'exactitude arithmétique des modèles et recalculé les valeurs recouvrables ; o Nous nous sommes assurés de la cohérence des méthodologies de détermination des taux d'actualisation et de croissance infinie en corroborant ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculé ces taux avec nos propres sources de données. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux états financiers consolidés.</p>

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

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 du Conseil d'Administration.

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

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 le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés 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 Directeur Général. S'agissant de 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 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 par 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 l'Assemblée Générale du 22 juin 2022 pour Grant Thornton et Sofidem & Associés.

Au 31 décembre 2024, Grant Thornton et Sofidem & Associés étaient dans la 3^{ème} année de leur mission sans interruption.

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

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.821-55 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 circonference, 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 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.

Grant Thornton
Sofidem & Associés

Alan Allman Associates
Exercice clos le 31 décembre 2024

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport 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.821-27 à L.821-34 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 avril 2025

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Sofidem & Associés

Antoine Zani
Associé

Philippe Noury
Associé



RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, DESIGNÉ ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA VÉRIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUS À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2024

**RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES, DESIGNÉ ORGANISME TIERS
INDEPENDANT, SUR LA VERIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIERE DE
DURABILITE ET DE CONTROLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES
INFORMATIONS PREVUS A L'ARTICLE 8 DU REGLEMENT (UE) 2020/852**

Exercice clos le 31 décembre 2024.

À l'Assemblée Générale

Alan Allman Associates
15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy les Moulineaux

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes, désigné Organisme Tiers Indépendant, et porte sur la vérification de l'état de durabilité de Alan Allman Associates. Il vise à formuler un avis exprimant une assurance limitée sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans le rapport annuel du Groupe et présentées dans le chapitre 6 figurant dans le rapport annuel.

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, Alan Allman Associates est tenu d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport annuel du Groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du Groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par Alan Allman Associates pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport annuel du Groupe et présentées dans le chapitre 6 figurant dans le rapport annuel avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Alan Allman Associates dans le rapport annuel du Groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

LIMITES DE NOTRE MISSION

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion du Groupe, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Alan Allman Associates en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

CONFORMITE AUX ESRS DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR ALAN ALLMAN ASSOCIATES POUR DETERMINER LES INFORMATIONS PUBLIEES, ET RESPECT DE L'OBLIGATION DE CONSULTATION DU COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE PREVUE AU SIXIEME ALINEA DE L'ARTICLE L.2312-17 DU CODE DU TRAVAIL.

NATURE DES VERIFICATIONS OPERÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Alan Allman Associates lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le chapitre 6 du rapport financier annuel du Groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

CONCLUSION DES VERIFICATIONS OPERÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Alan Allman Associates avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

OBSERVATION

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations présentées dans la section [ESRS2.IRO-1] : Processus pour identifier les impacts, risques et opportunités et évaluer la matérialité du chapitre 6 figurant dans le rapport annuel du Groupe qui précise les différents horizons temporels (court, moyen ou long terme) employés à la définition des différents IRO.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Alan Allman Associates pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans le rapport annuel du Groupe et présentées dans la section [ESRS2.SBM-2] Les intérêts et points de vue des parties prenantes du chapitre 6 figurant dans rapport annuel.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par Alan Allman Associates pour identifier :

- les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs des états de durabilité.

Nous avons pris connaissance notamment sur la base d'entretiens et d'inspection de la documentation disponible les modalités d'interactions avec ces dernières.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par Alan Allman Associates avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- exercer notre esprit critique pour apprécier le caractère représentatif des parties prenantes identifiées par Alan Allman Associates.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités ("IRO")

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans le rapport sur la gestion du Groupe et présentées dans la section [ESRS2.IRO-1] : Processus pour identifier les impacts, risques et opportunités et évaluer la matérialité du chapitre 6 figurant dans le rapport annuel du Groupe.

Nous avons pris connaissance du processus et notamment la méthodologie mise en œuvre par Alan Allman Associates concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités, réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à Alan Allman Associates, tel que présenté dans la section [ESRS2.IRO-1] Processus pour identifier les impacts, risques et opportunités et évaluer la matérialité du chapitre 6 figurant dans le rapport annuel du Groupe.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par Alan Allman Associates pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités, notamment le dialogue mis en œuvre, le cas échéant, avec les parties prenantes.

Nous avons également apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO.

Nous avons pris connaissance de la liste des IRO matériels identifiés ainsi que la matrice réalisée par Alan Allman Associates présentées dans la section [ESRS2.SBM-3] La liste des impacts, risques et opportunités matériels ainsi que leur interaction avec la stratégie et le business model, incluant notamment la description de leur répartition du point de vue de l'impact, du point de vue financier et selon les deux points de vue.

Nous avons :

- apprécié la manière dont Alan Allman Associates a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par Alan Allman Associates avec les analyses sectorielles disponibles ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par Alan Allman Associates, notamment ceux qui lui sont spécifiques, car non couverts ou insuffisamment couverts par les normes ESRS avec notre connaissance du Groupe ;
- apprécié comment Alan Allman Associates a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si Alan Allman Associates a pris en compte les risques et opportunités pouvant découler d'événements à la fois passés et futurs du fait de ses activités propres ou de ses relations d'affaires, y compris les actions entreprises pour gérer certains impacts ou risques ;
- apprécié si Alan Allman Associates a tenu compte de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et/ou sociales dans l'identification des risques et opportunités.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction RSE et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par Alan Allman Associates, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment :

- apprécié la cohérence des seuils ainsi déterminés avec notre connaissance du Groupe ;
- vérifié que l'ensemble des impacts (positifs ou négatifs), risques et opportunités réels ou potentiels identifiés par Alan Allman Associates ont fait l'objet d'une évaluation ;
- apprécié si Alan Allman Associates a évalué les IRO indépendamment des éventuelles mesures d'atténuation ;
- vérifié que l'évaluation de matérialité financière a été réalisée sans compensation inappropriée entre les risques et les opportunités ;
- apprécié le caractère approprié de l'information donnée dans la section [ESRS2.IRO-1] Processus pour identifier les impacts, risques et opportunités et évaluer la matérialité du chapitre 6 figurant dans le rapport annuel du Groupe.

Nous avons pris connaissance du processus décisionnel ainsi que des procédures de contrôle interne mis en place par Alan Allman Associates.

Nous avons pris connaissance des analyses qualitatives ou quantitatives menées par Alan Allman Associates pour déterminer la matérialité des impacts au regard :

- de leur probabilité de survenance ;
- de leur ampleur ;
- de leur étendue ;
- en cas d'impacts négatifs, de leur caractère irrémédiable.

Nous avons pris connaissance des analyses qualitatives ou quantitatives menées par Alan Allman Associates pour déterminer la matérialité des risques et opportunités au regard :

- de leur probabilité de survenance ; et
- de l'ampleur potentielle de leurs effets financiers à court, moyen ou long terme.

Nous avons apprécié la façon dont Alan Allman Associates a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :

- au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- au titre des informations spécifiques à Alan Allman Associates.

CONFORMITE DES INFORMATIONS EN MATIERE DE DURABILITE INCLUSES DANS LE RAPPORT SUR LA GESTION DU GROUPE ET PRESENTEES DANS LE CHAPITRE 6 FIGURANT DANS LE RAPPORT ANNUEL DU GROUPE AVEC LES EXIGENCES DE L'ARTICLE L.233-28-4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRS

NATURE DES VERIFICATIONS OPEREES

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans les sections du chapitre 6 du rapport annuel du Groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Alan Allman Associates relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

CONCLUSION DES VERIFICATIONS OPEREES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du Groupe présentées dans les sections du chapitre 6 du rapport annuel du Groupe, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

OBSERVATION

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations présentées dans les sections [ESRS.2.BP-1] Préparation du rapport de durabilité et [ESRS.2.BP-2] Circonstances spécifiques du rapport de durabilité présentées dans le chapitre 6 figurant dans le rapport annuel et qui précisent le contexte dans lequel les informations relatives à la durabilité ont été établies et les principes méthodologiques appliqués dans un contexte de première publication.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport annuel du groupe et présentées dans les sections du chapitre 6 avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris les ESRS.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1, E2 ET E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique et notamment les émissions de gaz à effet de serre sont mentionnées dans le paragraphe [E1-6] Emissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES de la section Informations environnementales du chapitre 6 figurant dans le rapport annuel et celles au titre de la pollution en section ESRS E2 Pollution, et celles au titre de l'économie circulaire en section ESRS E5 Economie circulaire.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction RSE, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par Alan Allman Associates couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique, pollution de l'air et l'économie circulaire notamment sur la sphère outils et matériaux numériques ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les sections ESRS E1 Changement climatique, ESRS E2 Pollution et ESRS E5 Economie circulaire de la section Informations environnementales sur le reporting des données et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre (inclus dans ESRS E1 Changement climatique) :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Alan Allman Associates visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par Alan Allman Associates pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2.
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
 - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
 - le processus de collecte d'informations,

- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles Alan Allman Associates a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre, nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction RSE, de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 et S2)

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS S1) sont mentionnées dans la section ESRS S1 Personnel de l'entreprise du chapitre 6 du rapport annuel du Groupe. Les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernaient les indicateurs du nombre d'employés à la fin de la période par genre, l'effectif moyen sur la période, le nombre moyen d'heures de formation par salarié et le nombre d'accidents de travail recensés sur la période.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec les directions que nous avons considéré appropriées :
 - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives ;
 - examiner la documentation sous-jacente disponible.
- définir et mettre en œuvre des procédures analytiques adaptées à l'information examinée ;
- sur une sélection, rapprocher les données sous-jacentes avec les justificatifs correspondants.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié de l'information présentée dans la section ESRS S1 Personnel de l'entreprise du chapitre 6 du rapport annuel du Groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du Groupe Alan Allman Associates.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PREVUES A L'ARTICLE 8 DU REGLEMENT (UE) 2020/852

NATURE DES VERIFICATIONS OPERÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Alan Allman Associates pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.



Alan Allman Associates

Rapport du commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant,
sur la vérification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences
de publication des informations prévus à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852
Exercice clos le 31 décembre 2024

CONCLUSION DES VERIFICATIONS OPERÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

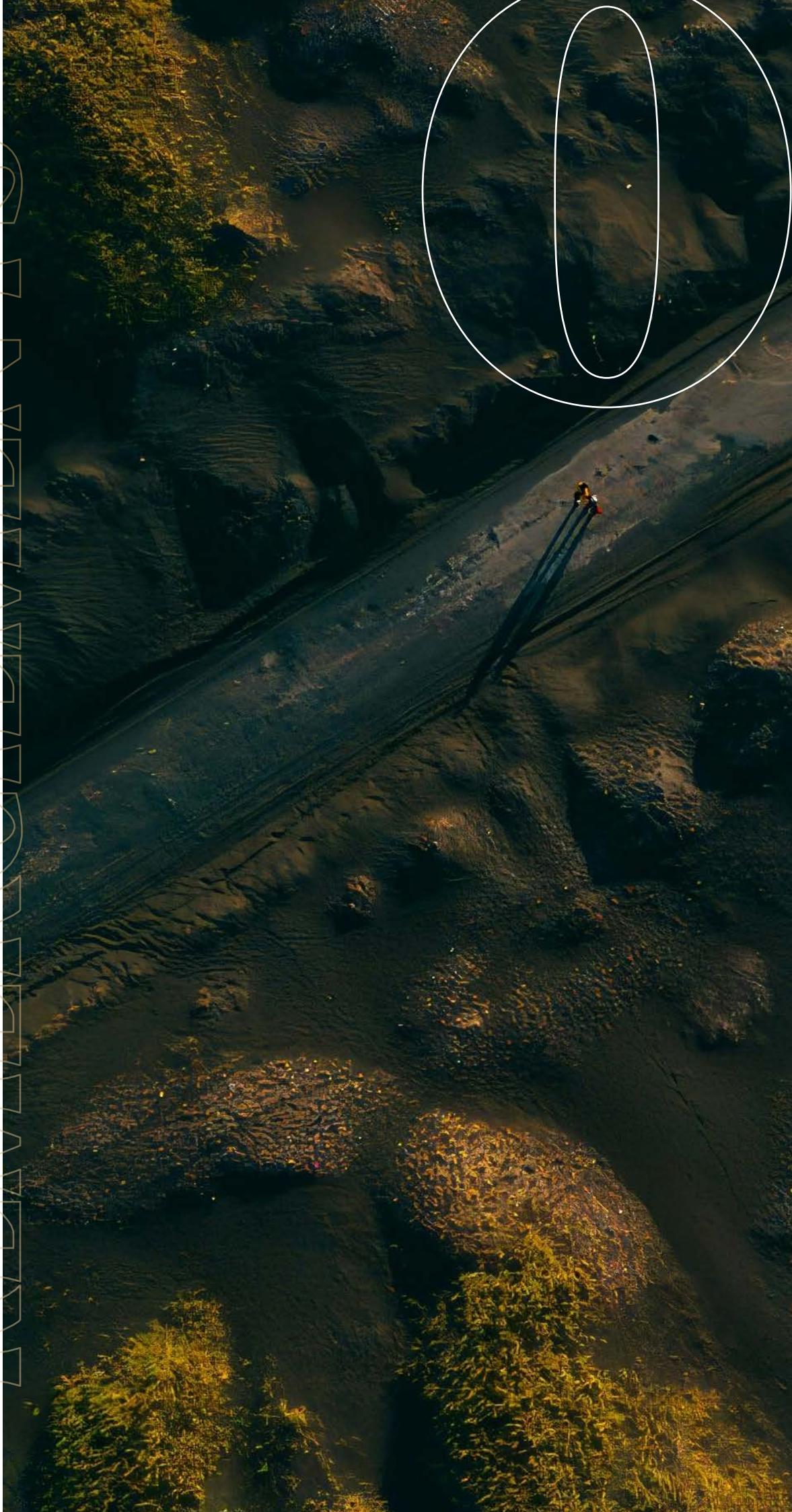
Fait à Paris, le 18 avril 2025.

Le Commissaire aux Comptes désigné OTI
TALENZ AUDIT

Jocelyn MICHEL



REMERCIEMENTS





REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS



Pour clore ce rapport annuel, je tiens à remercier chaleureusement toutes celles et tous ceux qui ont participé à sa réalisation.

Merci à nos partenaires, clients et investisseurs pour leur confiance.

Merci à nos consultants, managers, dirigeants et associés, pour leur engagement au quotidien.

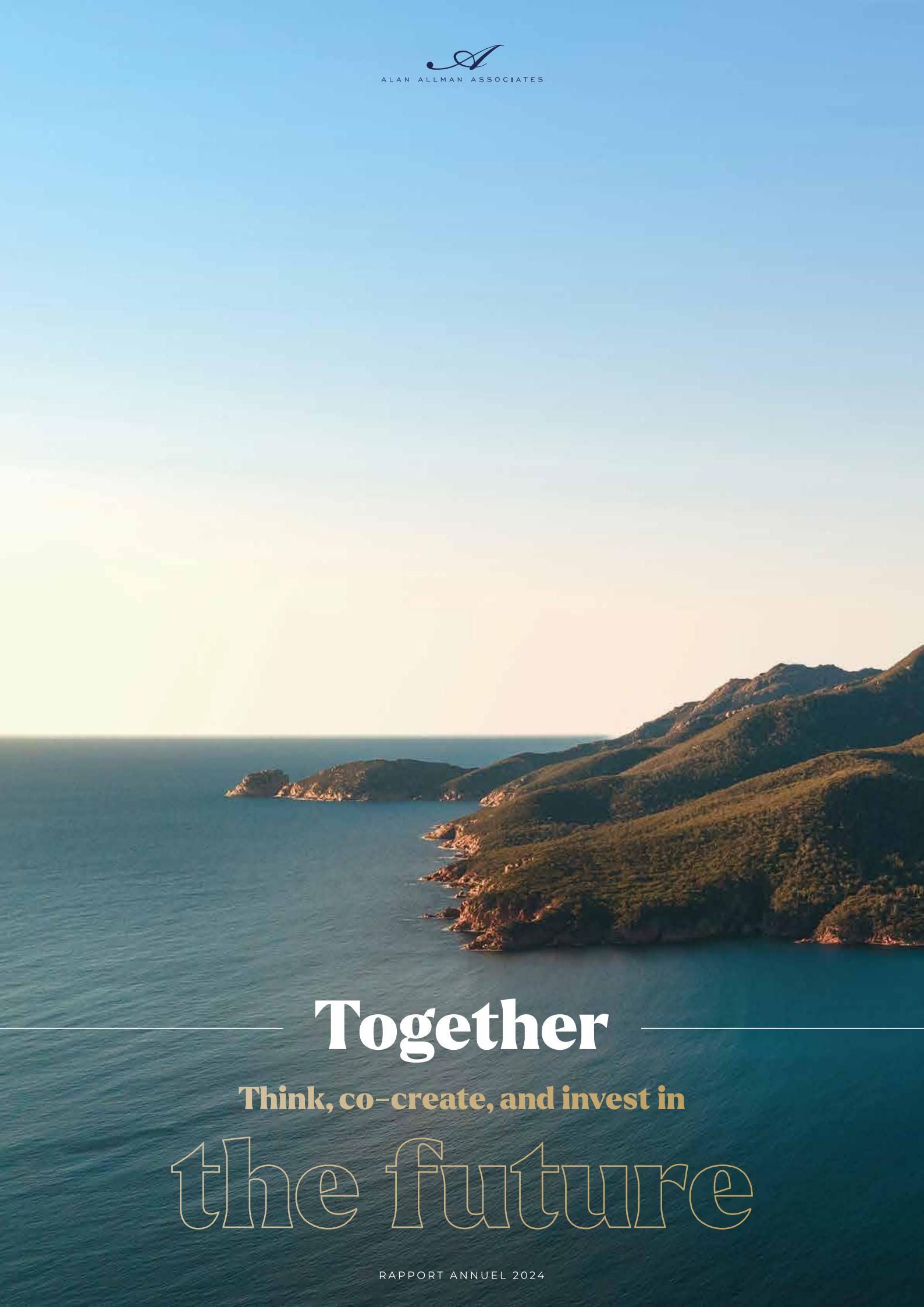
Merci également à notre agence marketing et communication BMI, pour leur accompagnement.

Jean-Marie Thual,
Président et Fondateur
Alan Allman Associates



Crédits photo

lochlainn-riordan-dunhaa0xkw4-unsplash (Couverture), uran-wang-c3ZDKwT2nD8-unsplash (p.1), iStock-1399395748 (p.4), simone-hutsch-l6Jrd-SA3DwE-unsplash (p.4), planet-volumes-PBNmOqwfqx8-unsplash (p.4), leandra-rieger-sJpEIKfUqQl-unsplash (p.4), lhans-isaacson-3pJNC3SIMYw-unsplash (p.4), filip-kvasnak-GHCbjkKrR0-unsplash (p.5), pawel-czerwinski-3pVcHpoOLww-unsplash (p.6), ingmar-h-87o7jRZCvA-unsplash (p.8), maksym-mazur-TZc462TS6QE-unsplash (p.10), beyza-yurtkuran-bzEQuOhskDU-unsplash (p.12), sam-quek-QociN6KBpak-unsplash (p.14), iStock-682257954 (p.18), behnam-norouzi-I5eKsDa8iwY-unsplash (p.18), iStock-1400078674 (p.18), ivan-bandura-hFuu6VDKuE8-unsplash (p.19), planet-volumes-PBNmOqwfqx8-unsplash (p.19), nir-himi-A94bN7z4w0E-unsplash (p.19), ondrej-machart-WEtXkellMoM-unsplash (p.22), joshua-sortino-LqKhnDzSF-8-unsplash (p.24), maximalfocus-VT4rx775FT4-unsplash (p.25), planet-volumes-zBChqnOTL30-unsplash (p.26), dario-rawert-GNFB-Mv5ZMml-unsplash (p.28), daniel-leone-g30P1zcOzXo-unsplash (p.36), simon-spring-0qjRgT0D-9E-unsplash (p.38), jony-y-hWMP_XLCB8k-unsplash (p.40), vackground-com-agUC-v_D1il-unsplash (p.42), pawel-czerwinski_vkTnbqjRoU-unsplash (p.44), maarten-deckers-T5nXYXcf50l-unsplash (p.46), almas-salakhov-pg2z5wVddvE-unsplash (p.48), alex-shuper-CXCI9qS96Cw-unsplash (p.52), pierre-chatel-innocenti-N5RN0jE5kaY-unsplash (p.54), a-chosen-soul-sNOf2ySMcj8-unsplash (p.56), getty-images-nQluVjXmycc-unsplash (p.59), alexander-mils-YtELR3Q5Y4E-unsplash (p.59), planet-volumes-v4FnL_FrR8g-unsplash (p.59), simone-hutsch_wpce-AsLxk-unsplash (p.59), getty-images-ZgLTwbiRYv4-unsplash (p.59), istockphoto-1147479249 (p.59), felipe-cardona-7CimrERXXW4-unsplash (p.59), allison-saeng-P7W4p0Gjp04-unsplash (p.59), istockphoto-1062510716 (p.60), istockphoto-2148703154 (p.60), istockphoto-2018711172 (p.61), istockphoto-1521709857 (p.61), istockphoto-1680285819 (p.61), istockphoto-1491196684 (p.62), istock-2011594808 (p.62), istockphoto-1471444483 (p.62), istockphoto-1927881398 (p.62), istockphoto-1824910942 (p.63), istockphoto-1922114126 (p.63), sam-quek-Mtk1Rp3dLZY-unsplash (p.66), alim-47_jbXAnYAA-unsplash (p.76), ales-krivec-47HCAhjt-cc-unsplash (p.78), sylwia-bartylez-cs-fGlqIKQs-unsplash (p.78), rahul-bhogal-Ub9LklWxyec-unsplash (p.78), getty-images-2z95Nue9QNs-unsplash (p.78), getty-images-NsRoGWkfSeE-unsplash (p.79), justin-buisson-XdPfwFEL2jw-unsplash (p.79), philipp-katzenberger-ijrUoeRoCQ-unsplash (p.79), planet-volumes-PBNmOqwfqx8-unsplash (p.79), ivan-bandura-g_1_FXigeGc-unsplash (p.80), planet-volumes-zBChqnOTL30-unsplash (p.82), iStock-1438012292 (p.85), istephanie-leblanc-UWYPTISci4o-unsplash (p.86), arthur-humeau-3xwdarHxHql-unsplash (p.89), getty-images-wz8dFoQuDs-unsplash (p.91), hu-chen-506c_pLzIxS-unsplash (p.93), zoshsua-colah-hMNjMDkaUdl-unsplash (p.94), anthony-ermitano-zhlCg5xZ-9nU-unsplash (p.122), benjamin-chambon-vf2ya25EB94-unsplash (p.148), curated-lifestyle-IwgdnCjqSw-unsplash (p.198), nick-da-fonseca-a9U-8grLjEac-unsplash (p.224), istockphoto-2082112210 (p.230), istockphoto-2148703154 (p.231), le-sixieme-reve-yn1ohrn0_5Q-unsplash (p.232), istockphoto-1922114126 (p.235), marek-piwnicki-kE1zeGSBjjk-unsplash (p.238), istockphoto-2147591263 (p.242), joshua-earle-7yd-6pTT5-8-unsplash (p.248), simone-hutsch-PpZY2-HDCNI-unsplash (p.251), ivan-bandura-hFuu6VDKuE8-unsplash (p.260), istockphoto-1887449067 (p.262), joshua-earle-x8CcGyOwY6c-unsplash (p.263), leandra-rieger_GnwQyh-Byw-unsplash (p.267), anastasia-zolotukhina-D2q_N-3g388-unsplash (p.282), lino-c-rd9_h0TZ4M-unsplash (p.326), lochlainn-riordan-dunhaa0xkw4-unsplash (Couverture).



— **Together** —
Think, co-create, and invest in
the future