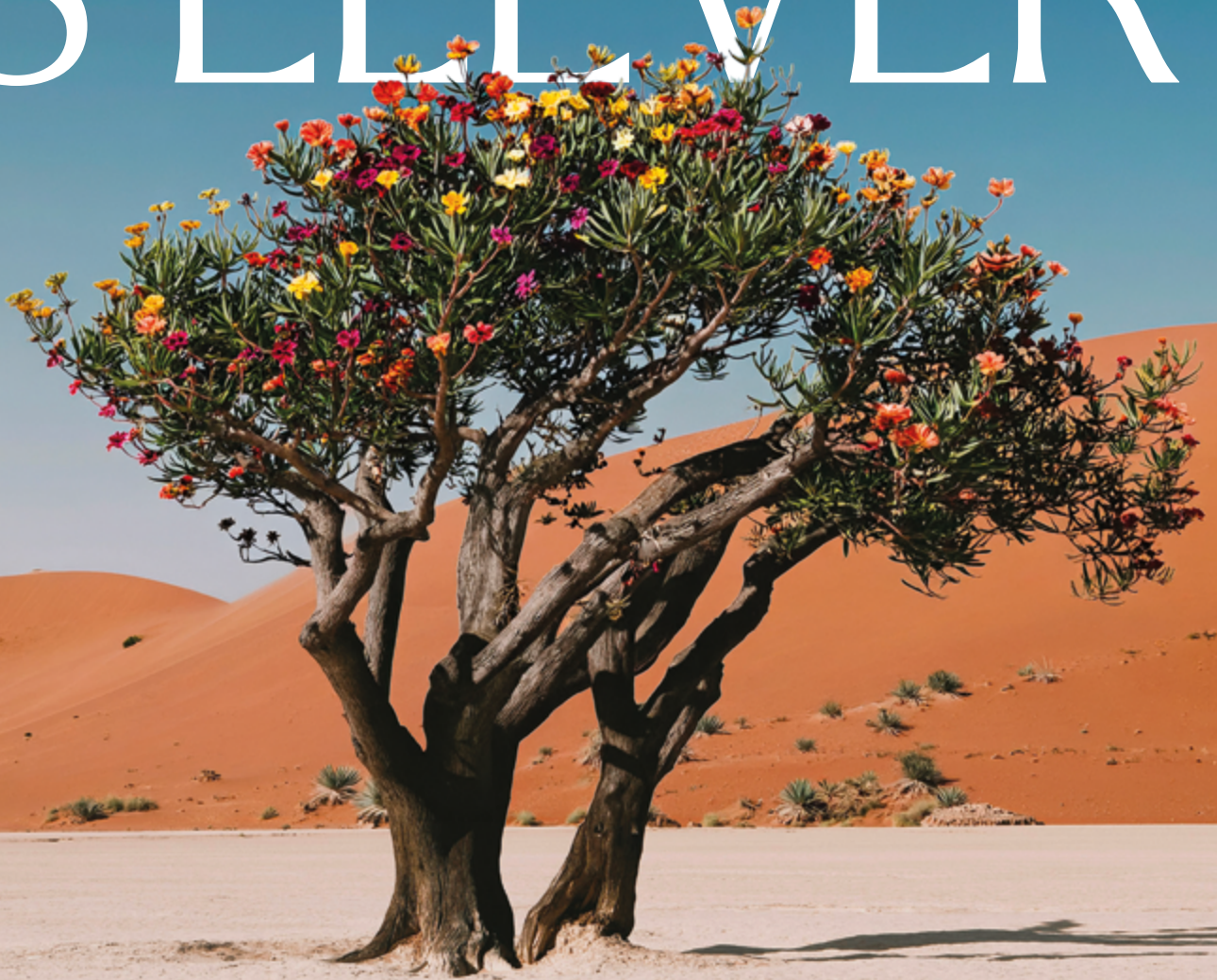




ALAN ALLMAN ASSOCIATES

S'ÉLEVER



RAPPORT ANNUEL 2025



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

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).

330 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

+3100

TALENTS

15

MARQUES
FORTES

3

ZONES
GÉOGRAPHIQUES

Certifié

ISO 9001
ISO 10001
ISO 27001
Happy At Work
Ecovadis

Together,

Think, co-create, and invest in

the future

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 exploitant pleinement le potentiel **de la data, du cloud et de la cybersécurité**, pour repenser les processus, les outils et les expériences et 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, guidées 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

Dans un monde où les technologies (**intelligence artificielle, data, cloud et cybersécurité**) redéfinissent les modèles économiques et les façons de travailler, nos valeurs demeurent le socle qui guide nos décisions, **nos engagements et notre manière d'accompagner nos clients**.

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 dépasser 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**.



SOMMAIRE

01

RAPPORT D'ACTIVITÉ 9

- 10 Édito
- 13 La gouvernance 2026
- 16 Les nouveaux enjeux des organisations
- 26 Une croissance structurée en 2025
- 32 Le Centre de Services : un levier stratégique de scalabilité
- 36 L'humain augmenté : catalyseur d'intelligence collective
- 44 Solidité et capacité d'évolution dans le temps
- 52 Les voix du conseil augmenté : regards d'experts
- 64 Performance et expansion internationale

02

RAPPORT DE GESTION 79

03

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 103

04

COMPTES CONSOLIDÉS 125

126 Table des matières

05

COMPTES SOCIAUX 171

MAIRRE

06

RAPPORT DE DURABILITÉ 185

186 Table des matières

07

DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES 257

- 258 Délégation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la société
- 262 Déclaration du responsable du rapport annuel
- 263 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées
- 265 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
- 271 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
- 278 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 287

RAPPORT D'ACTIVITÉ

01

RAPPORT D'ACTIVITÉ

ÉDITO

LA GOUVERNANCE 2026

LES NOUVEAUX ENJEUX
DES ORGANISATIONS

UNE CROISSANCE
STRUCTURÉE EN 2025

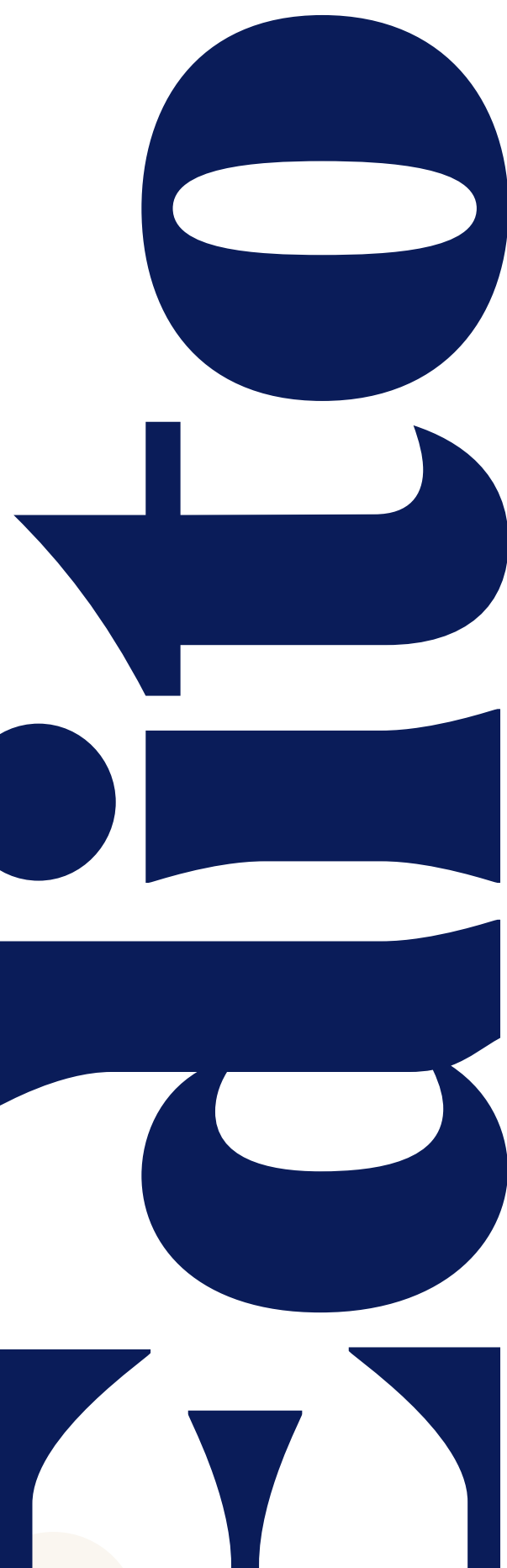
LE CENTRE DE SERVICES :
UN LEVIER STRATÉGIQUE DE SCALABILITÉ

L'HUMAIN AUGMENTÉ : CATALYSEUR
D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

SOLIDITÉ ET CAPACITÉ D'ÉVOLUTION
DANS LE TEMPS

LES VOIX DU CONSEIL AUGMENTÉ :
REGARDS D'EXPERTS

PERFORMANCE ET EXPANSION
INTERNATIONALE



ÉDITO

STRUCTURER L'AVENIR TECHNOLOGIQUE

Le monde entre dans une nouvelle phase de transformation.

L'intelligence artificielle redéfinit les chaînes de valeur. La donnée devient un actif stratégique au cœur des décisions. Le cloud accélère l'innovation. La cybersécurité s'impose comme un enjeu de résilience et de souveraineté.

Dans ce contexte, **la technologie** n'est plus un simple levier d'optimisation. Elle est devenue un **facteur structurant de compétitivité et de performance durable**.

Chez Alan Allman Associates, nous avons fait un choix clair : **ne pas suivre cette transformation, mais contribuer à la structurer**.

L'année 2025 illustre la solidité de cette vision. Dans un environnement exigeant, notre écosystème a poursuivi sa trajectoire de développement avec un chiffre d'affaires de **330,4 millions d'euros**, porté par **l'engagement et l'expertise de plus de 3 100 talents**.

Chaque jour, nos équipes accompagnent les organisations dans leurs transformations les plus stratégiques : modernisation des systèmes d'information, structuration des plateformes data, déploiement d'architectures cloud, intégration de l'intelligence artificielle et renforcement des dispositifs de cybersécurité.

Mais le marché évolue. Les entreprises ne recherchent plus seulement des expertises technologiques : elles attendent des **trajectoires de transformation cohérentes, sécurisées et mesurables.**

Déployer de l'IA ne suffit plus. Il faut une IA gouvernée. Maîtrisée. Créatrice de valeur.

Empiler des outils n'est plus une stratégie. Construire des architectures robustes, évolutives et interopérables en est une.

Notre modèle d'écosystème repose sur cette conviction: la performance durable naît de la rencontre entre **stratégie, technologie et intelligence collective.**

L'intelligence artificielle accélère la décision. La donnée éclaire la stratégie. L'automatisation transforme les organisations. Mais **ce sont les femmes et les hommes qui donnent du sens à la transformation.**

À horizon 2030, notre ambition est claire : continuer à structurer un modèle de conseil capable d'allier **excellence technologique, expertise sectorielle et impact durable pour nos clients.**

Car au fond, une conviction nous guide :

L'AVENIR NE SE SUBIT PAS. IL SE STRUCTURE.

Et chez Alan Allman Associates, nous avons choisi de le construire.

Jean-Marie THUAL

PRÉSIDENT ET FONDATEUR
ALAN ALLMAN ASSOCIATES





ALAN ALLMAN ASSOCIATES

GOUVERNANCE 2026

PRÉSIDENT ET FONDATEUR



**Jean-Marie
Thual**

COMITÉ EXÉCUTIF



**Nicolas
Cossard**
CFO Monde



**Florent
Sainsot**
VP, Directeur
Général des
Opérations
France



**David
Ramakers**
VP, General
Manager
Benelux



**David
Bellaïche**
Directeur
Général
Althéa



**Pedro
Carrilho**
VP, General
Manager
APAC



**Leandro
F. Pereira**
VP, General
Manager
Iberia

ADMINISTRATEURS INTERNES & INDÉPENDANTS



**Jean-Marie
Thual**
Président
du conseil
d'administration



**Audrey
Barra Lesain**
Administrateur



**Cédric
Raths**
Administrateur



**Camille
Thual**
Administrateur



**Emma
Ekelund**
Administrateur
indépendant



**Ilaria
Venanzi**
Administrateur
indépendant

DES EXPERTISES POINTUES PORTÉES PAR DES MARQUES FORTES

E

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.



MARQUES

XPERTISES

À LA LIVRAISON

Exécuter, piloter, déployer avec rigueur et engagement de résultats

DE TOUT PROJET DIGITAL.

Orchestrer expertises et technologies pour des projets digitaux durables

Sécurité, Cybersécurité

Solutions cloud, cybersécurité, productivité, conseil stratégique.



VICTRIX

Data

Migration, intégration des données, audit & réconciliation, 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, téléphonie.



*ited

Event, Expérience Digitale

Événementiel.



lux
mod
emis

S FORTE

STRUCTURER LA PERFORMANCE DANS UN MONDE ACCÉLÉRÉ

2025 ne marque pas une rupture.

L'intelligence artificielle s'industrialise. La donnée s'impose comme un actif stratégique au niveau des directions générales. La cybersécurité devient une condition de continuité.

Dans le même temps, les équilibres géopolitiques se recomposent, les exigences réglementaires se renforcent et les cycles d'innovation s'accélèrent.

Nous ne sommes plus dans une logique d'adaptation progressive. Nous sommes entrés dans une **phase de transformation structurelle**.

La priorité n'est plus d'innover plus vite, mais de structurer pour durer.

De l'expérimentation à la structuration

Ces dernières années ont été celles des preuves de concept. Celles des explorations rapides, des tests, des premiers déploiements.

En 2025, cette phase est révolue.

La majorité des organisations a déjà engagé des initiatives autour de l'intelligence artificielle. Pourtant, **le passage à l'échelle reste difficile, freiné par des enjeux de gouvernance, de maîtrise des risques et de pilotage de la valeur.**

Chiffres clés

72%

Entreprises
ont intégré
l'IA

55%

Frein
principal :
gouvernance

80%

Organisations
structurées
d'ici 2026

Sources : McKinsey, IBM, Gartner

Le constat est clair : **l'enjeu n'est plus d'innover, mais de structurer.**

Industrialiser l'IA implique de dépasser la logique d'usage pour construire un cadre solide : maîtrise des données, explicabilité des modèles, sécurité des flux, conformité réglementaire et pilotage de la valeur.

Les leaders ne sont plus ceux qui testent le plus vite, mais ceux qui organisent le mieux le passage à l'échelle.

La donnée : d'un flux à un actif

Si l'IA transforme, c'est parce que la donnée alimente. Mais dans la majorité des organisations, elle reste fragmentée, dispersée et sous-exploitée.

Les silos persistent, la qualité est inégale et la confiance des décideurs reste fragile.

En 2025, la donnée change de statut. Elle ne relève plus uniquement de l'IT. Elle devient un enjeu de gouvernance d'entreprise.

Structurer la donnée, c'est créer les conditions de la décision. C'est transformer un flux brut en un actif fiable, mesurable et exploitable.

Une organisation data-driven ne collecte pas plus de données : elle prend de meilleures décisions.

Cybersécurité : le prix de la confiance

À mesure que les organisations se digitalisent, leur surface d'exposition s'étend.

Les risques se multiplient, les attaques se sophistiquent et les impacts deviennent systémiques.

La cybersécurité n'est plus une fonction technique. Elle devient une infrastructure de confiance.

Les organisations les plus matures intègrent la sécurité dès la conception, pilotent les accès et supervisent en continu leurs systèmes.

La cybersécurité ne protège plus seulement l'entreprise : elle conditionne sa capacité à opérer.

De l'automatisation à la performance

Dans un environnement sous pression, la productivité devient un impératif stratégique.

Les technologies d'automatisation ouvrent des perspectives significatives, mais leur déploiement reste souvent fragmenté et insuffisamment piloté.

L'enjeu n'est pas d'ajouter des outils, mais de structurer un système cohérent.

Un système capable d'aligner technologie, processus et pilotage, et de transformer chaque initiative en performance mesurable.

La performance ne vient pas de l'accumulation d'outils, mais de la cohérence du système.

Le facteur décisif : l'humain

La transformation technologique ne peut réussir sans transformation des compétences.

Les organisations font face à une tension croissante entre l'accélération des technologies et la capacité d'adaptation des équipes.

La transformation ne peut plus être portée uniquement par la DSI. Elle doit être intégrée au cœur de la stratégie d'entreprise.

Les organisations les plus performantes investissent dans l'upskilling, développent une culture data et renforcent l'alignement entre métiers et IT.

Une technologie non adoptée ne crée aucune valeur.

Structurer pour performer

L'accès aux technologies est désormais largement démocratisé. La différence ne se joue plus dans la capacité à expérimenter.

Elle se joue dans la capacité à structurer.

- Structurer l'IA pour la rendre scalable.
- Structurer la donnée pour la rendre fiable.
- Structurer les architectures pour les sécuriser.
- Structurer les organisations pour industrialiser la performance.

Le leadership technologique ne repose plus sur l'innovation isolée, mais sur la maîtrise d'un système dans son ensemble.

Dans un monde accéléré, la structuration devient le véritable moteur de la performance durable.



Source : World Economic Forum

STRATEGY & SMART TECH AU CŒUR DU MODÈLE

Une réponse à la complexité

Dans un monde où la technologie évolue plus vite que les organisations, la performance ne peut plus être fragmentée.

Les entreprises ne manquent pas d'outils. Elles manquent de cohérence.

Multiplication des solutions, empilement d'architectures, silos organisationnels et dette technologique créent une complexité croissante. Les initiatives se multiplient, mais la performance reste diffuse.

Chez Alan Allman Associates, nous avons fait un choix différent : construire un modèle intégré où la stratégie et la technologie avancent ensemble.

De la fragmentation à l'orchestration

La performance durable ne repose pas sur l'addition d'expertises. Elle repose sur leur orchestration.

Notre modèle s'articule autour de trois dimensions complémentaires, pensées comme un système.

La première consiste à aligner les décisions technologiques avec les enjeux business. Chaque transformation est conçue à partir du modèle économique du client, afin de structurer des trajectoires cohérentes et durables.

La seconde repose sur le déploiement de technologies intelligentes, gouvernées et évolutives. Data, intelligence artificielle, cloud, cybersécurité, développement applicatif ou automatisation : chaque brique est pensée pour s'intégrer dans un ensemble cohérent, sécurisé et scalable.

La troisième dimension concerne l'exécution. Car **la stratégie sans delivery ne crée pas de valeur, et l'exécution sans vision génère de la complexité.**

La différence ne réside pas dans l'expertise isolée, mais dans la capacité à orchestrer l'ensemble.

Un modèle conçu pour industrialiser la transformation

Notre organisation combine des cabinets spécialisés, des centres de services structurés et des capacités nearshore agiles. Elle s'appuie également sur une montée en compétence continue de nos talents.

Cette combinaison nous permet d'industrialiser les transformations, tout en conservant un haut niveau d'exigence et d'expertise.

Elle répond à une double exigence : apporter de la hauteur stratégique tout en garantissant une exécution robuste et scalable.



Un écosystème systémique

Alan Allman Associates n'est pas un acteur mono-expertise. C'est un écosystème structuré, capable d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

De la définition de la stratégie à l'optimisation continue, nos équipes accompagnent les organisations à chaque étape de leur transformation.

Dans ce modèle intégré, chaque levier technologique joue un rôle précis :

- la donnée éclaire la décision,
- l'intelligence artificielle accélère la performance,
- le cloud garantit la scalabilité,
- la cybersécurité protège la valeur,
- l'automatisation renforce la productivité.

La cohérence devient alors un véritable avantage compétitif.

Strategy & Smart Tech : une même signature

Notre conviction est simple : la technologie ne crée de valeur que lorsqu'elle est alignée avec la stratégie.

C'est pourquoi nous avons placé Strategy & Smart Tech au cœur de notre modèle.

Concrètement, cela signifie concevoir des trajectoires durables, éviter la création de dette technologique, garantir la gouvernance et mesurer la performance dans la durée.

Mais surtout, accompagner les organisations dans la maîtrise de leurs propres systèmes.

Nous ne livrons pas uniquement des projets. Nous construisons des cadres capables de transformer l'innovation en performance durable.

Construire aujourd'hui la performance de demain

L'environnement économique et technologique se transforme rapidement : généralisation de l'intelligence artificielle, pression réglementaire accrue, enjeux de souveraineté et tensions sur les marges.

Dans ce contexte, les organisations ont besoin d'un partenaire capable de relier vision stratégique et excellence technologique.

Alan Allman Associates joue ce rôle.

Nous transformons la complexité en architecture.
L'innovation en système.
La technologie en performance durable.

Strategy & Smart Tech ne sont pas deux disciplines : elles constituent un même levier de transformation.

Et c'est cette intégration qui fait la différence.

Strategy & Smart Tech



DE LA PERFORMANCE À LA CROISSANCE DURABLE

UNE NOUVELLE ÉQUATION

En 2025, les organisations ne recherchent plus des expertises isolées.
Elles attendent un modèle capable de relier stratégie, technologie
et performance mesurable.

Leurs enjeux convergent autour de quatre priorités structurantes : améliorer leur performance, réussir leur transformation, sécuriser leurs actifs et accélérer leur croissance.

Face à cette complexité, les réponses fragmentées ne suffisent plus.
Les entreprises ont besoin d'une chaîne de valeur cohérente, capable
de relier ces dimensions entre elles.

Chez Alan Allman Associates, nous avons construit
cette approche intégrée.

Performance : piloter, optimiser, mesurer

Dans un environnement marqué par des cycles économiques plus courts et une pression accrue sur les marges, la performance ne peut plus être improvisée.

Elle doit être structurée, pilotée et mesurée dans la durée.

Les organisations les plus avancées ne se contentent plus d'optimiser à la marge. Elles repensent leurs processus, modernisent leurs architectures et exploitent pleinement les leviers d'automatisation.

L'enjeu est de transformer la technologie en un levier d'efficacité durable, capable d'améliorer à la fois l'exécution opérationnelle, la qualité de la décision et la capacité d'adaptation.

La performance ne se limite plus à une lecture financière. Elle devient systémique.

Transformation : structurer les trajectoires

La transformation n'est plus une succession de projets digitaux. Elle devient un modèle opérationnel global.

Modernisation des systèmes, structuration de la donnée, industrialisation de l'intelligence artificielle, alignement entre IT et métiers : ces chantiers ne peuvent plus être abordés séparément.

La transformation efficace est celle qui relie vision stratégique et exécution opérationnelle.

Elle s'inscrit dans une trajectoire claire, progressive et mesurable, capable de produire des résultats à court terme tout en préparant l'avenir.

Transformer ne consiste pas à multiplier les outils. C'est simplifier, structurer et aligner les systèmes avec les objectifs business.

Sécurité : intégrer la résilience

Dans un environnement marqué par l'intensification des cybermenaces et des contraintes réglementaires, la sécurité devient un enjeu central.

Elle ne peut plus être traitée comme un sujet technique isolé. Elle traverse l'ensemble de la chaîne de valeur.

Protéger les données, sécuriser les infrastructures, garantir la conformité et assurer la continuité d'activité sont désormais des impératifs structurants.

Les organisations les plus matures intègrent la sécurité dès la conception de leurs architectures, pilotent les accès et anticipent les risques.

La cybersécurité devient alors bien plus qu'un mécanisme de protection. Elle devient une condition de confiance et de résilience.

Croissance : activer de nouveaux leviers

Au-delà de la performance et de la sécurité, les organisations attendent un impact direct sur leur capacité de croissance.

La technologie s'impose comme un accélérateur stratégique.

Elle permet de mieux exploiter la donnée, d'accélérer l'innovation, de déployer des plateformes évolutives et de transformer les modèles opérationnels.

La croissance ne repose plus uniquement sur le développement commercial. Elle repose sur la capacité à faire évoluer en profondeur l'organisation et ses systèmes.

C'est cette capacité d'adaptation qui crée un avantage compétitif durable.

Une chaîne de valeur intégrée

Chez Alan Allman Associates, ces quatre dimensions sont indissociables.

La performance facilite la transformation. La transformation renforce la sécurité. La sécurité protège la croissance. La croissance permet de réinvestir dans la performance.

Ce cycle vertueux constitue le cœur de notre approche.

Nous ne répondons pas à un besoin isolé. **Nous accompagnons une trajectoire globale, où chaque levier vient renforcer les autres.**

Structurer aujourd'hui la performance de demain

Dans un monde où l'accès aux technologies est largement démocratisé, la différenciation ne repose plus sur les outils.

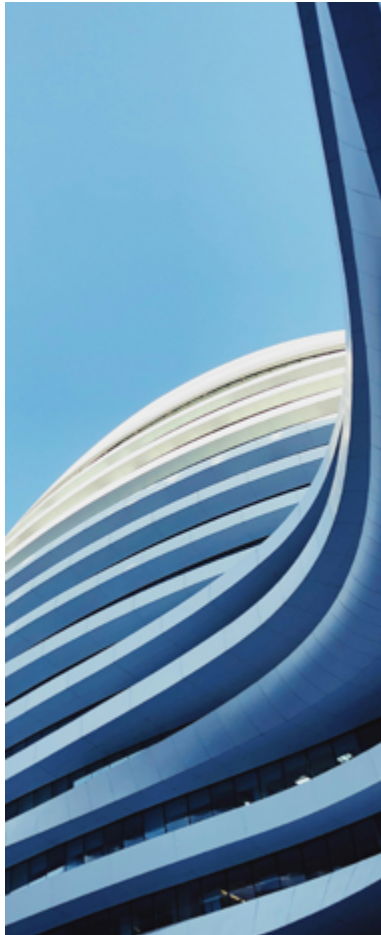
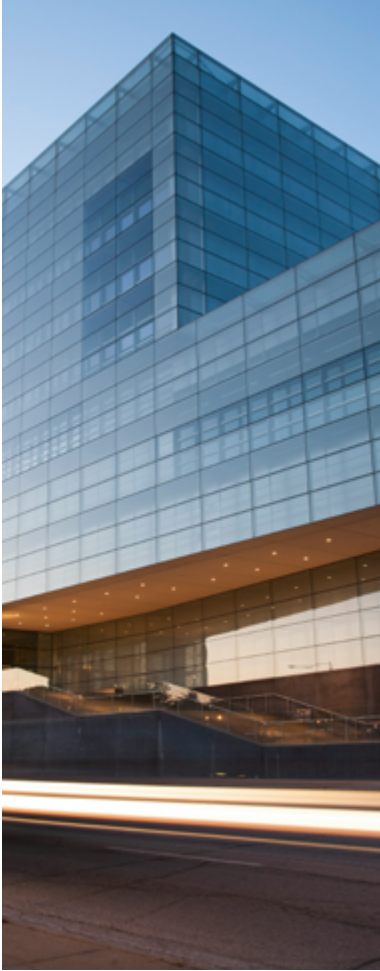
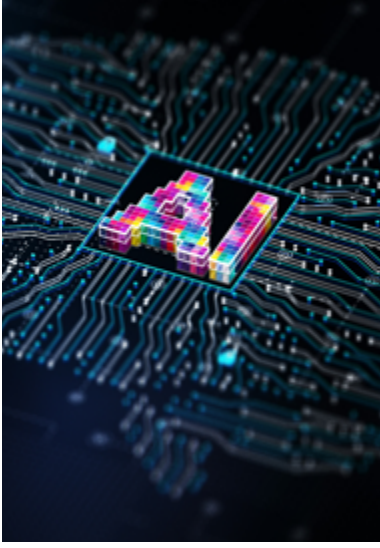
Elle repose sur la capacité à structurer :

- les architectures,
- la gouvernance,
- la chaîne de valeur.

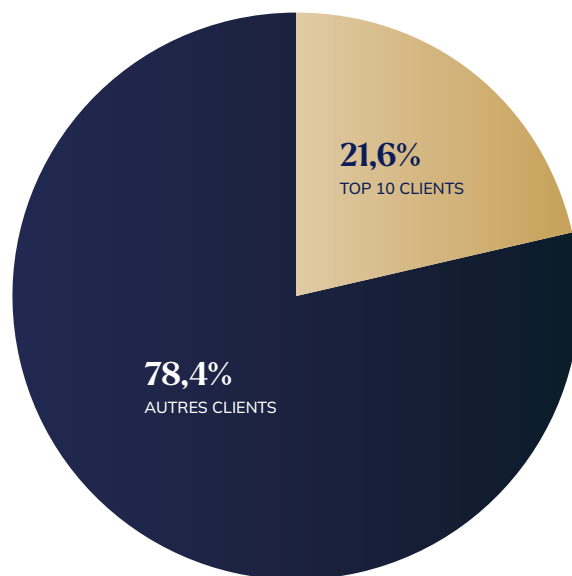
Répondre aux enjeux des entreprises ne consiste plus à livrer un projet technologique. Il s'agit de bâtir un système cohérent, sécurisé et évolutif.

C'est cette vision intégrée qui permet de transformer la complexité en performance durable.

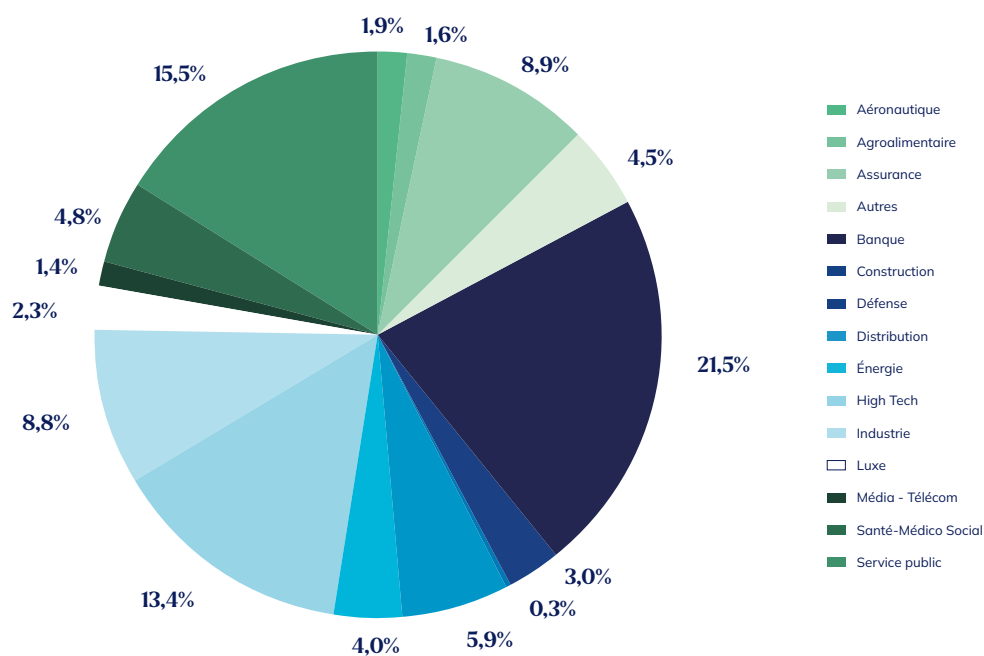
Et c'est cette approche qui guide notre engagement.



CHIFFRES CLÉS CLIENTS



Un équilibre maîtrisé entre concentration et diversification, avec une contribution significative des grands comptes tout en conservant une base large et résiliente.



Forte capacité de l'écosystème à adresser des marchés variés, tout en capitalisant sur des positions fortes dans les secteurs clés à forte intensité technologique et réglementaire.

L'EXCELLENCE CLIENT AU COEUR DE NOTRE MODÈLE

Chez Alan Allman Associates, la qualité de la relation client constitue un pilier central de notre modèle.

Dans un environnement économique et technologique en constante évolution, **la capacité à comprendre les enjeux, à anticiper les besoins et à délivrer des projets à forte valeur ajoutée est un facteur déterminant de performance durable.**

La relation client ne se limite pas à l'exécution des missions. Elle s'inscrit dans une **logique de partenariat, fondée sur la confiance, la transparence et l'impact dans la durée.**

Une démarche structurée et pilotée

Pour répondre à cette exigence, nous avons mis en place une démarche structurée d'écoute et de mesure de la satisfaction.

Elle s'appuie notamment sur des indicateurs reconnus, permettant d'évaluer régulièrement la perception de nos clients sur la qualité des interventions, l'expertise des équipes et la valeur créée.

En 2025, cette démarche confirme la **solidité de notre modèle**. Dans un contexte plus incertain, les résultats témoignent d'un niveau de satisfaction élevé et d'une reconnaissance constante de la qualité de nos accompagnements.

“

J'apprécie toujours autant la réactivité, le professionnalisme et l'efficacité des équipes.

Client Althéa

”

Une relation fondée sur la confiance

La fidélité de nos clients témoigne de la pertinence de notre approche.

En combinant expertise sectorielle, excellence technologique et proximité opérationnelle, **les cabinets de l'écosystème construisent des relations durables avec les organisations qu'ils accompagnent.**

“

L'expertise et l'engagement démontrés par l'équipe inspirent confiance et créent un véritable environnement de collaboration.

Client Winning

”

Nos équipes interviennent au cœur des transformations stratégiques et technologiques : modernisation des systèmes, valorisation de la donnée, déploiement du cloud, intégration de l'intelligence artificielle ou encore renforcement de la cybersécurité.

Dans ce contexte, la confiance devient un facteur clé de réussite. Elle repose sur trois dimensions essentielles :

- **L'expertise des équipes**, reconnue pour sa capacité à répondre concrètement aux enjeux métiers.
- **La réactivité et la disponibilité**, qui permettent d'accompagner les clients dans la durée et de s'adapter à leurs contraintes.
- **La qualité de la collaboration**, fondée sur une relation de proximité, de transparence et de co-construction.

Chiffres clés

Net Promoter Score (NPS)

67,5 %

Taux de participation aux enquêtes

54,3 %

NO
MO

Une dynamique d'amélioration continue

Au-delà de la mesure, la voix du client constitue un levier structurant de progrès. Les retours collectés alimentent une démarche d'amélioration continue visant à **renforcer les pratiques, fluidifier les échanges au sein de l'écosystème et améliorer en permanence la qualité des accompagnements.**

Plusieurs axes de développement émergent : renforcer le partage d'expertises entre cabinets, proposer des recommandations toujours plus opérationnelles et développer les interactions directes avec les clients.

Ces initiatives contribuent à consolider une dynamique collective et à renforcer notre positionnement : un écosystème capable d'allier expertise, proximité et impact.

“

La communication ouverte et la volonté de trouver des compromis équilibrés sont particulièrement appréciées.

Client Privatum

”

Construire des partenariats durables

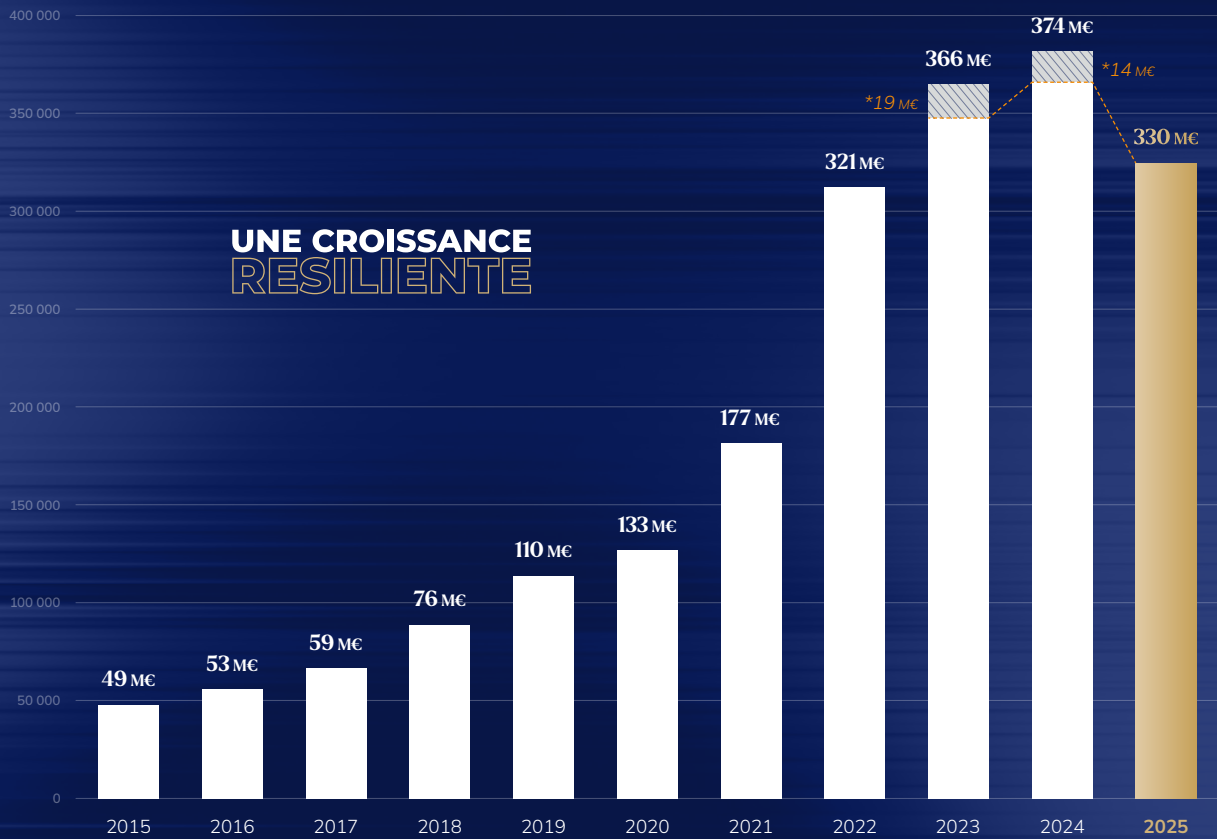
Dans un contexte où les organisations doivent accélérer leur transformation pour rester compétitives, la relation client devient un levier stratégique.

Notre ambition est claire : continuer à bâtir des partenariats solides, durables et créateurs de valeur.

Parce que **la performance ne se mesure pas uniquement dans les résultats livrés, mais dans la confiance construite dans la durée.**

CHIFFRES CLÉS

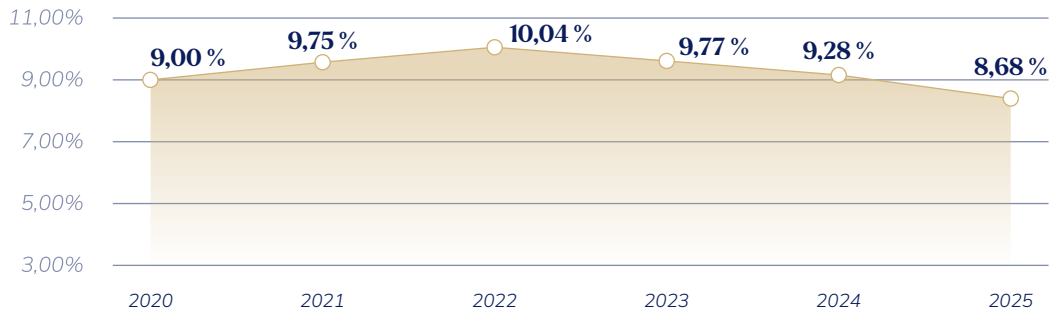
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2025



Part des activités arrêtées en 2025 et cédées en 2024

ÉVOLUTION DE LA RENTABILITÉ

UNE CROISSANCE RÉSILIENTE



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ (ROA)

	2023	2024	2025
ROA(M€)	35,74	34,76	28,69
ROA EN %	9,77%	9,28%	8,68%

Année 2025

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

AMÉRIQUE DU NORD

144,5 M€

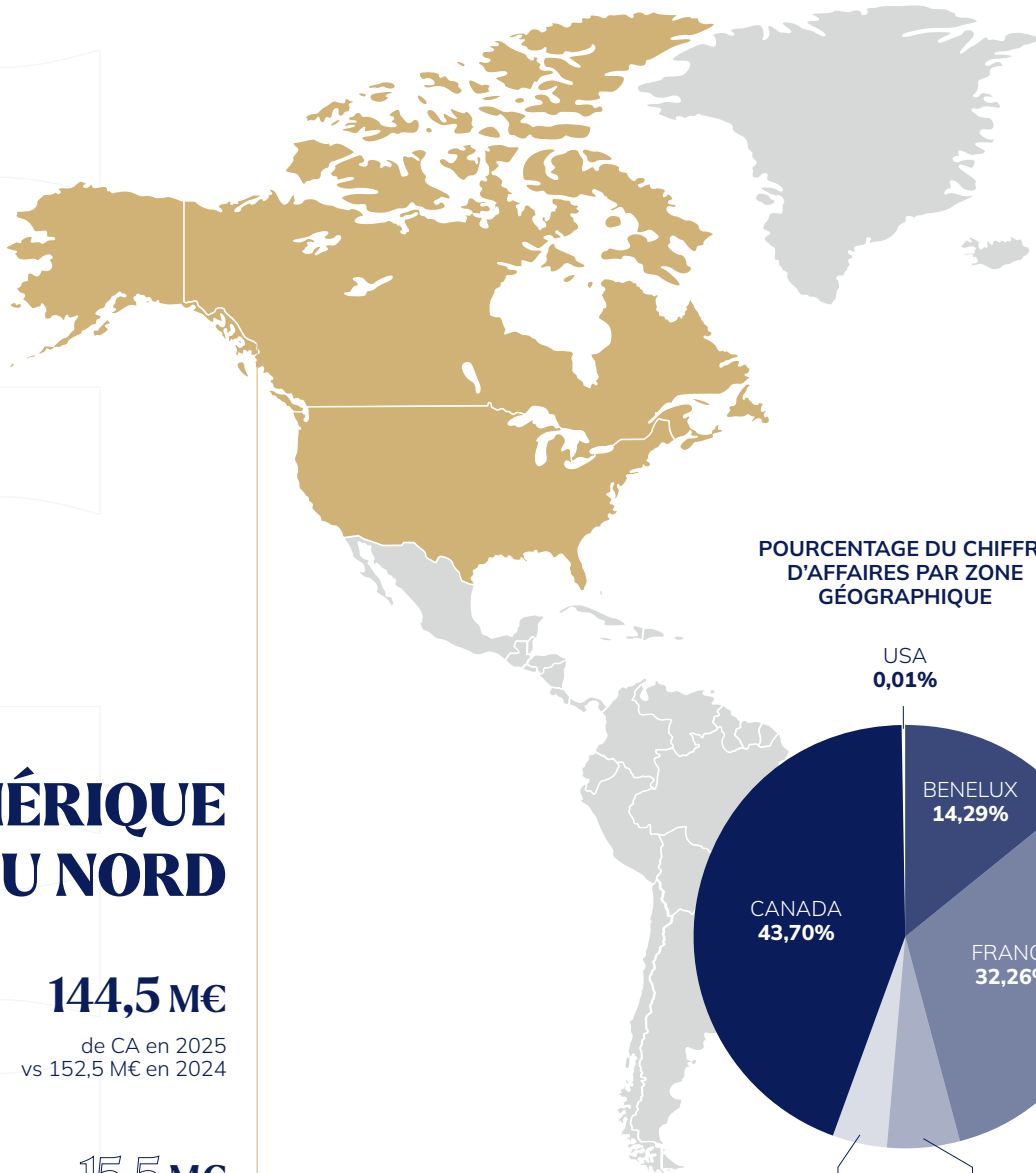
de CA en 2025
vs 152,5 M€ en 2024

15,5 M€

de ROA en 2025
vs 17,7 M€ en 2024

1398

Effectif moyen
en 2025



EUROPE

168,2 M€

de CA en 2025
vs 210,3 M€ en 2024

12 M€

de ROA en 2025
vs 16,5 M€ en 2024

1720

Effectif moyen
en 2025



ASIE PACIFIQUE

17,8 M€

de CA en 2025
vs 11,5 M€ en 2024

1,2 M€

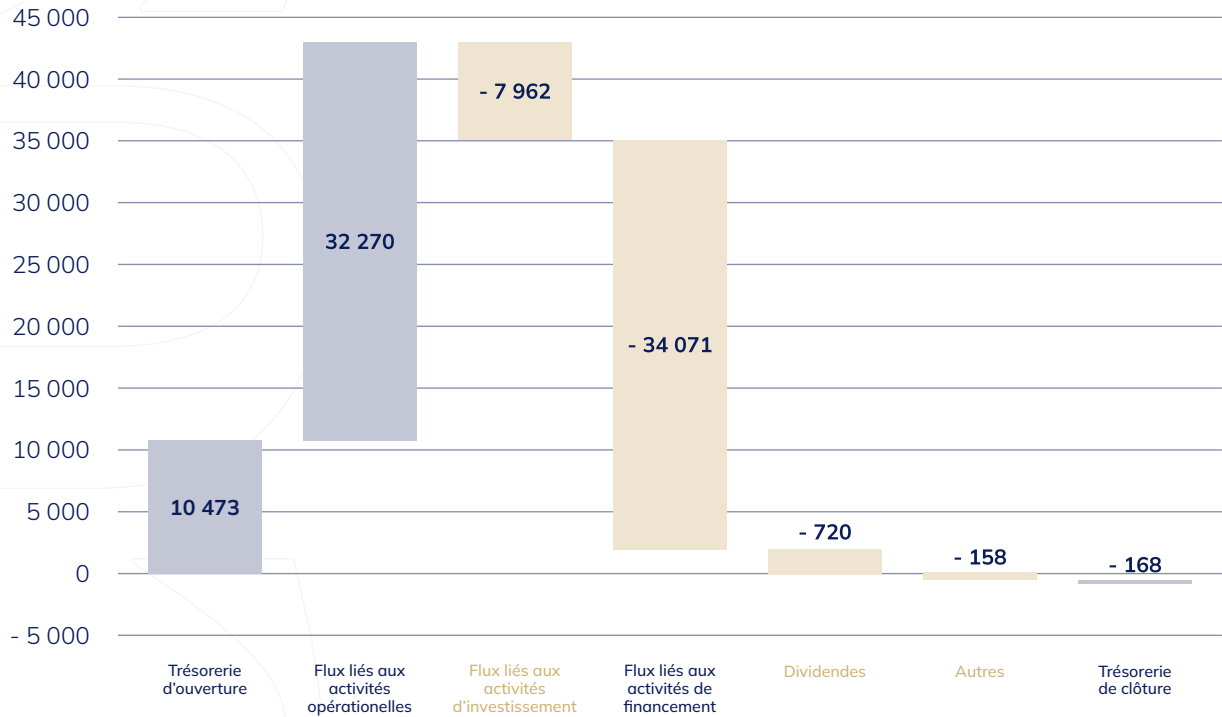
de ROA en 2025
vs 0,51 M€ en 2024

190

Effectif moyen
en 2025

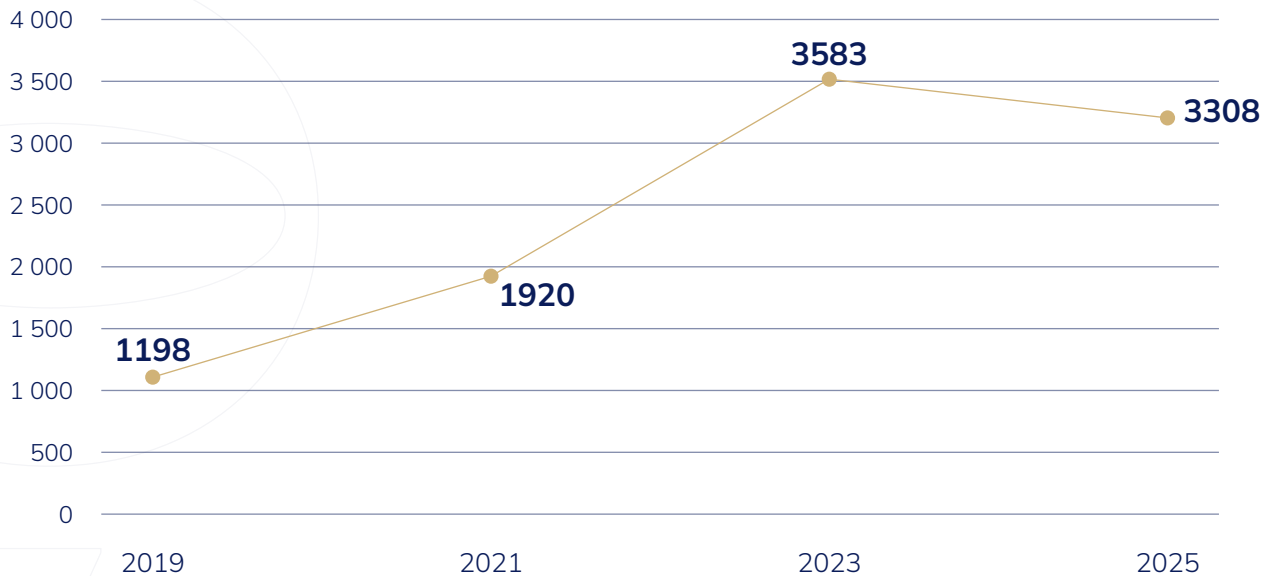
FOCUS CHIFFRES

FLUX NET DE TRÉSORERIE 2025 (EN K€)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS

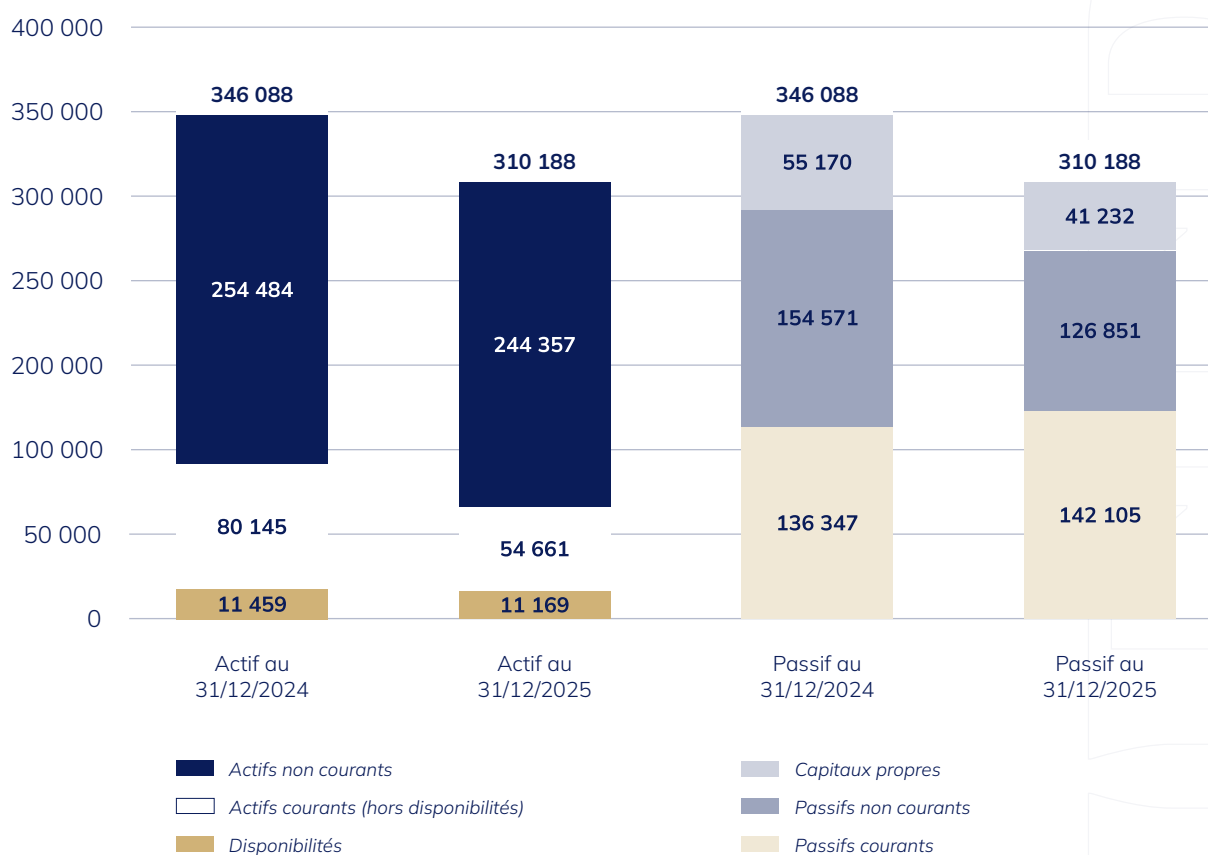
3108 Effectif au 31/12/25
vs. 3366 effectif au 31/12/24



Évolution des effectifs annualisés

BILAN

Actifs (en K€)	31/12/2024	31/12/2025	Passifs (en K€)	31/12/2024	31/12/2025
Actifs non courants	254 484	244 357	Capitaux propres	55 170	41 232
Actifs courants (hors disponibilités)	80 145	54 661	Passifs non courants	154 571	126 851
Disponibilités	11 459	11 169	Passifs courants	136 347	142 105
TOTAL ACTIF	346 088	310 188	TOTAL PASSIF	346 088	310 188



COMPTE DE RÉSULTAT

(en K€)	31/12/2024	31/12/2025	Var. en %
Chiffre d'affaires	374 336	330 439	-11,7 %
Chiffre d'affaires (Périmètre hors cessions 2024 & activité arrêtée*)	359 983	329 683	-8,4 %
Résultat Opérationnel d'Activité	34 755	28 686	-17,5 %
Résultat Opérationnel d'Activité en %	9,28 %	8,68 %	-6,5 %

*Hors cessions des sociétés HRPartners et Sirus durant le 4ème trimestre 2024. Ces entités avaient contribué au chiffre d'affaires IFRS à hauteur de 10 499 K€ en 2024. De plus, le chiffre d'affaires présenté est retraité afin d'exclure les sociétés arrêtées sur le premier semestre 2025, à savoir le chiffre d'affaires du groupe E.magineurs qui représentait 3 904 K€ en 2024.

Centre de

Services



INDUSTRIALISER L'EXCELLENCE : LE CENTRE DE SERVICES COMME LEVIER DE PERFORMANCE DURABLE

Dans un environnement marqué par l'accélération technologique, la pression sur les marges et l'exigence des clients, la performance ne peut plus reposer uniquement sur l'expertise individuelle. Elle doit s'industrialiser.

Le Centre de Services est devenu un levier stratégique permettant d'**allier excellence opérationnelle, scalabilité et rentabilité durable**.

Chez Alan Allman Associates, il constitue un pilier structurant de notre modèle.

De l'expertise à l'industrialisation

Les organisations font face à une équation complexe : accélérer les déploiements, maîtriser les coûts, garantir la qualité, réduire les risques et maintenir un haut niveau d'expertise.

Le modèle basé uniquement sur la régie atteint ses limites.

Le Centre de Services permet un changement de logique :

- passer des ressources aux résultats,
- structurer l'organisation,
- industrialiser la gouvernance.

Il ne s'agit plus seulement de délivrer, mais de construire un modèle performant et reproductible.

Un modèle orienté performance

Le Centre de Services repose sur plusieurs principes clés :

1. STANDARDISATION ET PILOTAGE

Des processus définis et des indicateurs mesurés permettent une

performance pilotable et améliorabile.

2. MUTUALISATION DES EXPERTISES

Le partage des savoir-faire favorise la montée en compétences collective et l'innovation.

3. SCALABILITÉ

Le Centre de Services permet d'absorber les pics d'activité, d'accompagner la croissance et d'industrialiser les solutions sans dégrader la qualité.

4. OPTIMISATION DES COÛTS

Grâce à la mutualisation et aux modèles hybrides (dont le nearshore), il garantit une efficacité économique durable.

Un catalyseur de transformation

Le Centre de Services ne se limite pas à l'exécution : il structure les transformations. Il permet notamment :

- d'industrialiser l'IA et l'automatisation,
- de moderniser les architectures,
- de sécuriser les environnements,
- d'assurer la continuité opérationnelle.

Alors que près de 70 % des transformations échouent faute de gouvernance (McKinsey), le Centre de Services apporte méthode et stabilité.

Un levier de rentabilité

Le Centre de Services améliore directement la performance économique :

- marges optimisées
- coûts maîtrisés
- meilleure prévisibilité
- valorisation contractuelle accrue

Il renforce aussi la relation client via des engagements mesurables, une vision long terme et une gouvernance structurée.

La rentabilité devient ainsi durable.

Structurer pour durer

Dans un monde technologique complexe, la performance repose sur des modèles de delivery structurés.

Le Centre de Services transforme :

- la complexité en organisation,
- l'expertise en performance mesurable,
- la croissance en modèle scalable.

Chez Alan Allman Associates, il est un levier central pour accompagner les transformations.

Parce que l'excellence ne repose pas seulement sur l'expertise, mais sur la capacité à l'industrialiser.



Nathalie

DIRECTRICE DU CENTRE DE SERVICES
we+ France

SCHWARTZ

Le Centre de Services est présenté comme un levier stratégique chez Alan Allman Associates. En quoi est-il bien plus qu'un simple modèle de delivery ?

Un Centre de Services n'est pas seulement un moyen de produire.

C'est un cadre structuré qui permet d'apporter de la visibilité, de la gouvernance et de la prévisibilité dans les engagements.

Pour nos clients, cela signifie moins d'aléas, plus de pilotage et une capacité à s'inscrire dans une logique de partenariat durable plutôt que de simple prestation.

Chez we+, le Centre de Services ne se limite pas à un modèle de delivery. C'est une véritable plateforme de création de valeur, qui permet de structurer les expertises, industrialiser les pratiques et accompagner durablement les transformations de nos clients.

Il devient ainsi un levier stratégique pour sécuriser la performance et accélérer l'innovation dans la durée.

Comment garanzissez-vous la performance et la qualité dans un modèle industrialisé ?

La performance repose sur une gouvernance claire, des indicateurs partagés et un pilotage régulier de l'activité.

Nous mettons en place des KPI (Key Performance Indicators), des SLA (Service Level Agreements) et des rituels de suivi qui permettent d'anticiper les dérives et d'inscrire l'amélioration continue au cœur du fonctionnement du Centre de Services.

La qualité est assurée par la standardisation des processus, l'outillage et la capitalisation sur les bonnes pratiques.

Nous plaçons l'amélioration continue au cœur du fonctionnement du Centre de Services. Grâce à des outils de pilotage, des retours d'expérience et une capitalisation permanente, nous faisons évoluer nos pratiques pour maintenir un haut niveau de performance.

En quoi le Centre de Services est-il un accélérateur de scalabilité pour nos clients ?

Le Centre de Services permet d'adapter rapidement les capacités de production aux besoins des clients, sans qu'ils aient à recruter ou réorganiser leurs équipes internes.

Grâce à une organisation structurée et des ressources mutualisées, nous pouvons augmenter ou réduire la capacité opérationnelle selon les volumes ou les projets.

On parle de rentabilité structurelle. Comment le Centre de Services améliore-t-il concrètement la performance économique ?

Le Centre de Services offre une meilleure visibilité budgétaire grâce à des modèles contractuels et opérationnels plus prévisibles. Le modèle permet de mutualiser les ressources, les outils et les expertises, ce qui réduit les coûts unitaires tout en maintenant un haut niveau de qualité.

Combiner ce modèle avec l'utilisation de l'IA dans nos processus de développement nous permet d'apporter de la vitesse, et des contrôles qualitatifs encore plus poussés.

es
de
de
es
es

Quelle place occupent nos capacités nearshore dans la performance du Centre de Services ?

Le nearshore permet de combiner proximité culturelle, maîtrise des coûts et flexibilité opérationnelle.

C'est un levier important pour optimiser l'équilibre entre qualité, réactivité et compétitivité.

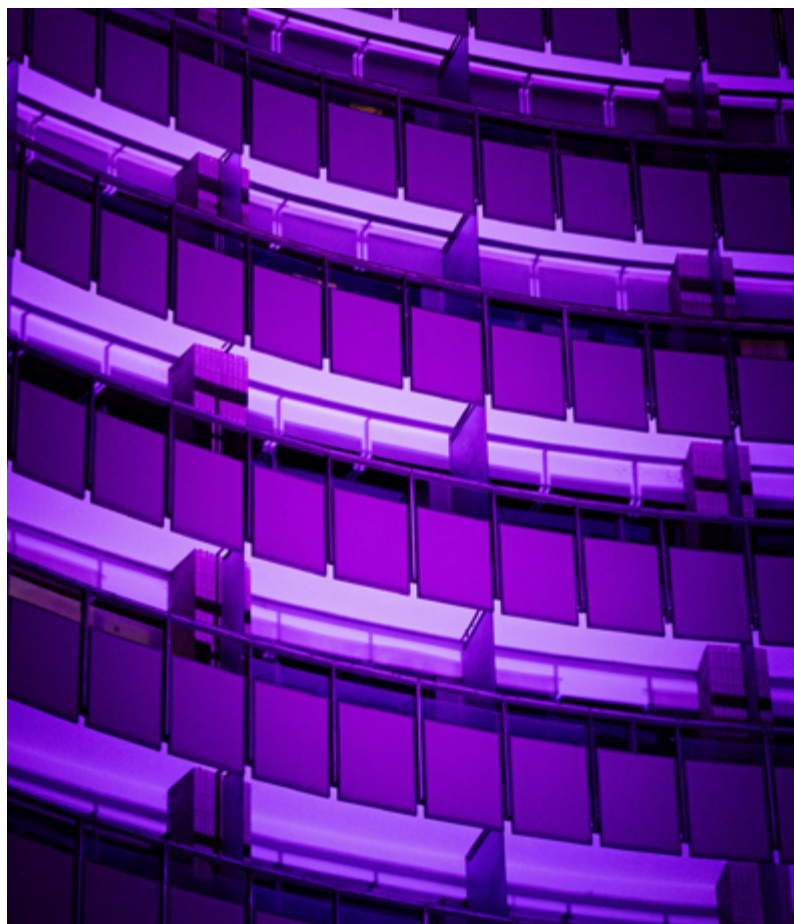
Il est une réponse économique pour les budgets de nos clients.

Chez we+ France, nous proposons majoritairement un modèle hybride : local + nearshore pour garantir un pilotage de proximité avec une optimisation financière des développements.

Comment vois-tu évoluer le Centre de Services avec l'IA et l'automatisation ?

L'IA est au cœur de nos préoccupations depuis au moins 3 ans. Elle permet d'augmenter les équipes en automatisant les tâches répétitives, ou récurrentes. Elle est un support essentiel dans la recherche de solutions et elle permet un contrôle qualitatif des productions.

À terme, le Centre de Services deviendra un centre d'orchestration de compétences humaines et de capacités automatisées.





L'HUMAIN AUGMENTÉ, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DU CONSEIL

Dans un métier en profonde mutation, la performance du conseil ne repose plus uniquement sur l'expertise. Elle dépend désormais de la capacité à faire dialoguer **intelligence humaine, puissance technologique et qualité de la relation client**.

L'essor de l'intelligence artificielle, de la data et des nouveaux usages numériques redéfinit en profondeur le rôle du consultant. Celui-ci devient plus analytique, plus transverse et plus stratégique.

Chez **Alan Allman Associates**, cette évolution s'inscrit pleinement dans notre ADN. Depuis l'origine, nous considérons que la transformation ne se décrète pas : elle se construit dans la durée, à la rencontre entre **expertise métier, innovation technologique et compréhension fine des enjeux clients**.

Dans ce contexte, l'enjeu n'est plus seulement d'attirer les talents, mais de **développer des profils augmentés**. Nos consultants construisent des parcours hybrides où l'excellence métier s'enrichit de la maîtrise des outils technologiques, de la culture de la donnée et de compétences humaines devenues essentielles : esprit critique, adaptabilité, pédagogie, écoute et capacité à coopérer.

L'intelligence artificielle marque une nouvelle étape dans cette transformation. En élargissant les capacités d'analyse et en accélérant l'accès à l'information, elle invite à réinventer la manière de créer de la valeur pour nos clients.

Dans ce nouvel environnement, l'avenir appartient à celles et ceux qui sauront conjuguer **maîtrise technologique, intelligence collective et sens de la relation**.

C'est pourquoi Alan Allman Associates investit fortement dans la formation, l'apprentissage continu et le développement des compétences. Notre ambition est claire : **donner à chacun les moyens d'élargir ses expertises, de développer son potentiel et de construire un parcours à la hauteur des transformations du marché**.

Pour celles et ceux qui nous rejoignent, c'est la promesse d'un environnement stimulant, exigeant et apprenant, où l'humain reste au cœur de la performance et où l'avenir du conseil se construit collectivement.

L'avenir du conseil repose sur la rencontre entre intelligence humaine, technologie et sens de la relation.



Christèle DELLY

DIRECTRICE DES OPÉRATIONS
DE FORMATION ET CARRIÈRE
ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Comment évolue aujourd'hui le métier de consultant ?

Le métier de consultant connaît une transformation profonde, sous l'effet combiné des avancées technologiques, de l'accélération des cycles économiques et de l'évolution des attentes clients. Il ne s'agit plus seulement de formuler des recommandations, mais d'agir comme un partenaire stratégique capable de concevoir, piloter et déployer des transformations complexes.

Le consultant devient un acteur de l'exécution, au cœur des enjeux business. Les missions s'inscrivent davantage dans une logique de co-construction, d'agilité et de résultats mesurables. **La valeur du conseil repose désormais sur la capacité à articuler vision stratégique, innovation et mise en œuvre rapide, dans des environnements incertains.**

Quelles nouvelles compétences deviennent stratégiques ?

Cette transformation fait émerger des profils hybrides. La maîtrise des technologies (intelligence artificielle, data, plateformes digitales) devient incontournable, tout comme la capacité à exploiter et valoriser la donnée pour éclairer la décision.

Les compétences en transformation organisationnelle et en conduite du changement sont également déterminantes pour garantir l'adoption et l'impact des projets. À cela s'ajoute une approche transversale, combinant expertise sectorielle et compréhension fine des enjeux business.

Enfin, les soft skills prennent une dimension stratégique : intelligence relationnelle, pédagogie et adaptabilité sont encore plus essentielles pour accompagner des transformations durables.



Construire le conseil



Comment l'IA transforme-t-elle les pratiques des équipes ?

L'intelligence artificielle s'impose comme un levier majeur de transformation. Elle accélère l'analyse de données, automatise les tâches à faible valeur ajoutée et améliore la qualité ainsi que la rapidité des livrables. Elle renforce également la prise de décision grâce à des modèles prédictifs.

Pour les consultants, l'IA agit comme un facteur d'augmentation : elle libère du temps pour se concentrer sur la stratégie, la créativité et l'accompagnement du changement. **Les pratiques évoluent ainsi vers des modèles hybrides, fondés sur une collaboration étroite entre expertise humaine et technologies avancées.**

Comment Alan Allman Associates accompagne cette transformation ?

Alan Allman Associates s'inscrit pleinement dans cette dynamique en s'appuyant sur un **modèle fondé sur l'innovation, la synergie de ses expertises et le développement continu des talents**. L'écosystème mobilise l'ensemble de ses cabinets pour proposer des approches multidisciplinaires, capables d'adresser des transformations de bout en bout.

Cet engagement se traduit notamment par un investissement fort dans la formation, à travers Alan Allman Associates Academy, académie interne certifiée Qualiopi, et une université digitale dédiée aux expertises métiers, aux technologies émergentes et aux compétences managériales.

En articulant étroitement transformation technologique et développement des talents, Alan Allman Associates renforce sa capacité à anticiper les évolutions du marché et à accompagner durablement ses clients avec impact et performance.

e
de
demain

LE CONSULTANT, CATALYSEUR DE TRANSFORMATION

Le métier de consultant évolue dans un environnement marqué par l'accélération des transformations technologiques, la montée en puissance de la data et la complexification des modèles économiques. Dans ce contexte, les attentes des entreprises se renforcent : au-delà de l'expertise, elles recherchent des partenaires capables d'accompagner concrètement la mise en œuvre de leurs transformations.

Le rôle du consultant ne se limite plus à l'analyse et à la recommandation. Il s'inscrit désormais dans une approche globale, couvrant l'ensemble du cycle des projets, de la définition des orientations stratégiques à leur déploiement opérationnel. Cette évolution fait émerger un modèle de consultant augmenté, fondé sur la combinaison de compétences complémentaires et sur une capacité accrue à délivrer de l'impact.



AAA

Une évolution du profil consultant

Les consultants interviennent aujourd'hui dans des environnements de plus en plus transverses, à l'intersection des enjeux métiers, technologiques et organisationnels. Cette transformation s'accompagne d'une évolution des compétences, structurée autour de trois piliers : l'expertise métier, la maîtrise technologique et les compétences comportementales.

L'expertise métier constitue un socle essentiel. Elle permet d'appréhender les enjeux spécifiques des organisations et de proposer des réponses adaptées à leur contexte. Elle repose à la fois sur une capacité d'analyse stratégique, permettant de traiter des problématiques complexes, et sur une compréhension fine des dynamiques sectorielles.

La maîtrise des technologies s'impose comme un levier structurant. Intelligence artificielle, data, automation et cloud redéfinissent les modèles opérationnels et les modes de décision. Les consultants doivent être en mesure d'intégrer ces dimensions afin de concevoir des solutions pertinentes, mais également d'en faciliter l'appropriation et le déploiement.

Les compétences comportementales jouent enfin un rôle déterminant. Leadership, pédagogie et adaptabilité sont devenus essentiels pour fédérer les équipes, accompagner le changement et sécuriser la réussite des transformations.

Vers un rôle d'architecte de transformation

La combinaison de ces trois dimensions redéfinit en profondeur le positionnement du consultant. Celui-ci n'intervient plus uniquement en tant qu'expert, mais comme un véritable architecte de transformation, capable de structurer, piloter et accompagner des projets complexes dans leur globalité.

La valeur du conseil repose désormais sur la capacité à articuler vision stratégique, innovation technologique et exécution opérationnelle. C'est dans cette convergence que se crée un impact durable pour les organisations.

Dans ce cadre, Alan Allman Associates développe une approche intégrée du conseil, fondée sur la complémentarité de ses expertises et le développement continu des talents. En mobilisant l'ensemble de ses cabinets, l'écosystème est en mesure de proposer des réponses multidisciplinaires, adaptées aux enjeux complexes de transformation.

Cette dynamique s'appuie également sur un investissement constant dans la montée en compétences, afin de préparer les consultants aux évolutions du marché et de renforcer leur capacité à accompagner les organisations avec exigence, agilité et performance.

DÉVELOPPER LES TALENTS, ACCÉLÉRER L'IMPACT

Dans un environnement marqué par l'accélération des transformations technologiques, les compétences évoluent à un rythme sans précédent. Intelligence artificielle, data, cloud, cybersécurité : ces mutations redessinent en profondeur les métiers du conseil et invitent les organisations à repenser durablement leur approche du développement des talents.

Dans ce contexte, **la formation** ne peut plus être envisagée comme un temps ponctuel du parcours professionnel. Elle **devient un processus continu, directement lié à la performance individuelle et collective**, mais aussi à la capacité des organisations à s'adapter et à innover.

Alan Allman Associates s'inscrit pleinement dans cette dynamique en faisant de l'apprentissage un levier structurant de sa stratégie. À travers l'Alan Allman Associates Academy, l'écosystème déploie un dispositif global dédié au développement des compétences, conçu pour accompagner ses collaborateurs dans un environnement en constante évolution.

L'Academy propose une offre de formations technologiques alignée avec les grandes transformations du marché. Les consultants y développent des expertises clés en intelligence artificielle, data, cloud et cybersécurité, leur permettant d'intégrer pleinement ces enjeux au cœur de leurs missions. Cette montée en compétences s'accompagne d'une politique active de certification, garantissant un haut niveau d'exigence et renforçant la crédibilité des équipes auprès des clients.

Au-delà des formations, l'écosystème a structuré des parcours spécialisés, pensés pour répondre aux besoins spécifiques des métiers et des secteurs. Ces dispositifs favorisent le croisement des expertises, enrichissent la compréhension des enjeux business et contribuent à

faire émerger des profils capables d'accompagner des transformations complexes dans leur globalité.

Mais plus encore, c'est une véritable culture de l'apprentissage continu qui est encouragée. Les collaborateurs sont invités à développer leurs compétences tout au long de leur parcours, à explorer de nouveaux champs d'expertise et à s'adapter en permanence aux évolutions de leur environnement.

“

Dans un monde en transformation permanente, apprendre ne constitue plus une étape, mais une dynamique continue qui permet à chacun de rester acteur de son évolution.

”

Cette approche répond aux attentes d'un marché où **la valeur repose désormais sur la capacité à mobiliser des expertises actualisées, hybrides et directement opérationnelles**. Elle contribue également à renforcer l'engagement des collaborateurs, en leur offrant des perspectives d'évolution concrètes, alignées avec les transformations de l'écosystème et de ses clients.

En structurant un environnement propice au développement des compétences, Alan Allman Associates affirme son positionnement : celui d'un **écosystème apprenant, capable d'accompagner ses talents dans la durée et de répondre avec agilité aux enjeux de transformation**.



LES TALENTS AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

Dans un marché de l'emploi marqué par une forte concurrence, attirer et fidéliser les talents constitue un enjeu stratégique pour Alan Allman Associates. **Les attentes des candidats évoluent** : au-delà des compétences techniques, ils recherchent un environnement porteur de sens, des perspectives d'évolution et une capacité à se projeter dans un projet collectif.

En 2025, l'écosystème a poursuivi une dynamique de recrutement soutenue, en s'appuyant sur une approche diversifiée, visant à attirer à la fois des profils expérimentés et des jeunes talents. **Une attention particulière est portée aux alternants et aux jeunes diplômés**, qui représentent un levier clé de développement et de renouvellement des compétences.

L'attractivité d'Alan Allman Associates repose sur une marque employeur structurée, renforcée par une présence active sur les réseaux sociaux, notamment LinkedIn, permettant de valoriser les expertises, les parcours et les réussites internes. Cette visibilité contribue à renforcer le positionnement de l'écosystème auprès des candidats et à développer sa notoriété.

Alan Allman Associates s'appuie également sur des relations écoles solides, favorisant l'identification et l'intégration de nouveaux talents. Ces partenariats permettent d'accompagner les étudiants dans leur insertion professionnelle tout en répondant aux besoins de recrutement des entités.

Par ailleurs, nos engagements RSE participent pleinement à notre attractivité. Ils traduisent une volonté **d'inscrire notre développement dans une démarche responsable, en cohérence avec les attentes des nouvelles générations.**

Dans ce contexte, les talents ne choisissent plus uniquement une entreprise, mais un projet global. Ils recherchent une **organisation capable de proposer une vision claire**, un environnement d'apprentissage continu et des opportunités de développement.

“

Les talents s'engagent là où ils peuvent apprendre, évoluer et contribuer à un projet porteur de sens.

”

En répondant à ces attentes, Alan Allman Associates renforce sa capacité à attirer, développer et fidéliser les talents, dans une logique de croissance durable.





**Karine
CHÉRONNEAU**

DIRECTRICE GÉNÉRALE
Lux Modernis



**Laurent
DESCHODT**

DIRECTEUR GÉNÉRAL
Lux Modernis

SOLIDITÉ & TRANSFORMATION SUR LE LONG TERME

40 ans d'existence dans un secteur en mutation permanente, c'est rare. Quelle a été la clé de votre longévité ?

Notre longévité repose avant tout sur la **fidélité** : celle de nos clients, mais aussi celle de nos équipes. C'est un socle précieux, construit dans la durée.

À cela s'ajoute un moteur essentiel : **notre goût de l'inédit**. Cette capacité à nous réinventer, à explorer de nouveaux terrains d'expression et à surprendre en permanence nourrit non seulement notre créativité, mais aussi le plaisir de travailler ensemble. C'est cette **dynamique collective**, faite d'envie et de curiosité, qui nous permet d'avancer depuis 40 ans.

Quelles grandes transformations avez-vous traversées et comment avez-vous su vous réinventer sans perdre votre identité ?

En quatre décennies, nous avons accompagné **toutes les évolutions de l'image et de l'expérience** : de la photographie à la réalité virtuelle, du film aux applications mobiles.

L'événementiel lui-même s'est profondément transformé, passant de formats traditionnels comme les projections ou les réunions marketing à des **dispositifs immersifs**, des pop-up stores, des roadshows internationaux ou encore des expériences digitales à distance.

Au cœur de ces transformations, une constante est restée intacte : **nos clients**. Leur confiance nous a permis de traverser les époques, d'explorer des univers variés (du parfum à la joaillerie, de la mode à l'art de vivre) et de déployer nos projets à l'international, en Europe comme au Moyen-Orient ou en Asie.

Cette **fidélité et cette diversité** ont façonné notre identité, sans jamais la diluer.

SOLIDITÉ

Comment maintenir la solidité financière et opérationnelle sur plusieurs décennies dans un environnement aussi volatile ?

La clé réside dans notre capacité à **créer de la valeur là où elle est attendue**. Nous cherchons en permanence à aligner nos propositions avec les enjeux réels de nos clients.

Cette exigence s'appuie sur une **organisation solide** : une équipe interne engagée, polyvalente, et un écosystème de partenaires de confiance, sélectionnés pour leur fiabilité, leur éthique et leur sens du collectif.

Enfin, nous accordons une importance particulière à **la rigueur**, notamment dans la construction de nos offres. La précision budgétaire et la transparence sont des éléments fondamentaux pour instaurer et maintenir **une relation de confiance durable**.

En regardant vers l'avenir, comment préparez-vous Lux Modernis aux 10 prochaines années ?

Notre ambition est de continuer à évoluer, à recruter et à nous transformer, tout en préservant **ce qui fait notre singularité**.

Au-delà des compétences, nous veillons à cultiver ce qui nous anime profondément : **le plaisir de créer, la complicité avec nos clients, le sens du détail et du service**, ainsi que cette passion de l'inédit qui nous pousse à aller toujours plus loin.

C'est en restant fidèles à **cet esprit** que nous abordons les dix prochaines années, avec exigence et enthousiasme.

40 ans Lux Modernis

David

BELLAICHE

↳ DIRECTEUR GÉNÉRAL - ALTHÉA



CROISSANCE MAÎTRISÉE & ÉVOLUTION STRATÉGIQUE

En 20 ans, Althéa a connu une forte croissance. Comment avez-vous structuré cette évolution pour la rendre durable ?

Notre croissance s'est construite sur un équilibre entre **développement et fidélité à notre ADN**. Trois piliers ont structuré cette trajectoire.

D'abord, **l'investissement dans l'humain** : le conseil reste avant tout un métier d'expertise et d'engagement. Nous avons structuré des parcours de carrière clairs, développé la formation continue et cultivé une **culture d'entreprise forte** pour fidéliser nos talents.

Ensuite, la **diversification maîtrisée de nos offres**. Historiquement positionnés sur les SIRH, nous avons progressivement élargi notre champ d'action vers la Finance, les Achats et la Supply Chain, en conservant la même exigence de qualité et de proximité avec nos clients.

Enfin, l'intégration à l'écosystème Alan Allman Associates a constitué **un accélérateur majeur**. Elle nous permet de bénéficier de synergies, de mutualiser certaines fonctions et de renforcer notre capacité à accompagner **des transformations plus complexes**.

20 ans Althéa

Quels ont été les tournants majeurs qui ont marqué votre capacité d'évolution ?

Plusieurs moments clés ont façonné l'Althéa d'aujourd'hui.

Le premier a été le passage d'une expertise centrée sur les SIRH à une **approche plus globale de la transformation organisationnelle et digitale** des directions métiers. Nous avons voulu devenir **des partenaires de transformation**, et non plus seulement des experts d'outils.

Le deuxième tournant a été notre intégration à Alan Allman Associates, qui nous a permis d'accéder à **une dimension internationale** et de développer des synergies multi-marques pour répondre à des projets plus structurants.

Enfin, l'émergence du **Cloud**, de la **Data** et désormais de l'**Intelligence Artificielle** nous a conduits à faire évoluer nos méthodologies afin d'accompagner nos clients dans la transformation de leurs processus métiers.

Comment préserver l'agilité entrepreneuriale tout en gagnant en maturité organisationnelle ?

C'est un défi pour toute entreprise en croissance. Chez Althéa, nous avons cherché à concilier les deux en préservant ce qui fait **notre culture : l'esprit "Doer"**.

Nous avons maintenu un **management de proximité** et une organisation relativement horizontale, qui favorise l'autonomie et la rapidité de décision. Dans le même temps, nous avons renforcé la structuration de notre back-office - RH, finance, commercial - afin de **sécuriser notre croissance**.

Cette organisation nous permet de disposer d'une base solide tout en laissant à nos consultants **la liberté et la responsabilité nécessaires pour créer de la valeur** chez nos clients.

Quelle est votre vision d'Althéa à horizon 2030 ?

Notre vision s'inscrit dans notre nouveau cap stratégique **Next Gen 2030**, avec une ambition claire : **doubler de taille d'ici cinq ans**. Nous visons 60 millions d'euros de chiffre d'affaires, 450 collaborateurs et plus de 10 % de ROA.

Pour atteindre cet objectif, nous nous appuyons sur plusieurs leviers. D'abord, **la diversification et l'expansion géographique**, avec l'ouverture de nouveaux bureaux en France et le développement à l'international, notamment au Benelux et en Europe du Sud.

Ensuite, **l'intégration de l'Intelligence Artificielle dans nos offres**, avec la création d'un **Lab Data & IA** destiné à transformer nos méthodologies et à renforcer la valeur apportée à nos clients.

Enfin, nous souhaitons faire rayonner davantage notre expertise, en développant **nos prises de parole, nos observatoires sectoriels et des communautés d'experts** capables d'incarner la marque Althéa sur le marché.



ÉVOLUTION

STRATÉGIQUE

EXPERTISE



Alain

KUNNEN

↳ CEO - SATISCO

EXPERTISE, SPÉCIALISATION & ADAPTATION

Satisco s'est imposé sur un marché exigeant. Comment expliquez-vous cette solidité dans la durée ?

La solidité de Satisco repose avant tout sur une combinaison d'**expertise technique pointue, de proximité avec nos clients** et d'une vision claire de l'évolution des systèmes d'information. Depuis plus de vingt ans, nous accompagnons les grandes entreprises dans **l'intégration de leurs systèmes et la maîtrise de leurs flux de données**, un domaine devenu stratégique dans un monde où l'information doit circuler de manière fiable, sécurisée et instantanée.

Nous avons toujours privilégié une **approche pragmatique** : comprendre les enjeux métiers de nos clients, construire des solutions robustes et accompagner leur transformation dans la durée. Cette capacité à combiner **expertise technologique, compréhension des architectures complexes et engagement de nos équipes** nous a permis de bâtir des relations de confiance durables et de nous positionner comme **un partenaire fiable dans des environnements critiques**.

Comment avez-vous fait évoluer votre offre pour rester pertinent face aux mutations technologiques ?

L'évolution de notre offre repose sur une **veille technologique permanente** et sur une capacité à anticiper les transformations du marché. Historiquement centrée sur l'intégration des flux et la transformation des données, notre expertise s'est progressivement élargie pour répondre aux nouveaux enjeux : architectures hybrides, cloud, API, automatisation des processus, ou encore architectures évènementielles en temps réel.

Aujourd'hui, nous orientons fortement notre approche vers **la synchronicité des données**, c'est-à-dire la capacité pour les entreprises à partager et exploiter l'information de manière instantanée et fiable entre systèmes hétérogènes. Cette vision s'appuie sur des **technologies d'intégration avancées** et sur des architectures capables de gérer des volumes de données toujours plus importants tout en garantissant sécurité et traçabilité.

En parallèle, nous avons lancé des initiatives d'innovation comme le **Satisco Integration Lab (SAIL)**, qui nous permet d'expérimenter de nouvelles technologies, de développer des solutions et de préparer nos clients aux prochaines évolutions du marché.

SPÉCIALISATION ADAPTATION

Quelle importance accordez-vous à la transmission des savoir-faire et à la montée en compétence des équipes ?

La transmission des connaissances est un pilier fondamental de notre modèle. Dans un secteur où les technologies évoluent rapidement, la valeur d'une entreprise repose avant tout sur **la compétence et la capacité d'apprentissage de ses équipes**.

C'est pourquoi nous avons structuré des programmes de formation internes et externes qui permet d'accompagner **la montée en compétence de nos consultants** sur les technologies d'intégration, les architectures modernes et les bonnes pratiques du marché. Cette démarche garantit à nos clients **l'accès à des experts constamment formés** et capables d'intervenir sur des environnements technologiques complexes.

Au-delà de la formation technique, nous encourageons également le **partage d'expérience** entre consultants, la participation à des projets d'innovation et l'implication dans nos initiatives de recherche. Cette culture de transmission contribue à maintenir un **haut niveau d'expertise** au sein de l'entreprise.

Si vous deviez résumer en une phrase ce qui garantit la pérennité de Satisco, que diriez-vous ?

La pérennité de Satisco repose sur une combinaison unique **d'expertise en intégration des données, d'innovation technologique continue et d'un engagement durable aux côtés de nos clients** pour accompagner leur transformation numérique.

20 ans *Satisco*



**Jo
CUYVERS**

CEO
DynaFin Consulting



**Christophe
WAUTHIER**

DIRECTOR
DynaFin Consulting

EXPERTISE FINANCIÈRE, TRANSFORMATION & CONFIANCE

DynaFin Consulting accompagne les institutions financières depuis 15 ans. Quels sont, selon vous, les facteurs clés qui ont permis au cabinet de s'imposer durablement dans un secteur aussi exigeant ?

Avant tout, **notre expertise sectorielle**. DynaFin Consulting intervient exclusivement dans les services financiers, ce qui nous permet de comprendre en profondeur **les enjeux structurels auxquels nos clients** sont confrontés (qu'ils soient réglementaires, opérationnels ou technologiques) et d'anticiper leur évolution.

Cette expertise s'accompagne d'une **exigence forte en matière de qualité et de delivery**. Dès l'origine, nous avons fait le choix de nous positionner comme **un partenaire de confiance**, capable d'accompagner des transformations complexes avec rigueur et constance. En maintenant des **standards élevés d'exécution, de gouvernance et de relation client**, nous avons construit des relations durables fondées sur la confiance.

Le secteur financier a connu de profondes transformations ces dernières années (réglementation, digitalisation, intelligence artificielle). Comment DynaFin Consulting a-t-il fait évoluer son expertise pour accompagner ces changements ?

Ces dernières années, DynaFin Consulting a renforcé le lien entre **connaissance métier et expertise technologique**. Notre ancrage dans les services financiers nous permet de comprendre les contraintes réglementaires et opérationnelles de nos clients, tandis que nos investissements dans les technologies nous aident à anticiper **l'impact des solutions digitales et de l'intelligence artificielle** sur l'expérience client et la performance opérationnelle.

Nous abordons la technologie de manière pragmatique : notre priorité est de **l'appliquer à des enjeux métiers concrets**, qu'il s'agisse de simplifier les parcours clients, d'améliorer l'efficacité des processus ou de renforcer les dispositifs de contrôle.

L'intégration de DynaFin Consulting au sein d'Alan Allman Associates renforce également notre capacité à accompagner **des transformations complexes**. En collaboration avec les autres cabinets de l'écosystème, nous pouvons mobiliser **des expertises complémentaires** et proposer un accompagnement de bout en bout, de la stratégie à la mise en œuvre.

Les professionnels des services financiers doivent aujourd'hui développer des compétences hybrides, à la croisée de l'expertise métier et de la technologie. Comment préparez-vous vos consultants aux enjeux de demain ?

Le **développement des talents** est au cœur de notre modèle. Nous sommes convaincus que l'avenir du conseil dans les services financiers repose sur **la capacité à combiner compréhension métier et maîtrise des technologies**.

Nous investissons en continu dans la formation de nos consultants, en couvrant à la fois l'expertise

15 ans DynaFin Consulting

fonctionnelle, la transformation digitale, l'automatisation et les technologies émergentes. Notre objectif est de garantir que nos équipes restent **en phase avec les défis concrets rencontrés par nos clients**.

Au-delà de la formation, l'apprentissage passe aussi par l'expérience. En travaillant au plus près des problématiques de nos clients, nos consultants développent progressivement **les compétences hybrides nécessaires** pour accompagner des transformations durables dans un secteur en constante évolution.

Si vous deviez résumer en une phrase ce qui a assuré la solidité et la pérennité de DynaFin Consulting au cours de ces 15 dernières années, que diriez-vous ?

La solidité de DynaFin Consulting repose sur la combinaison d'**une expertise approfondie des services financiers, d'une relation de confiance construite dans la durée avec nos clients et d'un investissement constant dans le développement de nos talents**.

LES VOIX DU CONSEIL AUGMENTÉ : REGARDS D'EXPERTS

Le secteur du conseil connaît aujourd'hui une mutation profonde.

L'essor de l'intelligence artificielle, de la data et de l'automatisation transforme la manière dont les organisations prennent leurs décisions, innovent et se développent. Dans ce nouveau contexte, **le conseil évolue au-delà du modèle traditionnel d'expertise pour accompagner des transformations concrètes, mesurables et durables.**

Partout dans le monde, les experts d'Alan Allman Associates accompagnent cette évolution. En combinant expertise sectorielle, technologies avancées et compréhension fine des enjeux de transformation, ils **contribuent à concevoir et à déployer la prochaine génération de modèles d'entreprise.**

À travers ces portraits stratégiques, nos experts partagent leur vision de l'évolution du conseil, de l'émergence d'une expertise augmentée et des opportunités qui s'ouvrent pour les organisations dans les années à venir.





Comment l'intelligence artificielle, la data et l'automatisation transforment-elles aujourd'hui le métier du conseil ?

Aujourd'hui, nous passons d'un modèle de conseil basé principalement sur l'analyse et la recommandation à un **modèle de conseil augmenté, où la valeur repose aussi sur la capacité à produire, simuler, mesurer et déployer rapidement.**

L'IA permet d'accélérer les phases d'étude et d'objectiver les décisions. L'automatisation permet d'industrialiser de tâches autrefois coûteuses en temps.

Le consultant devient capable d'intégrer des outils et des solutions d'automatisation ou d'IA directement dans la conception des projets. Le rôle du cabinet de conseil évolue donc vers celui de partenaire de transformation opérationnelle.

Comment faites-vous en sorte que les missions de conseil génèrent un impact business tangible pour vos clients ?

Les entreprises attendent aujourd'hui des résultats mesurables, ce qui suppose d'**intégrer la mesure de l'impact dès les phases de cadrage.** Dans des fonctions comme la Finance ou les RH, l'usage de l'IA et de l'automatisation permet d'aller plus loin dans cette mesure, en objectivant les écarts et en sécurisant l'exécution.

Mais la technologie seule ne suffit pas : **la compréhension métier est essentielle pour identifier les bons leviers et les indicateurs réellement pertinents.** Nous observons

régulièrement que des initiatives data ou IA échouent non pas pour des raisons techniques, mais parce qu'elles ne sont pas suffisamment ancrées dans la réalité opérationnelle.

Quelles seront, selon vous, les compétences, expertises et états d'esprit qui définiront les consultants de demain ?

Les compétences techniques restent importantes, mais ne suffisent plus. Le consultant de demain doit être capable de **naviguer entre plusieurs dimensions : métier, technologie, data et transformation humaine.** La maîtrise des fondamentaux de la data et de l'IA devient progressivement incontournable, même pour des profils non techniques. Au-delà des compétences, l'état d'esprit est déterminant. Les consultants doivent faire preuve de curiosité et d'adaptabilité et être orienté impact.

Où voyez-vous aujourd'hui les plus grandes opportunités de transformation pour les organisations françaises ?

En France, beaucoup d'organisations disposent d'un fort potentiel de transformation.

Nous observons que **les opportunités les plus importantes se situent souvent dans des domaines très opérationnels comme les fonctions support et les RH.** Nous constatons une maturité croissante sur les enjeux de qualité de la data. Les entreprises ont franchi une étape, mais ont désormais besoin d'être accompagnées pour mieux exploiter ces données.

Nous observons aussi de nombreuses initiatives IA lancées ces

dernières années. Néanmoins, **l'enjeu aujourd'hui est d'accompagner les organisations pour passer de l'expérimentation à la performance mesurable,** en rationalisant les projets selon une trajectoire cohérente.

Nous observons également une dynamique forte d'automatisation. Là encore, le besoin porte sur l'accompagnement pour aller au-delà de l'amélioration des processus et être capable de les repenser.

En quoi le conseil augmenté permet-il aujourd'hui d'accélérer le passage de la stratégie à l'exécution ?

Beaucoup d'organisations rencontrent des difficultés au moment de passer à l'exécution. Les freins sont souvent organisationnels, humains ou liés à la complexité des systèmes existants.

Le conseil augmenté permet d'accélérer ce passage de la stratégie à l'action, car il combine réflexion, outillage et mise en œuvre. L'approche consiste à avancer par étapes courtes, avec des résultats visibles, plutôt que par des programmes théoriques trop longs. Cette logique de transformation progressive, pilotée par la donnée, permet d'engager plus facilement les équipes et de sécuriser les projets.

C'est dans ce contexte que notre offre « Automatisation intelligente », combinant expertise métier, IA et automatisation, prend tout son sens, en permettant d'accompagner les organisations de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle.

FRANCE



FRANCE

BENEFILUX



BENEFILUX



Que signifie concrètement le conseil augmenté dans la manière de délivrer les projets de transformation ?

Le conseil connaît une transformation structurelle majeure. **Les équipes technologiques**, historiquement composées de profils spécialisés, **évoluent vers des équipes plus restreintes et hybrides, capables de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur.** Cette évolution repose sur un triptyque clé : des profils stratégiques capables de définir les priorités, des catalyseurs de transformation centrés sur l'humain, et des profils techniques capables d'orchestrer des systèmes intelligents.

Le conseil « augmenté » consiste à utiliser l'IA pour renforcer les capacités des consultants. Mais nous allons plus loin avec un modèle « agentique », dans lequel certains pans des projets - analyse, prototypage, voire développement - sont exécutés par des agents. Les équipes deviennent ainsi des systèmes hybrides, où humains et IA collaborent pour produire plus vite et à plus grande échelle.

Pour les clients, cela se traduit par des cycles de déploiement accélérés et une meilleure adoption des solutions.

Comment vous assurez-vous que le conseil génère un impact business concret pour vos clients ?

C'est un enjeu central. Au Benelux, nous avons fait de cette exigence un véritable élément de différenciation, en nous engageant sur un principe simple : **"commit to grow together"**. S'engager signifie accepter de partager le risque, notamment via

des modèles alignés sur la performance. Grandir implique d'apporter une expertise solide, fondée sur l'expérience, permettant de sécuriser les décisions et les trajectoires. Enfin, réussir ensemble suppose un alignement fort entre les équipes et un pilotage commun des indicateurs business.

Par ailleurs, nous **passons d'une logique de projets ponctuels à une création de valeur continue.** Grâce à l'IA, la performance peut être pilotée en temps réel, rendant l'impact visible en quelques semaines. **Le rôle du conseil ne s'arrête plus à la recommandation : il s'inscrit dans l'exécution et la durée.**

Quelles compétences, capacités et états d'esprit définiront les consultants de demain ?

Les consultants de demain s'articuleront autour de trois profils clés.

Les stratégestes devront dépasser les approches classiques pour devenir véritablement data-driven et capables d'intégrer enjeux business et humains.

Les catalyseurs de transformation joueront un rôle essentiel pour accompagner les changements de modes de travail, car l'IA ne crée de valeur que si elle est réellement adoptée.

Enfin, **les profils techniques** évolueront vers des profils hybrides, capables de concevoir et piloter des systèmes complexes, en orchestrant des agents plutôt qu'en produisant directement du code.

Le véritable changement réside dans le passage de l'exécution à l'orchestration.

La région Benelux combine des cadres réglementaires forts avec un écosystème technologique très innovant. Comment cet environnement influence-t-il la manière dont les organisations abordent leurs projets de transformation ?

Cet environnement crée un équilibre particulier entre prudence et innovation. La régulation, souvent perçue comme une contrainte, agit en réalité comme un levier de confiance et pousse à construire des solutions plus robustes et scalables.

Les grandes organisations expérimentent via des incubateurs internes avant d'industrialiser, tandis que les mid-caps explorent via des POC (Preuve de Concept) mais rencontrent des défis d'industrialisation. Les PME, quant à elles, sont souvent les plus rapides à transformer leurs modèles, car moins contraintes par les systèmes legacy.

Quels secteurs ou cas d'usage connaîtront selon vous les impacts les plus significatifs dans les années à venir ?

Les cas d'usage visibles - traitement intelligent des documents, copilotes métiers, détection de fraude ou hyper-personnalisation - se développent rapidement.

Mais les transformations les plus structurantes sont moins visibles : **automatisation de bout en bout des processus, modèles opérationnels pilotés par l'IA et workflows autonomes sur des fonctions critiques** comme l'onboarding, la gestion des sinistres ou l'analyse de crédit.

C'est dans ces transformations silencieuses que se joue la véritable rupture.



Comment l'IA et l'automatisation transforment-elles le conseil et vos modes de delivery ?

Le conseil repose désormais sur la vitesse de production des insights. Chez GURUS, nous capitalisons sur deux décennies de propriété intellectuelle afin qu'aucun projet ne démarre de zéro, réduisant des semaines de réconciliation de données à quelques jours.

Si l'IA prend en charge les volumes importants de documentation, **nos consultants apportent la « couche de jugement » - la logique stratégique et la compréhension sectorielle** que les machines ne peuvent pas reproduire. Nous utilisons ces outils pour itérer et valider, en veillant à ce que l'exécution serve les objectifs business de long terme.

Comment vous assurez-vous que le conseil génère un impact business tangible et global ?

Une transformation réussie repose sur un équilibre entre efficacité interne et croissance externe. **Une recommandation sans trajectoire d'exécution claire reste sans impact.**

Nous agissons comme des guides stratégiques, en mettant en lumière les hypothèses implicites qui freinent souvent les résultats. **Le levier clé d'impact réside dans une conduite du changement centrée sur l'humain, garantissant l'adoption et la transformation des données en insights actionnables.** Nous intervenons sur l'ensemble du cycle pour transformer les projets en véritables transformations business.

Quels nouveaux états d'esprit définiront les consultants de demain ?

L'ère de l'IA élève le niveau d'exigence et impose de préserver l'intégrité stratégique face au risque de « médiocrité automatisée ».

Notre rôle dépasse la validation des outputs : il consiste à **s'assurer que les outils servent des objectifs pilotés par l'humain.** Nos équipes agissent comme des éclaireurs, identifiant les bons outils, en captant la valeur et en ancrant les stratégies dans des méthodologies éprouvées. Nous devenons des architectes responsables, garants de l'alignement entre technologie et enjeux business, au sein d'un socle de connaissances partagé.

Comment le paysage mondial de l'innovation influence-t-il les attentes des clients ?

Les clients nord-américains font face à une double pression : un bruit technologique local intense et une industrialisation rapide à l'international, générant une réelle crainte de décrochage.

Notre rôle est de **simplifier cette complexité et de définir les bonnes priorités.** Nous agissons comme des partenaires stratégiques agiles, reliant innovation globale et exécution locale, et en remplaçant la relation fournisseur traditionnelle par une collaboration à forte valeur ajoutée.

Qu'est-ce qui distingue les entreprises qui réussissent à industrialiser l'IA ?

L'industrialisation de l'IA repose sur une discipline stratégique. De nombreuses organisations tombent dans un « piège de l'innovation », lançant des initiatives sans lien direct avec un besoin business. Les leaders considèrent l'IA comme un levier, et non une finalité. **La réussite repose sur la priorisation du « pourquoi » avant le « comment » et sur un alignement des initiatives avec les objectifs stratégiques.** En adoptant une approche progressive et itérative, ces organisations avancent plus vite et transforment l'IA en véritable avantage concurrentiel.

AMÉRIQUE



DU NORD

PÉNINSULE



IBÉRIQUE



Que signifie concrètement le conseil augmenté dans la conduite des projets de transformation ?

Nous assistons à une évolution structurelle du secteur du conseil. Pendant longtemps, la valeur reposait principalement sur l'expertise humaine et la capacité analytique des consultants. Aujourd'hui, l'intelligence artificielle, la data et l'automatisation redéfinissent profondément la manière dont les organisations prennent leurs décisions.

Le conseil augmenté consiste à associer le jugement humain à des écosystèmes analytiques avancés. Les consultants s'appuient désormais sur des outils d'IA, des systèmes de connaissance et des capacités de traitement de données qui accélèrent l'analyse et permettent d'obtenir des insights en temps réel.

Cette évolution permet de passer beaucoup plus rapidement du diagnostic à l'action. Les consultants peuvent tester des hypothèses, modéliser différents scénarios et éclairer la décision stratégique avec une précision inédite. **L'objectif n'est pas de remplacer l'expertise humaine, mais de la renforcer.**

Les organisations attendent aujourd'hui des résultats mesurables plutôt que de simples recommandations. Comment garantir un impact concret pour vos clients ?

La production de stratégies est aujourd'hui plus rapide et plus accessible, notamment grâce à l'IA. Le véritable enjeu se situe désormais dans l'exécution. De nombreuses transformations

échouent non pas faute de vision, mais en raison de difficultés d'alignement, de rigidités organisationnelles ou de systèmes hérités. **Notre approche consiste donc à identifier très tôt ces points de friction** et à évaluer la capacité réelle d'une organisation à transformer sa stratégie en résultats opérationnels.

Une stratégie ne crée de valeur que lorsqu'elle est mise en œuvre avec succès et que ses résultats sont mesurés dans la durée.

Quelles compétences définiront les consultants de demain dans un environnement por par l'IA ?

À mesure que l'intelligence artificielle prend en charge une partie du travail analytique, **le rôle du consultant évolue vers davantage de leadership et d'orchestration.**

Les consultants de demain devront combiner trois compétences clés : une compréhension des technologies et des systèmes d'IA, une rigueur stratégique forte et une capacité à accompagner les organisations dans le changement.

Plus que jamais, la dimension humaine devient centrale. Empathie, communication et capacité à mobiliser les équipes seront déterminantes pour réussir les transformations.

Quelles sont aujourd'hui les priorités des organisations sur le marché ibérique ?

Les entreprises de la région ont fortement modernisé leurs canaux digitaux ces dernières années. La prochaine étape consiste à **intégrer l'intelligence artificielle au cœur des opérations.**

Cependant, de nombreuses organisations doivent encore moderniser leurs infrastructures et améliorer la circulation de leurs données. La réussite de la transformation dépend à la fois de la solidité des fondations technologiques et de l'agilité organisationnelle.

Quels sont les facteurs clés de réussite pour moderniser des systèmes historiques tout en maintenant la continuité d'activité ?

La modernisation des systèmes legacy est l'un des défis les plus complexes pour les entreprises. Ces systèmes supportent souvent des opérations critiques et ne peuvent être remplacés brutalement.

Une approche progressive est généralement la plus efficace. Elle consiste à **moderniser l'architecture par étapes tout en maintenant un alignement constant avec les équipes métiers** afin de garantir l'adoption et la continuité opérationnelle.

Une modernisation réussie repose ainsi sur l'équilibre entre évolution technologique, alignement humain et stabilité des opérations.



Comment l'intelligence artificielle, la data et l'automatisation redéfinissent-elles aujourd'hui le métier du conseil ?

L'IA, la data et l'automatisation étendent le conseil sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production d'insights à l'accélération du delivery. **Les consultants peuvent désormais analyser plus rapidement les données, faire émerger des insights et produire des livrables de meilleure qualité.**

Le conseil augmenté consiste à intégrer ces capacités au cœur des transformations, de la phase de cadrage jusqu'au delivery. Cela permet d'**accélérer les itérations, d'améliorer la prise de décision et d'adopter une approche plus intégrée et technologique.** Chez PhoenixDX, nous nous concentrons sur l'AI First Legacy Modernisation et l'AI First Software Engineering.

Les organisations attendent désormais des résultats mesurables, au-delà des recommandations. Comment garantir un impact business concret ?

L'impact commence par l'ancrage du conseil dans des initiatives réelles, et non des recommandations abstraites. Cela suppose un **alignement avec les priorités stratégiques et des business cases clairs, associés à des résultats mesurables.**

Le prototypage rapide et la validation précoce facilitent la prise de décision, tandis qu'une analyse structurée des options garantit les bons choix technologiques et d'architecture. **L'impact repose sur la réduction du time-to-value et sur la création de valeur tout au long du cycle de transformation.**

Dans un environnement porté par l'IA, quelles compétences et quels états d'esprit définiront les consultants de demain ?

Les consultants deviennent des orchestrateurs de capacités pilotées par l'IA, plutôt que des contributeurs individuels. Ils pilotent des agents qui accélèrent la recherche, l'analyse et le delivery.

Les compétences fondamentales restent clés : cadrage des problématiques, expertise sectorielle, jugement et communication. De nouvelles compétences émergent : prompt design, orchestration d'agents et validation des outputs IA. **Le mindset clé est celui de l'amplification, utiliser l'IA pour démultiplier l'impact tout en conservant un contrôle humain.**

Comment la dynamique d'innovation en Asie-Pacifique influence-t-elle l'approche des transformations ?

En APAC, l'adoption rapide des technologies accélère la validation des innovations. Les organisations cherchent à réduire les cycles amont, notamment sur l'expérimentation et le prototypage.

L'IA permet d'explorer plus rapidement les idées et de valider leur valeur de manière plus efficace. Si les modèles de delivery entièrement pilotés par l'IA émergent encore, la dynamique est forte pour accélérer la prise de décision et réduire les risques. Notre focus se concentre notamment sur le Vietnam et Singapour.

Quels secteurs ou cas d'usage seront les plus impactés dans les années à venir ?

L'IA transforme déjà le service client, l'automatisation des ventes et de nombreux usages transverses. **À court terme, elle optimise les processus existants tout en maintenant un pilotage humain.**

À plus long terme, des organisations AI-first émergeront, où de petites équipes s'appuieront sur des agents pour opérer à grande échelle. Ces modèles redéfiniront la productivité, avec des structures plus agiles et des avantages compétitifs fondés sur la vitesse et la décision intelligente.

ASIE



PACIFIQUE



NOS IMPLAN

PERFORMANCE & EXPANSION INTERNATIONALE

AMÉRIQUE DU NORD

ASIE PACIFIQUE

BENELUX

FRANCE

PÉNINSULE IBÉRIQUE

PLANTATIONS



**Amina
KEITA**

CEO
we+ Consultants



**Julie
GAUVIN**

CEO
Victrix



**Dominique
FRECHETTE**

General Manager
Gurus Solutions



**Éric
BIGRAS**

CEO
ited



**Rémy
PELLETIER**

CEO
EC Solutions



Depuis l'Amérique du Nord, nous contribuons activement à positionner Alan Allman Associates comme un acteur global de référence, alliant croissance rentable, excellence technologique et discipline financière.



AMÉRIQUE
DU NORD

Comment évalueriez-vous la performance de votre région en 2025, et quels ont été les principaux moteurs de croissance ?

En 2025, la région Amérique du Nord d'Alan Allman Associates a démontré une forte résilience dans un environnement marqué par une pression accrue sur les budgets et une priorisation des investissements à forte rentabilité.

Nous avons maintenu une croissance rentable grâce à une combinaison de développement organique et d'acquisitions ciblées. Cette performance repose sur des fondamentaux solides : un taux d'activité élevé, une demande soutenue en transformation numérique et une évolution favorable du mix vers des offres à forte valeur ajoutée comme l'IA, la data, la cybersécurité et l'infonuagique, contribuant à l'amélioration des marges.

Nous avons également recentré nos ressources sur les activités les plus créatrices de valeur et maintenu une discipline rigoureuse sur les coûts, ce qui nous a permis de préserver notre rentabilité malgré l'inflation et le ralentissement du secteur public au Québec.

Quelles sont vos priorités de développement à court et moyen terme ?

Nos priorités s'inscrivent dans une logique de création de valeur durable, combinant croissance organique, amélioration du mix d'activités et allocation rigoureuse du capital.

Au Canada, nous consolidons nos positions, notamment au Québec, tout en accélérant en Ontario sur les marchés public, financier et technologique. Aux États-Unis, nous poursuivons une expansion progressive via des acquisitions ciblées.

En parallèle, nous développons des offres industrialisées et répliquables afin d'améliorer la scalabilité de notre modèle et soutenir une croissance organique plus rentable.

Comment les évolutions technologiques transforment-elles votre marché ?

Les évolutions technologiques sont un moteur majeur de croissance et de différenciation. En 2025, l'IA générative franchit un cap avec des cas d'usage concrets en automatisation, optimisation des décisions et amélioration des fonctions support.

Les investissements se concentrent sur des programmes intégrés combinant IA, data, cybersécurité et modernisation des architectures, tandis que le cloud s'impose comme le socle principal de transformation.

Le renforcement de nos expertises sur ces segments améliore notre mix d'activités et notre rentabilité. Notre modèle en écosystème constitue ici un avantage clé, en facilitant la mobilisation rapide d'expertises complémentaires.

Quels sont les principaux enjeux humains et de talents dans votre région ?

Dans un marché sous tension, le capital humain est un levier central de performance.

Nous avons renforcé nos programmes de formation en IA, data et cloud afin d'accélérer la montée en compétence de nos équipes et de soutenir les projets à forte valeur ajoutée. En parallèle, le pilotage rigoureux des indicateurs clés optimise notre efficacité opérationnelle, tandis que notre modèle entrepreneurial favorise l'engagement et la rétention des talents.

Qu'est-ce qui distingue votre région au sein de l'écosystème Alan Allman Associates ?

L'Amérique du Nord constitue un pilier majeur du développement de l'écosystème.

La région se distingue par sa capacité à conjuguer croissance, innovation et discipline opérationnelle, tout en jouant un rôle moteur dans le développement d'offres en IA, data et cloud.

Notre modèle en écosystème nous permet d'allier expertise, agilité et proximité client, créant un avantage compétitif durable.

À horizon 2030, quelle ambition portez-vous pour votre région dans le développement international d'Alan Allman Associates ?

À horizon 2030, notre ambition est de renforcer significativement la contribution de la région à la performance globale du groupe.

Cela passe par le renforcement de notre leadership au Canada, une montée en puissance aux États-Unis et une augmentation continue de la part des activités à forte valeur ajoutée.

Grâce à un positionnement différenciant, une forte discipline opérationnelle et une exposition accrue aux segments les plus dynamiques, l'Amérique du Nord dispose d'atouts solides pour poursuivre une croissance durable.



Pedro CARRILHO

VP, General Manager
APAC



Nous vivons une période particulièrement enthousiasmante dans nos carrières digitales : l'ambition d'Alan Allman Associates pour l'APAC est de construire, de manière organique et inorganique, un écosystème connecté de cabinets spécialisés, AI-first et technologiquement différenciants, afin d'accompagner nos clients dans leur passage de suiveurs à leaders technologiques dans leurs secteurs.



Comment évaluez-vous la performance de votre région en 2025 et quels ont été les principaux moteurs de croissance ?

En 2025, notre région a enregistré une performance solide, avec plus de 80 % de croissance des prises de commandes, traduisant un backlog robuste. Cette dynamique s'explique par une **combinaison de confiance client, de récurrence d'activité et d'une demande croissante en modernisation et en transformation portée par l'IA.**

Les principaux moteurs ont été la **modernisation des systèmes legacy**, notamment au sein des grands groupes, ainsi que l'**adoption précoce de l'IA** comme levier de productivité et d'innovation.

Nous avons ainsi engagé 18 nouvelles grandes organisations et poursuivons nos investissements pour soutenir la croissance sur le marché APAC.

Nous constatons également une forte expansion chez nos clients existants, renforçant notre positionnement de partenaire de confiance sur le long terme.

Quelles sont vos principales priorités de développement à court et moyen terme ?

Nos priorités de développement portent sur l'**activation des principes AI-first dans nos modes de delivery**, notamment autour de l'Agentic AI et de la modernisation des systèmes legacy assistée par l'IA. Cela implique d'accélérer nos offres AI-first, de diversifier notre stack technologique et de construire des solutions plus industrialisées et répliquables.

Parallèlement, **nous investissons fortement dans nos capacités de delivery régionales**, en particulier au Vietnam et aux Philippines, afin d'accompagner la croissance tout en préservant la qualité et la culture. **Nous développons également des expertises sectorielles et des solutions dédiées** pour des industries telles que le secteur public, la défense et les forces de l'ordre, l'assurance et l'immobilier commercial. Cette dynamique va encore s'accélérer avec la baisse des coûts de développement liée aux approches AI-first.

Comment les évolutions technologiques (IA, data, cloud, cybersécurité, automatisation) transforment-elles votre marché et comment Alan Allman Associates les exploite-t-elle comme levier stratégique ?

La technologie transforme notre marché à un rythme sans précédent - en particulier avec l'IA. Nous sommes aujourd'hui leaders en Australie sur les capacités de modernisation des systèmes legacy enrichies par l'IA. Nous observons une compression des cycles de développement logiciel, où l'IA augmente ou automatise de larges pans de la conception, du développement et des tests.

Nous capitalisons sur cette évolution en combinant une expertise technique approfondie avec des capacités IA émergentes, afin de **proposer des solutions plus rapides, plus intelligentes et plus innovantes à nos clients.** Nous renforçons également notre dimension conseil et métier pour générer des résultats en quelques semaines plutôt qu'en plusieurs mois ou années.

Au sein d'Alan Allman Associates, de nombreuses initiatives sont également menées en cybersécurité et en cloud dans d'autres régions, que nous souhaitons déployer en Australie, notamment dans le cadre des pays du Five Eyes.

Quels sont les principaux enjeux humains et de talents dans votre région, et comment préparez-vous vos équipes aux transformations à venir ?

Les talents restent l'un des principaux défis dans notre région, en particulier sur les profils seniors et hautement spécialisés. En Australie, par exemple, nous travaillons avec de nombreuses organisations du secteur public nécessitant des expertises pointues et localisées.

Notre approche consiste à **construire les talents**, et pas uniquement à les recruter, **en investissant fortement dans la montée en compétences** de nos équipes, notamment sur l'IA et les technologies émergentes.

En parallèle, **nous renforçons notre modèle de delivery global** et consolidons notre culture centrée sur l'humain, qui demeure un facteur clé d'attractivité et de fidélisation. Comme évoqué précédemment, nous nous appuyons également sur des hubs aux Philippines et au Vietnam pour élargir notre empreinte et accéder à un vivier de talents plus large.

Qu'est-ce qui distingue votre région au sein de l'écosystème Alan Allman Associates et sur son marché local ?

Nous concevons des systèmes critiques utilisés par des dizaines de milliers d'utilisateurs. Les équipes

de PhoenixDX et we+ Asie continuent de renforcer leur expertise en delivery de projets et de solutions digitales auprès d'organisations de taille intermédiaire et de grands groupes.

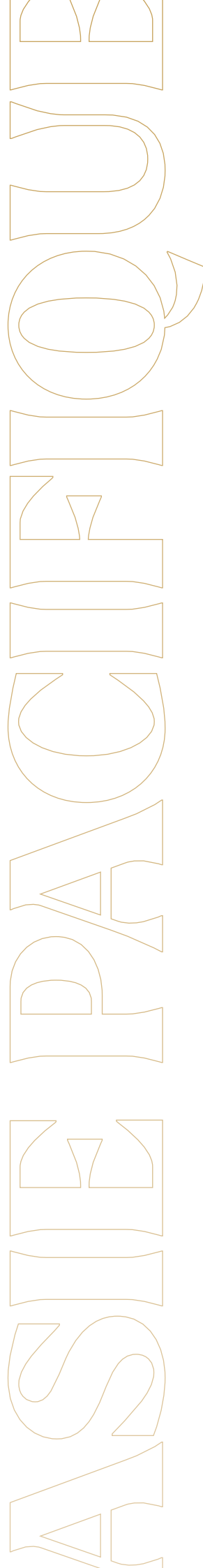
Nous opérons avec rapidité, agilité et un fort focus sur les résultats, tout en entretenant des relations profondes et durables avec nos clients.

Cela nous permet non seulement de délivrer, mais aussi de co-construire et d'innover aux côtés de nos clients, ce qui devient essentiel dans l'environnement actuel.

À l'horizon 2030, quelle ambition portez-vous pour votre région dans le développement international d'Alan Allman Associates ?

À horizon 2030, notre ambition est de **positionner l'APAC comme un moteur majeur de croissance au sein d'Alan Allman Associates**, avec PhoenixDX en rôle de leader. Nous visons un changement d'échelle significatif, potentiellement en multipliant notre taille actuelle par quatre, tout en nous positionnant comme un leader de catégorie sur la transformation pilotée par l'IA et la modernisation des systèmes legacy.

Nous souhaitons également contribuer à l'échelle globale en exportant nos expertises et nos capacités d'innovation au sein de l'écosystème, notamment via nos hubs AI-first et nos compétences en modernisation.





David RAMAKERS

VP, General Manager
Benelux



Ancré au cœur de l'Europe, le Benelux a vocation à devenir un hub d'expertises et un catalyseur de synergies, capable de transformer l'excellence locale d'Alan Allman Associates en une dynamique de croissance internationale durable et reconnue.



Comment évaluez-vous la performance de votre région en 2025 et quels ont été les principaux moteurs de croissance ?

La performance de la région Benelux en 2025 s'est construite dans un **environnement exigeant**, marqué par un **ralentissement sélectif de certains projets et une pression accrue sur les taux d'activité**. Dans ce contexte, la région a démontré une réelle résilience, portée par la solidité de ses expertises et une gestion rigoureuse de ses ressources.

Parmi les principaux moteurs de croissance, Data eXcellence s'est distingué par une dynamique particulièrement soutenue, portée par la demande croissante autour de la valorisation de la donnée, de la modernisation des systèmes d'information et des projets de transformation digitale. Plus largement,

l'année a été marquée par un **renforcement des synergies entre les cabinets de l'écosystème** - DynaFin Consulting, Satisco, Data eXcellence et we+ Benelux - permettant de **structurer des offres conjointes et d'adresser des projets de transformation complexes**, notamment dans les secteurs financier et industriel.

2025 s'affirme ainsi comme une année de consolidation stratégique, durant laquelle nous avons posé les bases d'une croissance durable, fondée sur l'excellence opérationnelle et la complémentarité de nos expertises.

Quelles sont vos priorités de développement à court et moyen terme ?

Dans un environnement marqué par une concurrence accrue et des attentes clients en forte évolution, nos priorités de développement s'articulent autour de trois axes structurants.

Le premier consiste à **accélérer le développement commercial**, en renforçant notre capacité à conquérir de nouveaux comptes tout en approfondissant nos relations avec les clients existants. Cela passe notamment par une structuration renforcée de l'account management et un positionnement plus affirmé auprès des décideurs stratégiques.

Le second axe vise à **monter en valeur sur les expertises d'avenir** - data, intelligence artificielle, cybersécurité, conformité, automatisation et cloud - afin de répondre aux transformations profondes des organisations et de nous positionner sur des offres à plus forte valeur ajoutée.

Enfin, nous **renforçons notre excellence opérationnelle à travers l'optimisation des modèles de delivery**, l'amélioration du taux d'activité et le déploiement d'outils de pilotage plus performants intégrant des solutions AI. L'ensemble de ces initiatives vise à soutenir une croissance à la fois durable et rentable.

Comment les évolutions technologiques (IA, data, cloud, cybersécurité, automatisation...) transforment-elles votre marché et comment Alan Allman Associates les utilise-t-il comme levier stratégique ?

Les évolutions technologiques redéfinissent aujourd'hui en profondeur les attentes des organisations. L'intelligence artificielle, la data, le cloud ou encore la cybersécurité ne sont plus uniquement des leviers d'innovation, mais des composantes essentielles de la performance et de la résilience des entreprises.

Dans un contexte économique plus sélectif, les investissements se concentrent sur des transformations à fort impact opérationnel. L'enjeu n'est plus d'adopter des technologies de manière isolée, mais de les intégrer de façon cohérente pour générer des gains tangibles en performance, en agilité et en sécurité.

Face à ces dynamiques, notre positionnement est clair : **faire de ces technologies des leviers de création de valeur concrète**. Nous avons structuré nos expertises sur l'ensemble de la chaîne de valeur - de la stratégie à l'exécution - afin d'accompagner nos clients de manière complète et cohérente.

Le modèle d'écosystème d'Alan Allman Associates constitue à ce titre un différenciateur majeur, en combinant des expertises complémentaires et en permettant d'adresser des projets complexes avec une profondeur sectorielle et technologique unique.

Quels sont les principaux enjeux humains et de talents dans votre région et comment préparez-vous vos équipes aux transformations à venir ?

Les enjeux de talents au Benelux s'inscrivent dans un marché structurellement sous tension, où **la demande de compétences hautement spécialisées dépasse durablement l'offre disponible**. Les profils les plus recherchés sont ceux capables de combiner expertise métier et maîtrise des technologies clés, dans des environnements de transformation complexes.

Dans ce contexte, le développement du capital humain devient un avantage compétitif déterminant. Nos cabinets investissent dans la montée en compétences continue de leurs consultants, notamment sur la data, l'intelligence artificielle, la cybersécurité et l'hyperautomation, afin de rester en phase avec les évolutions rapides du marché.

Nous renforçons également nos pratiques managériales et notre pilotage par la donnée, afin d'améliorer la performance opérationnelle et d'optimiser la mobilisation des talents. Par ailleurs, **le recours à des modèles plus agiles, combinant collaboration renforcée entre cabinets et développement du nearshore**, permet d'accroître notre flexibilité tout en optimisant notre structure de coûts.

Qu'est-ce qui distingue votre région au sein de l'écosystème Alan Allman Associates et sur son marché local ?

Le Benelux occupe une position singulière au sein de l'écosystème Alan Allman Associates, évoluant dans **l'un des marchés digitaux les plus avancés d'Europe**. La forte adoption technologique et l'intensité réglementaire de la région créent un environnement particulièrement favorable au développement d'offres à forte valeur ajoutée.

La région se distingue également par la concentration d'expertises complémentaires portées par plusieurs cabinets spécialisés - DynaFin Consulting, Satisco, Data eXcellence et we+ Benelux - couvrant des domaines clés tels que la transformation digitale, les services financiers, la data et la cybersécurité.

Au-delà de cette richesse d'expertises, la capacité à activer concrètement les synergies entre entités constitue un véritable facteur différenciant. Cette approche collaborative permet de proposer des offres intégrées et d'adresser des problématiques complexes de bout en bout, positionnant le Benelux comme un véritable laboratoire du modèle Alan Allman Associates.

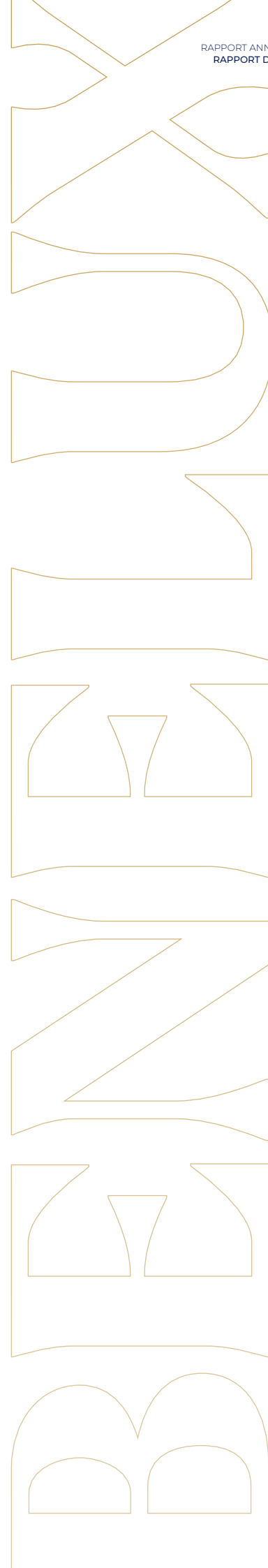
À l'horizon 2030, quelle ambition portez-vous pour votre région dans le développement international d'Alan Allman Associates ?

À l'horizon 2030, notre ambition est de faire du Benelux un pilier stratégique et un accélérateur de croissance pour Alan Allman Associates à l'échelle internationale.

Nous souhaitons **renforcer son positionnement en tant que hub européen sur les expertises clés** - data, intelligence artificielle, cybersécurité et services financiers - en développant des offres à forte valeur ajoutée, en phase avec les transformations majeures du marché.

Parallèlement, nous entendons amplifier les synergies entre cabinets, en systématisant les approches intégrées et en mobilisant pleinement la complémentarité de nos expertises pour adresser des projets de grande envergure.

Enfin, **le développement de modèles de delivery plus performants et scalables**, notamment via le nearshore, nous permettra de renforcer notre capacité d'exécution tout en maîtrisant notre performance économique.





Florent SAINOT

VP, Directeur Général
des Opérations France



Faire de la France un pilier stratégique et un accélérateur du conseil augmenté au service d'une souveraineté technologique européenne.



Comment qualifieriez-vous la performance de votre région en 2025 et les principaux leviers de croissance activés ?

L'année 2025 a été contrastée mais globalement solide. Nous avons connu un premier semestre marqué par une contraction de l'activité, dans un contexte économique plus tendu, suivi d'un second semestre plus dynamique, porté par certaines régions comme Rhône-Alpes, particulièrement résilientes.

Au-delà de cette lecture conjoncturelle, **2025 a surtout été une année de restructuration**. Nous avons poursuivi le travail engagé pour aligner et regrouper nos activités autour de **quatre piliers stratégiques : la data, l'intelligence artificielle, le cloud et la cybersécurité**. Cette mise en cohérence renforce notre lisibilité sur notre marché et constitue un socle solide pour notre développement futur.

Quelles sont vos priorités de développement à court et moyen terme ?

Après deux années consacrées à la structuration et au renforcement des synergies entre nos marques, **nous entrons désormais dans une phase de consolidation et d'accélération**.

Nos priorités sont claires. D'abord, intégrer l'intelligence artificielle de manière transverse dans l'ensemble de nos offres, en cohérence avec la transformation profonde de nos métiers. Ensuite, **diversifier davantage notre présence sectorielle**, en accélérant notamment sur l'énergie, l'industrie de pointe et les services, tout en consolidant nos positions historiques dans la banque et l'assurance.

Enfin, **nous poursuivons le développement de nos modèles d'engagement**, avec un renforcement des dispositifs de delivery, notamment avec le développement de nos Centres de Services et de nos Centres de Compétences, qui nous permettent de répondre à des enjeux de performance, de scalabilité et de compétitivité.

Le prototypage rapide et la validation précoce facilitent la prise de décision, tandis qu'une analyse structurée des options garantit les bons choix technologiques et d'architecture. **L'impact repose sur la réduction du time-to-value et sur la création de valeur tout au long du cycle de transformation.**

Comment les évolutions technologiques transforment-elles votre marché et comment Alan Allman Associates en fait-il un levier stratégique ?

Nous sommes face à une transformation structurelle. L'intelligence artificielle, la data et l'automatisation ne sont plus des sujets périphériques : elles redéfinissent en profondeur les attentes des clients et les modèles de delivery du conseil.

Dans ce contexte, **notre priorité est double**. D'une part, **investir massivement dans les compétences**, avec une orientation très forte de notre effort de formation vers l'IA et

la data. D'autre part, **faire évoluer nos offres** pour intégrer ces technologies de manière native.

Des entités comme Humans4Help jouent un rôle clé dans cet écosystème, en accélérant le développement de solutions concrètes fondées avec l'IA et l'automatisation. L'enjeu est clair : passer d'un conseil qui parle d'IA à un conseil qui opère avec l'IA.

Quels sont les enjeux humains majeurs dans votre région et comment préparez-vous les équipes aux transformations à venir ?

Le principal enjeu est l'accompagnement de la transformation des compétences. L'IA impose une évolution rapide des métiers, et nous devons permettre à chacun de s'approprier ces nouveaux outils.

Cela passe par un **effort de formation soutenu**, que nous allons maintenir et amplifier sur 2026 et 2027, avec une **forte orientation vers l'intelligence artificielle**. Mais aussi par l'équipement concret de nos équipes : nous intégrons déjà l'IA dans nos pratiques quotidiennes pour améliorer la productivité, la qualité des livrables et la capacité d'analyse.

L'objectif est clair : combiner expertise humaine et puissance technologique.

Qu'est-ce qui distingue votre région au sein de l'écosystème Alan Allman Associates et sur son marché local ?

La France évolue dans un environnement particulièrement exigeant, avec une forte concurrence et une mobilisation importante d'acteurs industriels et de la défense.

Notre positionnement se distingue par une **orientation très marquée vers le conseil, la planification et l'accompagnement stratégique**, qui représentent plus de 70 % de notre activité hors "Smart Tech". Cette capacité à intervenir en amont des projets est un véritable différenciateur.

Par ailleurs, nous accélérons fortement sur les modèles de delive-

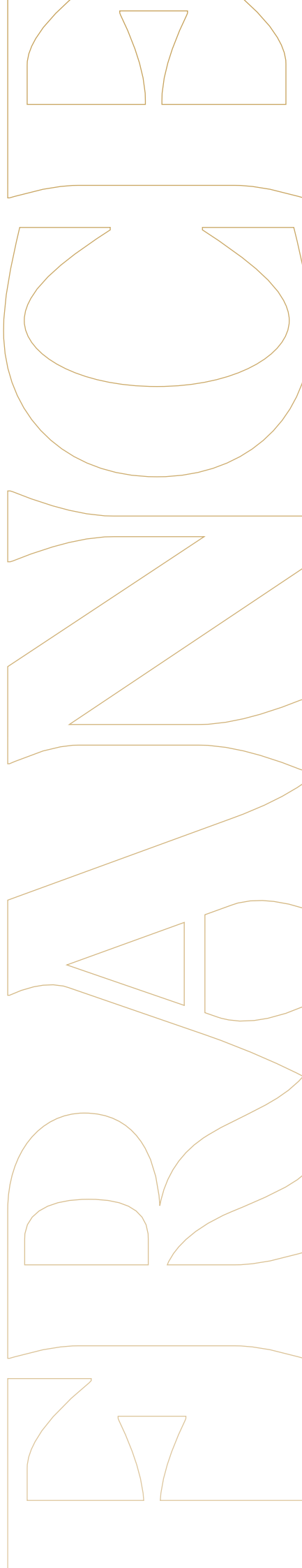
ry hybrides, en combinant expertise locale et capacités nearshore. Cette approche nous permet d'offrir à nos clients des solutions à la fois performantes, compétitives et scalables.

À horizon 2030, quelle ambition portez-vous pour votre région dans le développement d'Alan Allman Associates ?

Notre ambition s'inscrit pleinement dans la dynamique RISE 2030 : **faire de la France un moteur du développement du conseil augmenté au sein de l'écosystème.**

Cela implique de renforcer notre position sur des secteurs stratégiques, de structurer des offres intégrant systématiquement l'IA, la data et le cloud, et de contribuer activement aux synergies internationales de l'écosystème.

La France dispose d'atouts considérables - notamment dans la défense, le nucléaire, ou encore la data - ainsi qu'un fort potentiel de développement via les modèles nearshore et offshore. À nous de capitaliser sur ces forces pour jouer un rôle clé dans la trajectoire d'Alan Allman Associates.





Leandro F. PEREIRA

VP, General Manager
Iberia



Notre ambition est de faire de l'Ibérie une référence en termes d'excellence, d'ambition et de croissance durable au sein de l'écosystème Alan Allman Associates.



Comment évaluez-vous la performance de votre région en 2025 et quels ont été les principaux moteurs de croissance ?

Notre bilan pour 2025 est positif, surtout compte tenu du contexte exigeant. Partout en Europe, l'incertitude, une moindre appétence pour l'investissement et un secteur privé plus prudent ont créé un environnement commercial particulièrement exigeant.

Dans ce contexte, l'Ibérie a surperformé la tendance globale du marché et, dans de nombreux cas, devancé des concurrents directs ainsi que de grands cabinets de conseil présents dans la région. **La croissance en 2025 n'allait pas de soi, ce qui rend cette performance d'autant plus significative.**

La différence s'est faite grâce à l'anticipation et à la diversification. Nous avons abordé l'année avec un portefeuille d'activités plus diversifié, ce qui a permis de

limiter les risques de concentration sectorielle, ainsi qu'avec une dynamique commerciale renforcée. Nous avons **intensifié nos actions de développement, approfondi le dialogue avec nos clients et clarifié le positionnement de nos offres autour de la transformation, de la performance et de l'exécution.**

Cette combinaison d'anticipation, de diversification et de discipline commerciale nous a permis non seulement de résister à un marché plus difficile, mais aussi de poursuivre notre développement.

Quelles sont vos principales priorités de développement à court et moyen terme ?

L'une de nos priorités est le déploiement d'un modèle de conseil augmenté par l'intelligence artificielle.

Le métier du conseil évolue : la valeur ne repose plus uniquement sur l'expérience, mais sur la capacité à combiner expertise, méthodologies structurées et technologies afin de résoudre les problématiques clients plus rapidement et de manière plus fiable.

Pour accompagner cette transformation, nous équipons chaque consultant de ce que j'appelle un véritable « sac à dos d'outils » : copilotes IA, accélérateurs de connaissance, actifs réutilisables, frameworks de diagnostic et outils d'aide à la décision conçus pour améliorer à la fois la productivité et la qualité.

Parallèlement, nous développons ce que nous appelons Scientific Management 2.0, un modèle de delivery plus rigoureux qui combine sciences du management, data, résolution structurée des problèmes et outils digitaux.

L'objectif est simple: de meilleures décisions, une exécution plus efficace et une valeur mesurable pour nos clients. À terme, cette approche nous permet de construire un avantage concurrentiel durable fondé sur la méthodologie, la reproductibilité et la mesure des résultats.

Comment les évolutions technologiques transforment-elles votre marché et comment Alan Allman Associates les utilise-t-il comme levier stratégique ?

Les technologies telles que l'IA, la data, le cloud, la cybersécurité et l'automatisation ne sont plus des sujets isolés : elles deviennent le socle même du fonctionnement des organisations.

L'intelligence artificielle transforme la prise de décision et le travail intellectuel. La data devient la base de la priorisation et du pilotage. Le cloud permet de gagner en agilité et en capacité de passage à l'échelle. La cybersécurité est désormais une question de résilience stratégique discutée au niveau des directions générales, tandis que l'automatisation redéfinit l'économie de nombreux processus métiers.

En Ibérie, la direction est claire, même si les niveaux de maturité restent hétérogènes. De nombreuses entreprises, notamment les PME, sont encore au début de leur trajectoire d'adoption. Cela représente à la fois un défi et une opportunité majeure.

C'est précisément là qu'Alan Allman Associates peut créer de la valeur. Plutôt que de traiter ces technologies comme des offres indépendantes, nous les intégrons dans un modèle de transformation global. Grâce à Scientific Management 2.0, nous structurons mieux les décisions, réduisons l'incertitude et relient l'exécution à des résultats mesurables.

Pour nos clients, cela se traduit par des projets plus rapides, des priorités plus claires et des impacts plus tangibles.

Quels sont les principaux enjeux humains et de talents dans votre région ?

Les talents constituent l'un des enjeux majeurs en Ibérie. La région dispose de compétences techniques solides, d'une grande capacité d'adaptation et d'une forte mobilité internationale. Cependant, les niveaux de rémunération

restent structurellement inférieurs à ceux proposés dans certains grands marchés internationaux.

Cela crée une tension réelle : nous formons d'excellents professionnels, mais ils peuvent être attirés par des acteurs globaux offrant des conditions salariales significativement plus élevées.

Pour répondre à ce défi, **nous agissons à la fois sur le développement des compétences et sur l'évolution de notre modèle de conseil.** Nous investissons notamment dans l'upskilling autour de l'IA, de l'analyse structurée des problèmes, des méthodes de management et des modes de delivery augmentés par la technologie.

Notre ambition est de former des consultants qui ne soient pas seulement des experts, mais de véritables **multiplicateurs d'impact, capables de combiner expertise et outils avancés pour créer davantage de valeur pour les clients.**

À long terme, la fidélisation reposera de plus en plus sur trois facteurs : des perspectives d'évolution attractives, l'accès à des projets de niveau international et la possibilité de travailler avec des outils et des modèles de conseil innovants.

Qu'est-ce qui distingue votre région au sein de l'écosystème Alan Allman Associates et sur son marché local ?

L'Ibérie apporte des atouts spécifiques à l'écosystème Alan Allman Associates. La région offre un excellent rapport qualité-coût, une grande capacité d'adaptation et une aptitude à intervenir dans des environnements clients variés et complexes.

Cela fait de l'Ibérie un territoire particulièrement compétitif pour les clients recherchant flexibilité, proximité et rigueur d'exécution. Dans le même temps, nous restons lucides sur nos axes de progrès. Culturellement, nous pouvons parfois sous-estimer nos propres capacités et manquer de discipline dans la structuration de notre travail.

Notre ambition est donc claire : devenir plus structurés, plus exigeants et plus affirmés commercialement, tout en conservant l'agilité et la capacité d'adaptation qui caractérisent la région.

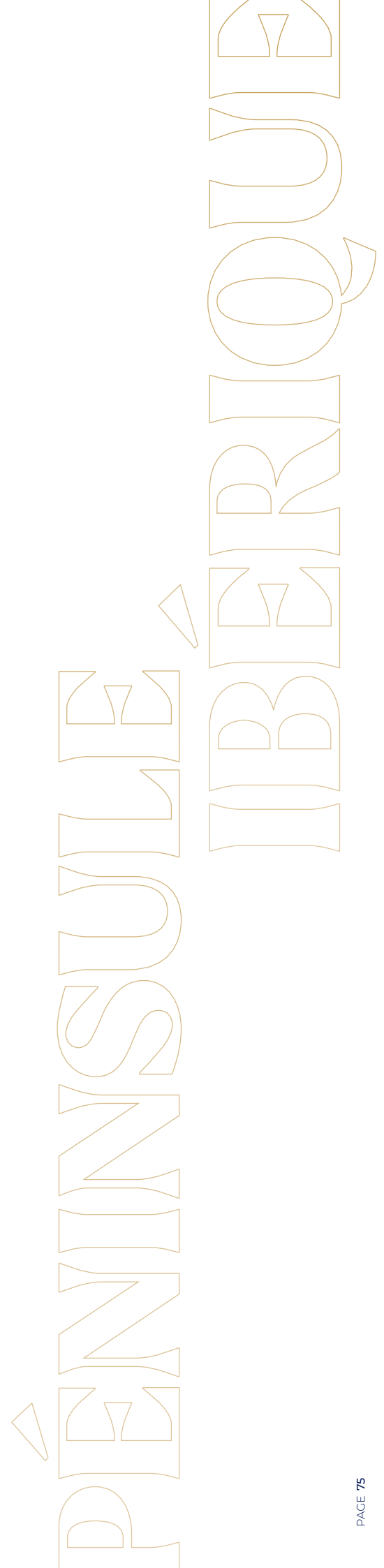
À horizon 2030, quelle ambition portez-vous pour votre région ?

Notre ambition est de faire de l'Ibérie une plateforme de croissance majeure dans le développement international d'Alan Allman Associates.

D'ici 2030, nous visons 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et 1 000 consultants, tout en consolidant notre position en Espagne et en développant fortement notre présence au Portugal.

Pour atteindre cet objectif, nous devons renforcer notre densité commerciale, approfondir notre positionnement sectoriel, développer davantage de collaborations internationales et industrialiser davantage notre modèle de conseil. L'attraction et la fidélisation des talents resteront également une priorité.

La feuille de route est ambitieuse, mais la direction est clairement définie.





**Pedro
CARRILHO**

VP, General Manager APAC
& CEO PhoenixDX



**Juan
MARTIN**

Co-fondateurs
PhoenixDX

INTÉGRATION DE PHOENIX DX : PREMIERS RÉSULTATS ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Cela fait désormais un an que Phoenix DX a rejoint l'écosystème Alan Allman Associates. Avec le recul, quel a été le changement le plus significatif pour votre cabinet ?

Le changement le plus marquant a été notre passage d'un cabinet indépendant performant à une organisation pleinement intégrée à un écosystème, nous permettant d'adresser des projets plus larges et plus complexes.

Avant Alan Allman Associates, nous livrions déjà des systèmes critiques, mais nous opérons désormais avec une vision élargie, en combinant notre expertise en ingénierie avec des compétences en IA, data et stratégie issues de l'écosystème.

Cela a renforcé à la fois notre ambition et notre positionnement. Nous ne faisons plus seulement croître PhoenixDX, nous contribuons à une plateforme globale d'excellence dont nous bénéficions également.

Nous avons par ailleurs su préserver notre culture, maintenir un très faible taux d'attrition (inférieur à 5 %) et accéder à des projets plus ambitieux, avec des équipes engagées et mobilisées.

L'une des forces d'Alan Allman Associates réside dans son écosystème de cabinets spécialisés. Comment cet écosystème a-t-il concrètement soutenu Phoenix DX au cours de cette première année ?

L'APAC est une région en développement au sein de l'écosystème, et nous avons rapidement commencé à collaborer avec des cabinets Alan Allman Associates déjà établis tout en développant de nouvelles capacités localement.

Nous sommes désormais en mesure de déployer des équipes pluridisciplinaires, en combinant la force de delivery de PhoenixDX avec des expertises spécialisées en IA, data et conseil, notamment avec Winning Consulting et We+ Asia.

Au-delà des compétences, l'écosystème crée un véritable réseau de confiance et de collaboration, facilitant le partage d'opportunités, d'insights et de talents - un levier particulièrement puissant à l'échelle.

En quoi l'intégration au sein d'Alan Allman Associates a-t-elle renforcé le positionnement et la crédibilité de Phoenix DX auprès de ses clients ?

L'intégration au sein d'Alan Allman Associates a considérablement renforcé notre crédibilité, notamment auprès des grands comptes, en nous permettant d'adresser des organisations Tier 1 et de piloter des programmes de plus grande envergure.

Nous combinons aujourd'hui l'agilité et la proximité d'un cabinet fondé par ses dirigeants avec la solidité et la portée d'un écosystème international.

Pour nos clients - en particulier dans le secteur public et les grandes entreprises - cela réduit les risques et renforce la confiance, en nous positionnant comme un partenaire de transformation de long terme, soutenu à l'échelle globale.

PREMIERS RÉSULTATS

Au-delà du développement commercial, quels apports opérationnels ou stratégiques avez-vous retirés de votre intégration à l'écosystème Alan Allman Associates ?

Un des principaux apports concerne l'accompagnement sur la croissance externe et les stratégies de M&A, nous permettant de compléter notre développement organique par des opportunités ciblées et d'accélérer la création de valeur pour nos clients.

À plus long terme, comment voyez-vous évoluer Phoenix DX au sein de l'écosystème Alan Allman Associates dans les années à venir ?

Notre plan stratégique à trois ans est ambitieux, avec l'objectif de plus que doubler notre taille tout en étant pionniers de l'ingénierie AI-first au sein de l'écosystème. Nous voyons PhoenixDX jouer un rôle clé dans la transformation portée par l'IA et la modernisation des systèmes legacy en APAC, puis progressivement en Europe.

Nous nous concentrons notamment sur l'Agentic AI et la réinvention du cycle de développement logiciel, qui devraient structurer la prochaine décennie de transformation digitale.

Notre ambition n'est pas seulement de croître, mais aussi de contribuer activement, en développant de nouvelles capacités, en créant des assets réutilisables et en renforçant la présence de l'écosystème dans notre région.

STATS



RAPPORT DE GESTION

02



RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Présentation des comptes consolidés

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025 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 2025, 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 330 439 K EUR sur l'exercice 2025 contre un chiffre d'affaires consolidé de 374 336K EUR au cours de l'exercice 2024, soit une baisse de 9,4 % par rapport au précédent exercice (à taux de change constant).

Cette baisse a été principalement due à un environnement européen qui est resté très prudent sur 2025. Dans ce contexte, Alan Allman Associates a poursuivi sa stratégie de consolidation autour de marques fortes en Europe, afin de poursuivre une amélioration continue de sa productivité :

- Extension de la marque Argain Consulting Innovation, marque experte en performance des projets & des organisations et valorisation de la donnée, avec le rapprochement de Dynafin Consulting et l'activité industrielle Alpha Factory de la société Alpha2F.
- Extension de la marque we+ en France, marque experte en transformation digitale, avec le rapprochement de la marque Excelsior.
- Extension de la marque Satisco au Luxembourg, avec le rapprochement de la marque HumanTech.

Ce ralentissement sur le territoire européen a néanmoins été partiellement compensé par la bonne résilience de l'Amérique du Nord qui demeure sensiblement stable tout en réorganisant ses offres et sociétés. Cette année a été marquée notamment par l'extension de la marque we+ au Canada, à travers le rapprochement des marques G.D.G et Sourcevolution.

A cela s'est ajouté une très forte croissance enregistrée en région Asie-Pacifique due notamment à l'expansion d'Alan Allman Associates en Australie, zone particulièrement dynamique sur laquelle Alan Allman Associates entend continuer son expansion.

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

En milliers d'euros	31/12/2025		31/12/2024	
	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel d'Activité
Europe	168 197	11 982	210 324	16 527
Amérique du Nord	144 462	15 515	152 480	17 720
Asie	17 780	1 189	11 532	508
TOTAL	330 439	28 686	374 336	34 755

Le résultat de l'Écosystème Alan Allman Associates :

Le résultat opérationnel d'activité de l'Ecosystème Alan Allman Associates s'est établi à 28 686 K EUR sur l'exercice clos au 31 décembre 2025 contre 34 755 K EUR sur l'exercice clos au 31 décembre 2024, soit en baisse de 17,46% par rapport à l'exercice précédent.

Ce résultat opérationnel d'activité représente environ 8,7% du chiffre d'affaires consolidé de l'Ecosystème Alan Allman Associates, contre environ 9,3% sur l'année précédente.

Sur l'ensemble consolidé, le résultat net est de (10 439) K EUR et enregistre donc une hausse de 2,98% par rapport au résultat net de l'exercice précédent qui était de (10 760) K EUR.

Evènements au cours de l'exercice

Alan Allman Associates réalise un chiffre d'affaires sur l'exercice 2025 de 330,44 millions d'euros, et ce sans acquisition majeure en 2025. Alan Allman Associates clôture 2025 avec une baisse de son chiffre d'affaires (-5,9% versus 2024 hors cessions 2024, activité arrêtée et à taux de change constant).

Activité : résilience dans un environnement contrasté

L'activité évolue de manière différente selon les différentes zones géographiques de l'Ecosystème :

- Europe : recul marqué, lié à l'effet de base et au recentrage stratégique
- Amérique du Nord : activité globalement stable à taux de change constant
- Asie-Pacifique : forte croissance, confirmant le potentiel de développement de la zone.

La stratégie de recentrage, incluant l'arrêt d'offres non stratégiques, commence à produire ses effets, avec un impact positif sur la qualité du portefeuille d'activités.

Mise en place d'un programme d'affacturage mondial

Afin de maîtriser le risque de crédit et d'optimiser le coût de son financement, l'Ecosystème a mis en place un programme d'affacturage qui :

- vient remplacer ceux en place auprès de différents partenaires dans différents pays (France, Belgique), et
- inclut également l'Amérique du Nord et la péninsule ibérique.

L'Ecosystème étudie l'opportunité de le déployer dans les pays et les filiales non concernées à la date d'arrêtés des comptes (Asie-Pacifique principalement).

Ce programme est principalement sans recours (via un mécanisme d'assurance-crédit qui permet le transfert de la quasi-totalité des risques et avantages) et, à la lumière d'IFRS 9 Instruments Financiers, l'Ecosystème déconsolide les créances clients cédées. La part avec recours est conservée au bilan (cf. notes 4.13 et 7.6).

Principaux risques et incertitudes

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

À la date du présent rapport, l'Ecosystème considère être exposé de manière limitée à des risques sur ses opérations en raison des conflits Russo-Ukrainien et Américano-Iranien (notamment du fait des opérations non significatives de l'Ecosystème dans le Golfe).

Cependant, il n'exclut pas qu'un maintien ou un accroissement des sanctions mises en place contre la Russie ou l'Iran, directement ou via une réponse de ces Etats, 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.

Evènements survenus depuis la clôture de l'exercice

Postérieurement à la clôture de l'exercice, l'Ecosystème a reçu plusieurs offres de refinancement. À la date d'arrêtés des comptes, celles-ci sont en cours d'analyse afin de retenir la solution la plus adaptée à son organisation, à la localisation de création de valeur et à ses flux de trésorerie.

Evolution prévisible et perspectives

Dans un environnement macroéconomique qui demeure exigeant et marqué par une sélectivité accrue des investissements clients, Alan Allman Associates entend aborder 2026 sous le signe de la résilience, en poursuivant l'adaptation de son organisation et la mise en œuvre disciplinée de ses priorités stratégiques afin d'améliorer durablement sa dynamique commerciale et sa performance opérationnelle. Cette trajectoire s'inscrit dans la continuité du plan d'intégration et d'optimisation engagé par l'Ecosystème, qui a conduit au recentrage progressif sur des activités à plus forte valeur ajoutée et dont les premières mesures ont déjà eu un effet relatif sur la rentabilité au second semestre 2025, avec un impact attendu plus significatif sur l'ensemble de l'exercice 2026, sous réserve de conditions de marché comparables.

La priorité commerciale consiste à capitaliser davantage sur le socle de clients existants, en renforçant la densité de présence, l'extension de périmètres et la récurrence, grâce à une approche plus orientée offres et solutions. Dans cette logique, l'Ecosystème met l'accent sur l'élévation de la valeur délivrée, en s'appuyant sur des signaux de solidité commerciale, notamment la progression des prises de commandes et l'amélioration des taux journaliers moyens, qui confortent l'ambition de mieux convertir le carnet de commandes en exécution tout en conservant une posture prudente sur le rythme de concrétisation des projets.

L'Ecosystème entend par ailleurs amplifier la différenciation de ses expertises autour de la stratégie et de l'intégration de l'intelligence artificielle dans la transformation digitale des organisations, en la positionnant comme un accélérateur transversal au service de cas d'usage métiers, de la modernisation applicative et de la performance opérationnelle. Cette mise en avant de l'IA s'accompagne du renforcement des offres connexes à forte croissance, notamment cloud, data et cybersécurité.

Enfin, Alan Allman Associates demeure confiant dans ses fondamentaux, portés par la diversification géographique de ses activités et la montée en puissance de zones à forte croissance, en particulier hors Europe, tout en conservant une discipline d'allocation des ressources. La combinaison d'un recentrage sur les expertises à plus forte valeur ajoutée, d'une intensification de la stratégie "clients et offres", et d'une exécution plus industrialisée doit permettre d'accroître la résilience de l'Ecosystème et de soutenir l'amélioration progressive de la performance opérationnelle en 2026.




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	Modéré	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	Elevé	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

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

Probabilité d'occurrence



Impact estimé



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

Les cabinets de l'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.

L'Ecosystème a également mis en place, courant 2025, une Politique Cadeaux & Invitations ainsi qu'une nouvelle politique de signalement, en complément du code de conduite anticorruption et a mis en place des audits réguliers pour vérifier la bonne application du dispositif.

Depuis 2022, ces codes sont diffusés via différents outils de sensibilisation aux collaborateurs de l'ensemble de l'Ecosystème afin de s'assurer de sa diffusion interne.

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 et une extension est prévue sur les autres périmètres courant sur les prochaines années. 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.

Risques liés aux ressources humaines

Probabilité
d'occurrence

Impact
estimé



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 4A DIGITAL (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 intégré dans 4A DIGITAL, leur permettant ainsi de bénéficier de plus de 20 000 formations personnalisées disponibles en plus de 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. Depuis 6 ans, l'Ecosystème Alan Allman Associates se classe dans les 10 premières places de sa catégorie, atteignant la 3ème 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 2024 et la création d'un FCPE avec une campagne d'actionnariat salarié en 2024 en France, en Belgique, Canada et en Asie.
- 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 ;

Dans une logique de structuration du pilotage, l'Ecosystème a initié le déploiement du projet Skills au sein d'Alan Allman Associates Academy, permettant de cartographier les compétences, d'identifier les axes de développement prioritaires et d'aligner plus étroitement la gestion des talents avec les enjeux business.

Elle constitue un levier structurant pour accompagner la montée en compétences, soutenir la mobilité interne et renforcer la fidélisation des collaborateurs ainsi qu'une performance durable.

Risque lié à la dépendance client

Probabilité d'occurrence



Impact estimé



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 2025, les 10 premiers clients de l'Ecosystème Alan Allman Associates représentent 21,6% 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 mais sans que cela soit significatif au niveau de l'Ecosystème.

Toutefois, elles peuvent se prémunir de ce risque par une garantie de non-dépendance au niveau de l'Ecosystème.

Risque lié aux acquisitions

Probabilité d'occurrence



Impact estimé



L'Ecosystème intègre de nouveaux cabinets en France et à l'étranger depuis plus de 10 ans. Il dispose par conséquent 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.

Risque lié aux engagements contractuels

Probabilité
d'occurrence

Impact
estimé



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.

Risque lié à la qualité et l'exécution des projets

Probabilité
d'occurrence

Impact
estimé



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 2025, le score NPS d'Alan Allman Associates était de 67,5 (comparé à 69,3% en 2024). Cette légère baisse est due aux diverses tensions sur ce secteur d'activité mais démontre une forte résilience des cabinets qui conservent une forte satisfaction clients. A l'issue de chaque 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. Depuis 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.

De plus, l'Ecosystème a mis en place un Code de conduite relatif à la satisfaction client qui est appliqué par l'ensemble des cabinets.

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

Probabilité
d'occurrence

Impact
estimé



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. A ce titre, la direction générale a nommé un RSSI courant de l'année 2025, en charge de limiter lesdits risques de sécurité de l'information sur l'ensemble des cabinets.

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.

L'Ecosystème a 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 en collaboration avec le RSSI.

Un comité de pilotage des risques a été mise 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.

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.

Certains cabinets ont décidé de mettre en place des fermetures d'établissements durant les périodes de grande baisse d'activité saisonnières.

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'Ecosystème. 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'Ecosystème 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 7,4% du chiffre d'affaires global, limitant ainsi l'exposition financière à ces partenaires.

Risque lié au respect de la réglementation

Probabilité
d'occurrence

Impact
estimé



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.

Risque de liquidité

Probabilité
d'occurrence

Impact
estimé



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

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

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

Au 31 décembre 2025, l'Ecosystème dispose d'une trésorerie brute de 11,2M EUR, le solde des créances transmises au factor avec recours et non encore réglées par les clients s'élève à 4,1M EUR tandis que celui des créances transmises sans recours s'élève à 34,2M EUR.

La dette bancaire s'établit au 31 décembre 2025 à 146,3M EUR et l'Ecosystème dispose de lignes de découverts bancaires non-utilisées et confirmées pour 18.55M 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 2025, 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 2025, la position d'endettement net s'élève à 135,2M 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.

Risque de crédit

Probabilité d'occurrence Impact estimé



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.

Risque de change

Probabilité d'occurrence Impact estimé



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.

Risques liés à la recrudescence des conflits et tensions géopolitiques internationales

Probabilité d'occurrence Impact estimé



Après une intensification du développement international de son activité, favorisée par un contexte d'intégration économique, l'Ecosystème 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'Ecosystème 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 de l'aggravation des tensions au Moyen-Orient (notamment la persistance des hostilités et les risques d'extension régionale), susceptibles d'entraîner une volatilité accrue des marchés, un durcissement des régimes de sanctions et des perturbations logistiques ou financières indirectes.

À la date du présent rapport, l'impact de ces risques sur l'Ecosystème reste modéré, celui-ci n'ayant qu'une faible activité dans les pays les plus affectés par les conflits armés. L'Ecosystème précise ne pas disposer d'activités, de filiales, ni de partenaires commerciaux opérationnels dans les pays directement concernés par les tensions

actuelles au Moyen-Orient. 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 mondiaux pourrait avoir des répercussions sur sa capacité de financement et, par conséquent, sur la conduite de ses opérations.

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 43,7 % 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.

	Probabilité d'occurrence	Impact estimé
Risques environnementaux		

L'Écosystème déclare, au vu de son activité, 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 du télétravail à travers des chartes sur les différentes zones géographiques 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.

Risque extra-financiers avec les partenaires commerciaux	Probabilité d'occurrence	Impact estimé

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. Dans un contexte de renforcement des attentes des clients et donneurs d'ordre en matière de durabilité, notamment du fait de la montée en puissance des obligations de reporting extra-financier issues de la CSRD et des normes ESRS, les partenaires commerciaux peuvent accroître leurs demandes de transparence, de traçabilité et d'engagements contractuels (codes de conduite, questionnaires, indicateurs, plans d'actions), ce qui est susceptible d'impacter les conditions d'accès à certains marchés et les critères de sélection fournisseurs.

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. Il est également précisé que, même en l'absence d'assujettissement, l'Ecosystème demeure indirectement exposé à un risque extra-financier via les exigences de conformité et de diligence raisonnable imposées par certains clients et partenaires. Dans ce cadre, l'Ecosystème peut être amené à renforcer progressivement ses mécanismes de maîtrise du risque fournisseurs (actualisation des clauses RSE, formalisation d'engagements éthiques et droits humains, dispositifs d'évaluation et de remédiation, et, le cas échéant, possibilité de contrôle ou d'audit lorsque cela est requis contractuellement), afin de limiter les risques de non-conformité, d'atteinte à la réputation, de rupture de relation commerciale ou de contentieux liés à la chaîne de valeur.

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 consolidés.

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 revue au fur et à mesure de la remontée des informations financières jusqu'à la direction financière de l'Ecosystème Alan Allman Associates.

Le dispositif de contrôle interne est également porté à la connaissance des Commissaires aux comptes lors de leurs interventions semestrielles et annuelles. Les Commissaires aux comptes prennent ainsi connaissance des différentes procédures en place et participent également aux différents Comités d'audit. Lors de leurs interventions, les Commissaires aux comptes sont en contact non seulement avec les équipes comptables et financières mais également avec les responsables opérationnels qui sont les plus 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 18 juin 2025, 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 2025.

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.

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025 tels qu'ils ont été présentés se soldant par une perte (part du Groupe Alan Allman Associates) d'un montant de (10 439) 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 n°2022-06 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 5 397 K EUR sur l'exercice 2025 contre un chiffre d'affaires de 4 461 K EUR sur l'exercice 2024.

Le résultat de la société Alan Allman Associates :

Le résultat d'exploitation était de (1 027) K EUR sur l'exercice clos le 31 décembre 2025 contre un résultat d'exploitation de (1 171) K EUR sur l'exercice précédent.

Le résultat financier était de (37) EUR sur l'exercice clos le 31 décembre 2025 contre un résultat financier de 9 060 K EUR sur l'exercice précédent.

Le résultat exceptionnel était de 0 K EUR sur l'exercice clos le 31 décembre 2025 contre un résultat exceptionnel de (10) K EUR sur l'exercice précédent.

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2025, la société Alan Allman Associates a fait une perte de (160) K EUR contre un bénéfice de 8 908 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 2025 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

Il n'y a pas d'évènement significatif survenu depuis la clôture de l'exercice à porter à la connaissance des actionnaires.

Activités en matière de recherche et développement

Eu égard à l'article L.232-1 du Code de commerce, la société Alan Allman Associates n'a pas engagé des activités de recherche et développement au cours de l'exercice 2025.

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 2025 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 2025 :

Aucune nouvelle convention n'a été conclue sur l'année 2025.

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 1er juillet 2021, s'est poursuivie pendant l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Le coût supporté par la Société au titre de l'exercice 2025 pour cette convention de prestation de service s'élève à un montant de 60 000 EUR HT.

Autorisations de rachat par la société de ses propres actions

Lors de l'Assemblée générale du 18 juin 2025, 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 24 juin 2026 qui privera d'effet, à compter de la date de l'Assemblée Générale, l'autorisation de rachat par la Société octroyée le 18 juin 2025.

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 35ème 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 24 juin 2026.

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. A titre informatif, le contrat de liquidité conclu entre la société Portzamparc et Alan Allman Associates a pris fin le 26 novembre 2025.

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 2025.

Au 31 décembre 2025, 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	87,76%	80 552 952	90,47%
Actions auto-détenues	482 903	1,05%	482 903	0,54%
Public (nominatif et non nominatif)	5 135 393	11,19%	8 004 680	8,99%
Total	45 897 222	100,00%	89040535	100,00%

*arrondi à la deuxième décimale

**Alan Allman Associates n'a pas procédé à des opérations de rachat de ses propres titres au cours de l'exercice 2025. Au 31 décembre 2025, la société Alan Allman Associates détenait 372 300 actions valorisées à un montant total de 111 690 euros en valeur nominale.

Pour rappel, le Conseil d'administration, agissant sous délégation octroyée par l'assemblée générale de la Société du 22 juin 2022, avait 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 représentait un nombre total de 108 900 actions gratuites maximum attribuées à 1 089 bénéficiaires. Ces actions livrées dans le cadre de ce plan pouvaient être (i) soit des actions nouvelles à émettre, portant jouissance courante et entraînant une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques 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. Le 26 septembre 2025, le Président a constaté l'expiration de la période d'acquisition des actions gratuites et l'attribution définitive de 53 200 actions gratuites de la société au profit de 532 personnes ayant remplies l'ensemble des conditions prévues dans le Plan de Règlement.

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, bénéfiques 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, bénéfiques 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 1 197 279 actions au 31 décembre 2025, soit environ 2,61 % du capital social de la Société.

Motifs des acquisitions effectuées par la Société et la fraction du capital qu'elles représentent

Néant

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 2025.

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	01/10/2025	122.854,71	1.5285	80.376
A	Jean-Marie THUAL	A	07/11/2025	246.480	1,56	158.000
A	Jean-Marie THUAL	A	13/11/2025	76.793,36	1,5285	50.241
A	Jean-Marie THUAL	A	26/11/2025	87.500	1,75	50.000
A	Jean-Marie THUAL	A	03/12/2025	43.936	2,00	21.968

(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 2025, le solde des dettes de la Société à l'égard des fournisseurs est de 51 754 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	2	3	1	33	39
Montant total des factures concernées TTC	-35 934 €	7 509 €	-45 759 €	216 217 €	142 033 €
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	-1,07%	0,22%	-1,37%	6,46%	4,24%
(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 €				
(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	Délais légaux : 45 jours fin de mois / 60 jours calendaires				

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	2	4	3	22	31
Montant total des factures concernées TTC	98 826 €	107 591 €	524 459 €	1 979 113 €	2 709 988 €
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT	1,53%	1,66%	8,10%	30,56%	41,84%
(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 €				
(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	Délais légaux : 45 jours fin de mois / 60 jours calendaires				

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

Au titre des comptes sociaux, au 31 décembre 2025, la société dispose d'une trésorerie de 3 K EUR. La société a une dette envers un établissement de crédit pour 169 K EUR.

Filiales et participations au 31 décembre 2025

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, la société n'a acquis aucune société de manière directe. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 2025

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes sociaux de la société Alan Allman Associates SA de l'exercice clos le 31 décembre 2025 tels qu'ils ont été présentés se soldant par perte d'un montant de 159 558 EUR.

Dépenses non déductibles

Pour l'exercice 2025, 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 la perte nette de l'exercice de 159 558 euros en intégralité au compte « Report à nouveau » ainsi qu'il suit :

Résultat net de l'exercice	(159 558) €
Report à nouveau antérieur	15 117 805 €
Le compte « Report à nouveau » après affectation serait de :	14 958 246 €

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

Exercice	Dividendes (€)	Avoir fiscal / Abattement (€)	Total (€)
31/12/2024	0 €	0	0
31/12/2023	2 049 248,92 €	0	0
31/12/2022	2 169 634, 50 €	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 2025.

Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant des honoraires versés à chacun des Commissaires aux comptes de la société ainsi que les informations sur ces honoraires sont présentés en paragraphe 10.1 de l'annexe des comptes consolidés.

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 2025	31.12 2024	31.12 2023	31.12 2022	31.12 2021
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social	13 769 167	13 728 662,70	13 702 726	13 149 996	12 905 671
Nombre des actions existantes	45 897 222	45 762 209	45 675 754	43 833 321	43 018 905
Nombre des actions à dividendes prioritaire (sans droit de vote) existantes					
Nombre maximal d'actions futures à créer	0	0	0	0	0
. Par conversion d'obligations					
. Par exercice de droits de souscription	0	0	0	0	0
II. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	5 397 165	4 461 240	4 388 308	2 195 252	0
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4 157 915	9 960 831	11 711 870	4 945 017	1 651 681
Dotations aux amortissements et provisions	(3 413 225)	(1 696 190)	(1 689)	(265 545)	
Impôts sur les bénéfices	(904 258)	(1 028 933)	(667 240)		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	(159 558)	8 908 230	11 042 941	4 679 472	1 651 681
Résultat distribué	0	2 049 249	2 058 917	2 152 645	0
III. Résultats par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,07€	0,20€	0,24€	0,11€	0,04€
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,003	0,19€	0,24€	0,11€	0,04€
Dividende attribué à chaque action	0	0	0,045€	0,05€	0,02€
IV. Résultats dilués par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,07€	0,20€	0,24€	0,11€	0,04€
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	(0,003) €	0,19€	0,24€	0,11€	0,04€
V. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	7	8	8	6	0
Montant de la masse salariale de l'exercice	1 528 031	1 394 107	1 162 248	354 828	0
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	668 416	572 902	457 462	136 662	0



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



OK

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIETE

SUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2025

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 30 mars 2026.

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Code de gouvernement d'entreprise

La société Alan Allman Associates se réfère, depuis le 5 mars 2021 au Code Middlednext de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises au cours de l'exercice 2025.

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

Recommandation du code de gouvernement d'entreprises pour les valeurs moyennes et petites de MiddleNext de septembre 2021	Adoptée	Sera adoptée	Ne sera pas adoptée
R1 : Déontologie des membres du conseil	X		
R2 : Conflits d'intérêts	X		
R3 : Composition du conseil - Présence de membres indépendants au sein du conseil	X		
R4 : Information des membres du conseil	X		
R5 : Formation des membres du conseil		X	
R6 : Réunions du conseil et des comités	X		
R7 : Mise en place de comités	X		
R8 : Mise en place d'un comité spécialisé sur la Responsabilité sociale/sociétale et environnementale des Entreprises (RSE)*			X
R9 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	X		
R10 : Choix de chaque administrateur	X		
R11 : Durée des mandats des membres du Conseil	X		
R12 : Rémunération de l'administrateur	X		
R13 : Mise en place d'une évaluation des travaux du conseil	X**		
R14 : Relation avec les « actionnaires »	X		
R15 : Politique de diversité et d'équité au sein de l'entreprise	X		
R16 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	X		
R17 : Préparation de la succession des « dirigeants »			X***
R18 : Cumul contrat de travail et mandat social	X		
R19 : Indemnité de départ	X****		
R20 : Régimes de retraite supplémentaires	X****		
R21 : Stock-options et attribution gratuite d'actions	X****		
R22 : Revue des points de vigilance	X		

*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.

*** Les questions relatives à la succession des dirigeants mandataires sociaux relèvent directement de la compétence du Conseil d'administration, en l'absence de comité des nominations. Compte tenu de la taille de la Société, de son organisation et de sa structure de gouvernance, aucun plan de succession formalisé et permanent n'a toutefois été mis en place à ce jour.

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

Le Conseil d'Administration

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

Le Conseil d'Administration n'a pas 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 Middlednext 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.

En l'absence de comité des nominations, il appartient au Conseil d'administration d'examiner, chaque fois que les circonstances l'exigent, les questions relatives à la succession des principaux dirigeants mandataires sociaux (R17). Cet examen s'inscrit dans le cadre de sa mission générale de gouvernance et de continuité de la direction de la Société. Toutefois, compte tenu de la taille de la Société, de son organisation et de sa structure de gouvernance, il n'a pas été mis en place à ce jour de plan de succession formalisé et permanent. Le Conseil d'administration demeure néanmoins attentif aux hypothèses de succession ordonnée comme aux situations de vacance imprévisible, afin d'assurer, le cas échéant, la continuité de la direction et la pérennité de la Société. Il peut, à cette occasion, tenir des échanges spécifiques hors la présence des dirigeants exécutifs lorsqu'il l'estime opportun.

1) Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de six administrateurs.

Concernant le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration, notre Conseil comprend quatre femmes et deux hommes. Dès lors, sur l'exercice 2025, 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 2025, 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	2026	NON
Camille THUAL Membre du Conseil	NON	2025	2026	NON
CAMAHEAL FINANCE Représentée par Cédric RATHS Membre du Conseil	NON	2021	2026	OUI
Emma EKELUND Membre du Conseil	OUI	2025	2026	NON
Ilaria VENANZI Membre du Conseil	OUI	2025	2026	OUI
Audrey BARRA LESAIN Membre du Conseil	NON	2023	2026	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 2025. 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 2025.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2025 :

En France :

Alan Allman Associates France	Président
3A CORPORATION LYON	Gérant
3A CORPORATION NANTES	Gérant
Vuillième	Président
Domaine de Kernevest	Président
Le 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
We+ consultants Inc.	Administrateur
AAA Québec Inc.	Administrateur
Académie Alan Allman Associés Inc.	Administrateur
Solutions Gurus Inc.	Administrateur
Gurus Solutions USA	Administrateur
Teccweb Inc.	Administrateur
Teccweb USA Inc.	Administrateur
Automatisation 4help Inc.	Administrateur
SecureByKnowledge Inc.	Administrateur
Alan Allman Associés ADN 2 Inc.	Administrateur
9551-4725 Québec 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
G.D.G. Informatique et Gestion Inc.	Administrateur
G.D.G Info Inc.	Administrateur

Camille THUAL (Administrateur)

Sur proposition de Jean-Marie THUAL, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 novembre 2025, a coopté Madame Camille THUAL en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Charles A Gratton, sous réserve de la ratification de cette nomination par la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de la Société.

Sous réserve de la ratification de cette nomination, Madame Camille THUAL exercera ses fonctions pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Charles A Gratton, soit jusqu'à l'assemblée générale appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

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 2025.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2025:

En France :

Néant

A l'étranger :

Néant

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 2025. 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 2025.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2025 :

En France :

Néant

A l'étranger :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
3 Piccadilly Place S.a.r.l	Manager
3A Corporation S.à r.l.	Manager
4 Piccadilly Place S.a.r.l.	Manager
Acquico Karlsruher Str.2 B/C S.à r.l.	Manager
Alan Allman Associates International S.à.r.l	Manager
ManagerAlpha Services Lux S.A.	Director
Al-Rayyan 2 Luxembourg S.à r.l.	Manager
AltaOne Claudius SCA	Associé Commandité
AltaOne Investments S.à.r.l	Manager
AltaOne Silae GP S.à r.l.	Manager
AltaOne Silae SCSp	Manager
Arpent Capital Luxembourg S.A.	Director
Bario Participations S.A.	Director
Batum S.à r.l.	Manager
BlueRock Berlin Resi 2.0 S.à.r.l.	Manager
BlueRock Berlin Resi 3.0 S.à.r.l.	Manager
BlueRock Hessen Management Sàrl	Manager
BlueRock IDA Sàrl	Manager
BlueRock Luxembourg S.à.r.l	Manager
BlueRock Office Berlin Tempelhof Sàrl	Manager
Bluerock Office Hansa Sàrl	Manager

BlueRock Portfolio 1 Sàrl	Manager
BlueRock Project Connect SCS	Manager
Bobbes Investment S.à.r.l	Manager
Camacheal Finance S.A.	Director
ED2 Capital S.à r.l.	Manager
Equity Park Capital SCSp	Associé Commandité - Manager
Equity Park Management Sàrl	Manager
Eurofund Ancona	Manager
Eurofund Holdings S.à r.l.	Manager
Eurofund Investment Germany S.à r.l.	Manager
Eurofund Investment UK S.à r.l.	Manager
Eurofund Italy Retail Holding SCSp	Associé Gérant Commandité
Eurofund Living Holding S.à r.l.	Manager
Eurofund Management S.à r.l.	Manager
Eurofund Resort Development Holding S.à r.l.	Manager
Eurofund Retail Holding S.à r.l.	Manager
Eurofund Settimo Cielo S.à r.l.	Manager
European Sugar Holding	Manager
Exe Valley S.à r.l.	Manager
France Investment S.A.	Director
Funplus Holding (Lux) S.ar.l.	Manager
GCP Europe S.à r.l.	Manager
GII Altais S.à r.l.	Manager
Hausmann Finance S.à r.l	Manager
Italian Debt Restructuring (GP)	Manager
Italian NPL Opportunities Fund II (GP)	Manager
JN Invest S.à r.l.	Manager
Kenavo Investment S.A	Director
Klee International S.à r.l.	Manager
LFC Invest S.à.r.l.	Manager
Lintgen Adjacent Investments S.ar.l.	Manager
Linum Holdings Sàrl	Manager
Lobelia Lux S. à r.l.	Manager
LTT Brand Management S.à r.l.	Manager
LuxIt Capital S.A. SPF	Director
M KAPITAL S.à r.l.	Manager
Marcold S.à r.l.	Manager
Medvic S.à r.l.	Manager
Napco S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 1 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 10 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 11 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 12 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 2 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 3 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 4 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 5 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 6 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 7 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 8 S.à r.l.	Manager
Netzaberg Luxembourg SPS 9 S.à r.l.	Manager
Niraamaya Holdings S.A.	Director
Niraamaya International S.A.	Director
Norwest Navigation SCS	Maritime Manager

Pharmco S.à r.l.	Manager
PILAIR S.à.r.l.	Manager
Roberta Di Camerino S.A.	Director
S.O.S. Smile Luxembourg S.à.r.l.	Manager
Seacat S.A.	Director
Services Gallery S.A.	Director
SET SAIL HOLDING S.à.r.l	Manager – Maritime Manager
Signaletique S.A., SPF	Director
Tarragona S.A.	Director
US Pharmacia S.à r.l.	Manager
Whitehawk X 3 Holdco	Manager
Whitehawk X 4 Holdco	Manager

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

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Alpha Services Lux S.A	Administrateur
BFF INVESTMENTS S.à r.l.	Gérant
Blossom Holding S.A.	Administrateur
Cyan S.à.r.l.	Gérant
Estel Marine S.à.r.l.	Gérant
M&G Chemicals Brazil S.A	Administrateur

Emma Ekelund (Administrateur)

Madame Emma EKELUND a été nommée par l'Assemblée Générale Annuelle du 18 juin 2025.

Son mandat prend fin à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. 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 2025.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2025 :

Néant

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

Néant

Ilaria VENANZI (Administrateur)

Sur proposition de Jean-Marie THUAL, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 novembre 2025, a coopté Madame Ilaria VENANZI en qualité d'administrateur en remplacement de Monsieur Benjamin MATHIEU, sous réserve de la ratification de cette nomination par la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de la Société.

Sous réserve de la ratification de cette nomination, Madame Ilaria VENANZI exercera ses fonctions pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Benjamin MATHIEU, soit jusqu'à l'assemblée générale appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

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 2025.

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 2025. 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 2025.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés au 31 décembre 2025 :

Dénomination des Sociétés	Qualité dans la Société
Digitalum SA	Administrateur
We+ MONACO	Administrateur
3A CORPORATION BRUXELLES	Administrateur
A&P PRAEDIUM	Gérant

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 28 mars 2025.

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 2025, deux membres du Conseil d'Administration sont des membres indépendants, à savoir Madame Emma EKELUND et Madame Ilaria VENANZI respectant ainsi la recommandation 3 du Code Middlednext (R3).

F - Périodicité des réunions

L'article 15 des statuts prévoit que le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société.
Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'Administration s'est réuni dix 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 2025, 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 2025

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'efficacité de la bonne gouvernance de la Société.

L - 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 2025, le Comité d'Audit est composé de deux membres :

Nom	Fonction	Age	Nationalité	Date de la nomination
Ilaria VENANZI	Président du Comité d'Audit Membre indépendant	37 ans	Italienne	19 novembre 2025
Camahéal Finance Cédric RATHS	Membre du Comité d'Audit	51 ans	Belge	19 novembre 2025

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

Parmi les recommandations du Code Middlednext, le Conseil d'Administration respecte la recommandation R6 qui vise l'indépendance du président du Comité d'Audit.

A - Evolution des membres du Comité d'Audit :

Il y a eu, au cours de l'exercice 2025, des évolutions concernant les membres du Comité d'Audit, à la suite des départs de Messieurs Charles A GRATTON et Benjamin MATHIEU en tant que membre du Comité d'audit.

Nom	Dates des mandats sur 2025	Commentaires
Benjamin MATHIEU	01-07-2021 19-11-2025	Nomination en tant que Président du Comité d'Audit lors de la constitution du Comité d'Audit du 1er juillet 2021 au 15 janvier 2025 Puis Membre du Comité d'Audit du 15 janvier 2025 au 19 novembre 2025 Démission le 19 novembre 2025
Charles A GRATTON	01-12-2021 19-11-2025	Nomination en tant que membre du Comité d'Audit du 1er juillet 2021 au 15 janvier 2025 Puis Président du Comité d'Audit du 15 janvier 2025 au 19 novembre 2025 Démission le 19 novembre 2025

B - Indépendance :

Il a été constaté que Madame Ilaria VENANZI répond, au 31 décembre 2025, aux critères d'indépendance et de compétences en matière comptable ou financière par son 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.

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2025, le Comité d'audit s'est réuni trois fois en visio-conférence, avec un taux de présence pour l'ensemble de ses membres de 100%.

Le Comité d'Audit a revu les comptes de l'exercice clos 2024 (le 23 mars 2025), les travaux CSRD (le 11 avril 2025) et les comptes du premier semestre 2025 (le 17 septembre 2025). 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 2025, d'une autorisation préalable par le Conseil d'Administration.

Par décision du Conseil d'Administration en date du 15 janvier 2025, 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 que 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 6.000.000 d'euros.

Compte tenu de ces opérations, l'enveloppe octroyée par le Conseil d'administration le 15 janvier 2025 a été utilisée à hauteur de 6.000.000 euros.

Le Conseil d'Administration lors de sa décision du 25 février 2026 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 15 janvier 2025.

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 2025, requises par l'article L22-10-34 du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte prévue pour se tenir le 24 juin 2026.

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 2025 :

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 2025) 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	0€	0€	0€
Charles A GRATTON	22 000€	0€	22 000€
Emma EKELUND	10 000€	0€	10 000€
Ilaria VINANZI	2 000€	0€	2 000€
Camille THUAL	0€	0€	0€

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, sans prise en compte du nombre de participation aux réunions du Comité d'Audit :

	Rémunération des membres du Comité d'Audit (exercice 2025) d'Alan Allman Associates		
	Montant annuel fixe	Montant annuel variable	Total
Charles A GRATTON	8 000€	0€	8 000€
Benjamin MATHIEU	0€	0€	0€
Ilaria VENANZI	0€	0€	0€
Camahéal Finance	0€	0€	0€

Le montant brut global de la rémunération versée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 aux membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit s'est élevé à 34.000 euros, soit en dessous de l'enveloppe de 200 000 euros votée lors de l'Assemblée Générale du 23 juin 2021, contre 36.000 euros au titre de de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Ces rémunérations sont versées, depuis l'exercice 2025, de manière semestrielle.

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 fonctions des administrateurs 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'Administrations en 2025 et 2024 :

	Montant versé en 2025	Montant versé en 2024
Jean-Marie THUAL*	0€	0€
Karine ARNOLD*	0€	0€
Audrey BARRA LESAIN*	0€	0€
Florence PERRIN-MERIC*	0€	0€
Benjamin MATHIEU	0€	20 000€
Charles A GRATTON	22 000€	16 000€
Camahéal Finance *	0€	0€
Emma EKELUND	10 000 €	0€
Camille THUAL*	0€	0€
Ilaria VENANZI	2 000€	0€
TOTAL	34 000€	36 000€

* 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)

	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne	48 187	52 904	54 155	54 943	57 657
% de variation	-	9,79%	2,36%	1,46%	4,94%
Rémunération médiane	46 705	47 910	47 987	48 345	50 797
% de variation	-	2,58%	0,16%	0,75%	5,07%
Président-Directeur Général					
Jean-Marie THUAL	144 753	173 860	225 138	277 460	302 960
% variation	-	20,10%	29,49%	23,24%	9,19%
Ratio moyen	3	3,28	4,16	5,01	5,25
% variation	-	9,33%	26,83%	20,43%	4,88%
Ratio médian	3,09	3,63	4,69	5,69	5,96
% variation	-	17,48%	29,20%	21,32%	4,82%

* Les rémunérations moyennes et médianes sur les années 2021, 2022, 2023, 2024 et 2025 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
Emma EKELUND Administrateur		X		X		X		X
Camille THUAL Administrateur		X		X		X		X
Ilaria VENANZI Administrateur		X		X		X		X

* Administrateurs dont les mandats ont cessé à la fin de l'exercice 2025

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

	Eléments de rémunérations (en euros)			
	Exercice 2025		Exercice 2024	
	Montant dû	Montant versé	Montant dû	Montant versé
Rémunération fixe	300 000	300 000	275 000	275 000
Rémunération variable			0	0
Rémunération exceptionnelle	2 960	2 960	2 460	2 460
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur			NA	NA
Valorisation des avantages de toute nature	22 524	22 524	10 519	10 519
TOTAL	325 484	325 484	287 979	287 979

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	0	0	20 000€	20 000€
Autres rémunérations	136 712€	136 712€*****	211 401€*****	211 401€*****
CHARLES A GRATTON				
Rémunération au titre du mandat	22 000€	22 000€	16 000€	16 000€
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	101 515€	101 515€	211 293€	211 293€
AUDREY BARRA LESAIN ***				
Rémunération au titre du mandat	0	0	0	0
Autres rémunérations***	110 120€	110 120€	90 182€	90 182€

FLORENCE PERRIN-MERIC ****				
Rémunération au titre du mandat	0	0	0	0
Autres rémunérations****	102 151€	102 151€	139 072€	139 072€
EMMA EKELUND				
Rémunération au titre du mandat	10 000€	10 000€	NA	NA
Autres rémunérations	0	0	NA	NA
CAMILLE THUAL				
Rémunération au titre du mandat	0	0	NA	NA
Autres rémunérations	0	0	NA	NA
ILARIA VENANZI				
Rémunération au titre du mandat	2 000€	2 000€	NA	NA
Autres rémunérations	0	0	NA	NA

*Benjamin MATHIEU a été initialement 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. Néanmoins, à compter du 1er janvier 2025, Benjamin Matthieu n'a touché une rémunération qu'au titre de d'un contrat de travail conclu à la même date, Son mandat a cessé au cours de l'exercice 2025.

** 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 bénéficiait 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.. La rémunération variable de Madame Karine ARNOLD était 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. Son mandat a cessé au cours de l'exercice 2025.

*** 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. Son mandat a cessé au cours de l'exercice 2025.

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

*****Selon le taux de la Banque Communautaire Européenne du 31/12/2025.

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 prévue pour se tenir le 24 juin 2026 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.

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 22 Avril 2026, 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 2026

La politique de rémunération des membres du Conseil d'administration, soumise au vote de l'Assemblée générale mixte prévue pour se tenir le 24 juin 2026, 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.



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

COMPTES CONSOLIDÉS

04



COMPTES CONSOLIDÉS

TABLE DES MATIÈRES

COMPTES CONSOLIDÉS

TABLE DES MATIÈRES

ETATS CONSOLIDES DE LA SITUATION FINANCIERE - ACTIF	P. 128
ETATS CONSOLIDES DE LA SITUATION FINANCIERE - PASSIF	P. 129
COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	P. 130
ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	P. 131
TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES	P. 132
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	P. 133
ANNEXE AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	P. 134
1 – Information générale	P. 134
2 – Evènements significatifs de l'exercice	P. 134
3 – Evènements postérieurs à la clôture	P. 135
4 – Principes comptables et règles de consolidation	P. 135
5 – Périmètre de consolidation	P. 144
6 – Information sectorielle	P. 147
7 – Notes sur le bilan actif	P. 149
8 – Notes sur le bilan passif	P. 154
9 – Notes sur le compte de résultat	P. 163
10 – Informations complémentaires	P. 166



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

ETATS CONSOLIDES DE LA SITUATION FINANCIERE - ACTIF

ACTIF	Note	31/12/2025	31/12/2024
		Valeurs nettes	Valeurs nettes
En K euros			
Immobilisations incorporelles	7.1	50 244	60 050
Goodwill	7.2	167 557	170 667
Immobilisations corporelles	7.3	5 847	6 613
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	7.3	14 738	12 176
Autres actifs financiers	7.4	3 284	3 517
Impôts différés actif	7.5	2 686	1 461
Total Actifs Non Courants		244 357	254 484
Stocks et en-cours		361	1 065
Clients et autres débiteurs	7.6	43 087	64 590
Créances d'impôt	7.7	9 637	11 254
Autres actifs courants	7.7	1 577	3 235
Actifs de gestion de trésorerie	7.8	-	26
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.8	11 169	11 433
Total Actifs Courants		65 831	91 604
Total Actif		310 188	346 088

ETATS CONSOLIDES DE LA SITUATION FINANCIERE - PASSIF

PASSIF	Note	31/12/2025	31/12/2024
En K euros			
Capital social	8.1	13 769	13 729
Réserves consolidées		35 466	51 671
Résultat de l'exercice		(9 396)	(12 209)
Total Capitaux Propres, part du groupe		39 839	53 191
Intérêts ne conférant pas le contrôle		1 393	1 979
Total Capitaux Propres	8.1	41 232	55 170
Emprunts et dettes financières	8.2	86 939	114 311
Dettes liées aux contrats de location	8.2	12 385	9 530
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	8.2	7 469	8 579
Provisions au titre des avantages envers le personnel	8.4	2 294	2 611
Autres provisions	8.4	2 036	509
Impôts différés passif	8.5	12 818	15 578
Autres passifs long terme	8.7	2 909	3 454
Total Passifs Non Courants		126 851	154 571
Emprunts, dettes financières et concours bancaires	8.2	72 456	52 337
Dettes liées aux contrats de location	8.2	3 285	3 334
Fournisseurs et autres créditeurs	8.6	55 016	61 303
Dettes d'impôt		2 954	1 492
Autres passifs courants	8.7	8 394	17 881
Total Passifs Courants		142 104	136 347
Total Passif		310 188	346 088

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

	Note	31/12/2025	31/12/2024
En K euros			
Chiffre d'affaires	9.1	330 439	374 336
Autres produits de l'activité		147	256
Achats consommés	9.2	(114 807)	(137 207)
Charges externes		(23 091)	(27 172)
Impôts et taxes		(1 317)	(1 474)
Charges de personnel	9.3	(165 034)	(178 551)
Autres produits et charges opérationnels courants		2 348	4 566
RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE	4.20	28 686	34 755
Dotations nettes aux amortissements		(12 725)	(13 361)
Dotations nettes aux dépréciations et provisions		-	(407)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		15 961	20 986
Résultat sur cession de participations consolidées		1 171	2 168
Autres produits et charges opérationnels non courants	9.5	(15 225)	(19 809)
RESULTAT OPERATIONNEL		1 907	3 345
Coût de l'endettement financier brut	9.6	(6 825)	(8 972)
Coût de l'endettement financier net	9.6	(6 825)	(8 972)
Autres produits et charges financiers		(2 605)	(500)
RESULTAT AVANT IMPOT		(7 524)	(6 127)
Impôt sur les bénéfices	9.7	(2 915)	(4 633)
RESULTAT APRES IMPOT		(10 439)	(10 760)
Résultat net d'impôt des activités cédées		-	-
RESULTAT NET TOTAL		(10 439)	(10 760)
Résultat net part du groupe		(9 396)	(12 209)
Résultat net des intérêts ne conférant pas le contrôle		(1 043)	1 449
Résultat net part du groupe, par action non dilué (en euros)	8.1	(0,21)	(0,27)
Résultat net part du groupe, par action dilué (en euros)	8.1	(0,21)	(0,27)

ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	(10 439)	(10 760)
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	(1 796)	(535)
Pertes et gains actuariels	152	71
Impôt sur les pertes et gains actuariels	(38)	(18)
Sous-total des éléments du résultat global non recyclables	114	53
Différences de conversion	(1 910)	(588)
Sous-total des éléments du résultat global recyclables	(1 910)	(588)
RESULTAT GLOBAL	(12 235)	(11 294)
Part du groupe	(11 131)	(12 702)
Intérêts ne conférant pas le contrôle	(1 103)	1 408

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

En K euros	Note	31/12/2025	31/12/2024
Résultat net total consolidé		(10 439)	(10 760)
Elim. des amortissements et provisions		24 454	30 361
Dont IFRS 16		4 738	4 724
Elim. des résultats de cession		950	(2 032)
Autres prod. et chges sans incidence trésorerie		(4 827)	0
Elim. des produits de dividendes		(0)	-
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		10 138	17 228
Elim. de la charge d'impôt	9.7	2 915	4 633
Elim. du coût de l'endettement financier net	9.6	6 825	8 972
Dont IFRS 16		564	431
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		19 878	30 833
Incidence de la variation du Besoin en Fond de Roulement	8.3	18 251	(2 247)
Impôts payés		(5 859)	(6 378)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		32 270	22 208
Incidence des variations de périmètre	5	(7 194)	1 016
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(1 927)	(4 153)
Acquisition d'actifs financiers		0	-
Variation des prêts et avances consentis		1 159	530
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		(0)	61
Cession d'actifs financiers		-	-
Dividendes reçus		0	-
Autres flux liés aux opérations d'investissement		-	-
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		(7 962)	(2 545)
Augmentation de capital		0	352
Cession (acquisition) nette d'actions propres		(3 148)	(290)
Emission d'emprunts	8.2	6 078	16 803
Remboursement d'emprunts	8.2	(36 527)	(24 500)
Variation des dettes Factor	2	8 974	-
Intérêts financiers versés		(6 755)	(8 717)
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	6.1	(0)	(2 042)
Dividendes payés aux intérêts ne conférant pas le contrôle	6.1	(720)	(928)
Autres flux liés aux opérations de financement		(2 694)	(202)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		(34 791)	(19 524)
Incidence de la variation des taux de change		(158)	46
Variation de la trésorerie		(10 641)	185
Trésorerie d'ouverture		10 473	10 288
Trésorerie de clôture		(168)	10 473

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
En euros								
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
Ecart 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)	(12 209)	(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

	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
En euros								
Situation à l'ouverture de l'exercice 2025-12	13 729	(2 702)	468	41 697	39 462	53 191	1 979	55 170
Variation de juste valeur	-	-	111	-	111	111	3	114
Ecart de conversion	-	(1 850)	-	-	(1 850)	(1 850)	(64)	(1 914)
Résultat de la période	-	-	-	(9 396)	(9 396)	(9 396)	(1 043)	(10 439)
Total des pertes et profits de la période	-	(1 850)	111	(9 396)	(11 135)	(11 135)	(1 103)	(12 239)
Dividendes versés	-	-	-	-	-	-	(720)	(720)
Put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	-	-	-	(83)	(83)	(83)	1 282	1 199
Augmentation de capital	41	-	-	564	564	605	-	605
Actions propres	-	-	-	(2 796)	(2 796)	(2 796)	(64)	(2 859)
Autres variations	-	3	(2)	57	57	57	19	77
Situation à la clôture de l'exercice 2025-12	13 769	(4 549)	576	30 042	26 070	39 839	1 393	41 232

ANNEXE AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

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 et en Asie-Pacifique. L'ensemble formé avec la société mère est désigné comme « L'Ecosystème » ou « Le Groupe ».

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'Euros sauf mention contraire. Ils ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du lundi 30 mars 2026.

2 – EVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Activité : résilience dans un environnement contrasté

L'activité évolue de manière différente selon les différentes zones géographiques de l'Ecosystème :

- Europe : recul marqué, lié à l'effet de base et au recentrage stratégique
- Amérique du Nord : activité globalement stable à taux de change constant
- Asie-Pacifique : forte croissance, confirmant le potentiel de développement de la zone.

La stratégie de recentrage, incluant l'arrêt d'offres non stratégiques, commence à produire ses effets, avec un impact positif sur la qualité du portefeuille d'activités.

Mise en place d'un programme d'affacturage mondial

Afin de maîtriser le risque de crédit et d'optimiser le coût de son financement, l'Ecosystème a mis en place un programme d'affacturage d'un montant de 60M EUR qui :

- vient remplacer ceux en place auprès de différents partenaires dans différents pays (France, Belgique), et
- inclut également l'Amérique du Nord et la péninsule ibérique.

L'Ecosystème étudie l'opportunité de le déployer dans les pays et les filiales non concernées à la date d'arrêtés des comptes (Asie-Pacifique principalement).

Ce programme est principalement sans recours (via un mécanisme d'assurance-crédit qui permet le transfert de la quasi-totalité des risques et avantages) et, à la lumière d'IFRS 9 Instruments Financiers, l'Ecosystème déconsolide les créances clients cédées. La part avec recours est conservée au bilan (cf. notes 4.13 et 7.6).

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 des conflits Russo-Ukrainien et Américano-Iranien (notamment du fait des opérations non significatives de l'Ecosystème dans le Golfe).

Cependant, il n'exclut pas qu'un maintien ou un accroissement des sanctions mises en place contre la Russie ou l'Iran, directement ou via une réponse de ces Etats, puissent affecter la bonne marche de ses activités, notamment l'effet de ces événements 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 – EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Postérieurement à la clôture de l'exercice, l'Écosystème a reçu plusieurs offres de refinancement. À la date d'arrêté des comptes, celles-ci sont en cours d'analyse afin de retenir la solution la plus adaptée à son organisation, à la localisation de création de valeur et à ses flux de trésorerie.

4 – PRINCIPES COMPTABLES ET RÈGLES DE CONSOLIDATION

4.1 Référentiel IFRS

Les états financiers consolidés de l'Écosystème ont été préparés conformément au référentiel IFRS tel que publié par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adopté dans l'Union Européenne (UE) au 31 décembre 2025

Nouvelles normes, amendements et interprétations applicables au 1er janvier 2025 :

1. Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2025

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne suivants applicables au 1er janvier 2025 :

Amendements à IAS 21	Absence de convertibilité
----------------------	---------------------------

Les principes comptables appliqués par l'Écosystème sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2024.

Les normes, amendements et interprétations d'application obligatoires au 1er janvier 2025 n'ont pas d'impact significatif pour l'Écosystème.

2. Autres nouvelles normes non encore applicables au 1er janvier 2025 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'Écosystème.

Les normes, amendements et interprétations suivantes ont été publiées mais ne sont pas applicables au 31 décembre 2025 ou n'ont pas été appliquées par anticipation :

Amendements à IFRS 7 et IFRS 9 (Mai 2024)	Classement et évaluation des instruments financiers
Amendements à IFRS 7 et IFRS 9 (Décembre 2024)	Contrats d'achat d'électricité renouvelable
Amendements à IFRS 10 et IAS 28	Cession ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise
Améliorations annuelles des normes IFRS, Volume 11	
IFRS 18	Présentation et information à fournir dans les états financiers
IFRS 19	Simplification des obligations d'information pour certaines filiales

L'Écosystème est en cours d'évaluation des impacts de ces normes sur ses états financiers consolidés.

4.2 Date de clôture

Les états financiers des sociétés couvrent tous une période de 12 mois débutant au 1er 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 2025 sauf la société SBK qui clôture au 31 juillet.

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 2025, directement ou indirectement, aucun contrôle conjoint ni aucune influence notable.

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

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

Méthode de consolidation

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

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

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

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

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

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

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

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

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

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

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

Intérêts ne conférant pas le contrôle (IFRS 10)

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

Options de vente accordées aux détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle (put sur intérêts 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 Goodwill 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	
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Dirham EAU AED	0,231750	0,262950	0,24086	0,251557
Dollar australien AUD	0,568796	0,596232	0,570841	0,609868
Dollar canadien CAD	0,621581	0,668986	0,633433	0,674718
Franc suisse CHF	1,073653	1,062473	1,067236	1,049759
Dollar de Hong Kong HKD	0,109333	0,123937	0,113502	0,118408
Dirham marocain MAD	0,093327	0,095529	0,094793	0,093008
Ariary MGA	0,000185	0,000205	0,000195	0,000204
Ringgit malaysien MYR	0,209723	0,215267	0,206872	0,202008
Dollar de Singapour SGD	0,662032	0,706015	0,67769	0,691659
Dinar tunisien TND	0,294118	0,303398	0,296209	0,296943
Dollar taiwanais TWD	0,027176	0,029485	0,028435	0,02878
Dollar US USD	0,851064	0,962557	0,884956	0,923873

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. Notes 4.10 et 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 non courants ».

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
- Marques : 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
Matériel de transport	3 à 5 ans	Linéaire
Matériel de bureau	1 à 5 ans	Linéaire
Mobilier de bureau	2 à 7 ans	Linéaire

Contrat de location simple (IFRS 16)

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 d'opérer des regroupements d'UGT correspondant aux 3 zones géographiques dans lesquelles l'Ecosystème opère :

- Europe
- Amérique du Nord
- Asie-Pacifique

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 (du regroupement d'UGT) dans l'ordre suivant : en premier lieu, au Goodwill affecté le cas échéant à l'UGT, puis aux autres actifs de l'UGT (du regroupement d'UGT) au prorata de leur valeur comptable.

Les tests de dépréciation pour les Goodwill sont effectués à chaque clôture annuelle et dès l'apparition d'indice de perte de valeur. Les indices de perte de valeur considérés par le groupe sont une baisse de l'effectif significative, et/ou une perte de plusieurs clients individuellement ou globalement significatifs, et/ou une sous-performance significative par rapport au budget.

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 dans un délai raisonnable, 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
En K euros									
ACTIFS FINANCIERS									
Titres de participation non consolidés	7.4	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts, cautionnements et autres créances - non courants	7.4	-	-	3 119	3 119	-	3 119	-	3 119
Instruments dérivés actifs non courants et courants	7.4 et 7.7	164	-	-	164	-	164	-	164
Clients et autres débiteurs	7.6	-	-	43 087	43 087	-	43 087	-	43 087
Autres actifs courants	7.7	-	-	1 577	1 577	-	1 577	-	1 577
Actifs de gestion et de trésorerie	7.8	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.8	11 169	-	-	11 169	11 169	-	-	11 169
Total actif		11 334	-	47 783	59 117	11 169	47 948	-	59 117
PASSIFS FINANCIERS									
Dettes liées aux contrats de location	8.2	-	-	15 670	15 670	-	15 670	-	15 670
Emprunts et dettes financières	8.2	-	-	125 237	125 237	-	125 237	-	125 237
Emprunts obligataires	8.2	-	-	9 750	9 750	-	9 750	-	9 750
Dettes factors	8.7	-	-	13 072	13 072	-	13 072	-	13 072
Autres dettes non courantes et courantes	8.6 et 8.7	-	-	11 303	11 303	-	11 303	-	11 303
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle	8.2	-	7 469	-	7 469	-	-	7 469	7 469
Fournisseurs et autres créditeurs	8.6	-	-	55 016	55 016	-	55 016	-	55 016
Concours bancaires	7.8 et 8.2	-	-	11 337	11 337	11 337	-	-	11 337
Total passif		-	7 469	241 385	248 854	11 337	230 047	7 469	248 854

Swap de taux d'intérêts

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

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

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

Actifs financiers

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

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

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

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

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

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

Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les dettes fournisseurs et les emprunts auprès des établissements de crédit. 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 un contrat d'affacturage (majoritairement les sociétés européennes et d'Amérique du Nord), 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 « Emprunts, dettes financières et concours bancaires ».

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

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

4.18 Avantages donnés au personnel (IAS 19)

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 événements inhabituels, anormaux et peu fréquents ;
- Des dépréciations de Goodwill et des autres éléments de l'actif immobilisé ;
- Des dotations aux amortissements des actifs corporels et incorporels, notamment ceux reconnus 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	31/12/2025			31/12/2024		
				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%
AAA ACADEMY	Issy-les-Moulineaux	France	523125904	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%
ACI PROJETS SWITZERLAND	Freienbach	Suisse	CH-130.3.023.007-4	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
AIYO MANAGEMENT	Issy-les-Moulineaux	France	821541588	IG	0,00%	0,00%	IG	86,50%	86,50%
Alan Allman Associates Amérique Du Nord Inc.	Montréal	Canada	1174604000	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates Amérique Inc.	Montréal	Canada	1174603986	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%
Alan Allman Associates Asia	Singapour	Singapour	201318572G	NI	-	-	IG	90,00%	90,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES AUSTRALIA	Melbourne	Australie	681396887	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES AUSTRALIA AND NEW ZEALAND	Melbourne	Australie	681394945	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates Belgium	Bruxelles	Belgique	BE 0676.744.056	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES BENELUX SARL	Luxembourg	Luxembourg	B144051	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates Branding	Issy-les-Moulineaux	France	988004610	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
Alan Allman Associates Digital Marketing	Issy-les-Moulineaux	France	949517130	IG	0,00%	0,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates France	Issy-les-Moulineaux	France	511860611	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Alan Allman Associates International	Luxembourg	Luxembourg	B174432	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES MAROC	Casablanca	Maroc	003620743000031	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALAN ALLMAN ASSOCIATES MIDDLE EAST	Dubai	Emirats Arabes Unis	DMCC197921	IG	100,00%	100,00%	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 Québec	Montréal	Canada	1177074508	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
ALPHA 2 F	Saint-Herblain	France	431301878	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Altco Partners	Saclay	France	841064009	IG	39,08%	39,08%	IG	39,08%	39,08%
ALTHEA	Issy-les-Moulineaux	France	792325797	IG	100,00%	87,82%	IG	100,00%	87,82%
ARGAIN CONSULTING INNOVATION	Issy-les-Moulineaux	France	479663718	IG	97,46%	97,46%	IG	97,18%	97,18%
ARGAIN CONSULTING INNOVATION PROJET	Issy-les-Moulineaux	France	494963994	IG	100,00%	97,46%	IG	100,00%	97,18%
AUTOMATISATION 4 HELP	Montréal	Canada	1174603937	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
DATA EXCELLENCE GROUP	Nieuwegein	Pays-Bas	32154000	IG	100,00%	80,00%	IG	100,00%	80,00%
DIGITALUM	Lummen	Belgique	BE 0727.780.508	IG	100,00%	100,00%	IG	97,00%	97,00%
Dynafin Consulting	Bruxelles	Belgique	BE 0824.629.959	IG	100,00%	98,42%	IG	100,00%	98,22%
DYNAFIN CONSULTING FRANCE	Issy-les-Moulineaux	France	821657376	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	98,22%
DYNAFIN CONSULTING PAYMENTS	Paris	France	818269151	NI	-	-	IG	100,00%	98,22%
Dynafin Management	Bruxelles	Belgique	BE 0716.660.645	IG	61,17%	61,17%	IG	56,17%	56,17%
E MAGINEURS TOURS	Saint-Avertin	France	339087868	IG	0,00%	0,00%	IG	96,20%	96,20%
EC SOLUTIONS INC.	Laval	Canada	1175858282	IG	89,00%	89,00%	IG	89,00%	89,00%
E-MAGINEURS	Lyon	France	428841472	IG	0,00%	0,00%	IG	100,00%	100,00%
EXCELLENCE GROUP	Nieuwegein	Pays-Bas	32153046	IG	80,00%	80,00%	IG	80,00%	80,00%
EXCELSIOR	Levallois-Perret	France	853010767	IG	0,00%	0,00%	IG	100,00%	100,00%
GDG INFO	Québec	Canada	1167240994	IG	100,00%	100,00%	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%
HOTANKA	Lyon	France	750307795	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
HUMANS 4 HELP	Lyon	France	818383093	IG	89,29%	89,29%	IG	89,29%	89,29%
HUMANS 4 HELP MADAGASCAR	Andrefan'Ambohijanahary	Madagascar	62011-11-2021-0-10493	IG	100,00%	89,29%	IG	100,00%	89,29%
HUMANS 4 HELP SPAIN	Madrid	Espagne	b16819476	IG	100,00%	89,29%	IG	100,00%	89,29%
ITED	Mascouche	Canada	1176974526	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
LES SOLUTIONS VICTRIX France	Issy-les-Moulineaux	France	502367527	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Les Solutions Victrix Inc.	Montréal	Canada	1167031799	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
LITTLE BIG SMALA TUNISIA	Zarzis	Tunisie	B20248662018	IG	80,00%	71,43%	IG	80,00%	71,43%
LUX MODERNIS	Paris	France	352714505	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
LUX MODERNIS SWITZERLAND	Thônex	Suisse	CH-112-216-814	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
PEOPLE 4 HELP MOROCCO	Casablanca	Maroc	3031284000052	IG	90,00%	80,36%	IG	90,00%	80,36%
Phoenix Advisory & Technology services PTY LTD	Sydney	Australie	613608389	IG	100,00%	85,00%	NI	-	-
Phoenix DX Holdings PTY LTD	Sydney	Australie	646542190	IG	85,00%	85,00%	NI	-	-
PRIVATUM	Lummen	Belgique	BE 0699.553.712	IG	85,00%	85,00%	IG	85,00%	85,00%
SATISCO France	Issy-les-Moulineaux	France	538265893	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Satisco Belgium	Bruxelles	Belgique	BE 0896.381.552	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SATISCO S.A.	Luxembourg	Luxembourg	B110294	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
SBK TELECOM	Montréal	Canada	1162928627	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
SOURCEVOLUTION	Montréal	Canada	1161335154	NI	-	-	IG	100,00%	100,00%
TECCWEB	Montréal	Canada	1178141231	IG	100,00%	89,00%	IG	100,00%	89,00%
TECCWEB USA	Wilmington	USA	35-2682220	IG	100,00%	89,00%	IG	100,00%	89,00%
Victrix Solutions USA	Wilmington	USA	2515546	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 + PTE. LTD	Singapour	Singapour	201503619H	IG	100,00%	100,00%	IG	90,00%	90,00%
WE+	Biot	France	434100236	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WE+ BELGIUM	Paal	Belgique	BE 0476.495.177	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WE+ CONSULTING MALAYSIA	Kuala Lumpur	Malaysia	202001027710	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,00%
WE+ CONSULTANTS Inc.	Québec	Canada	1147027768	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WE+ HK	Hong Kong	Hong Kong	2844096	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,00%
WE+ MONACO SAM	Monaco	Monaco	08S04812	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WE-PLUS PTE. LTD.	Séoul	Corée du Sud	253-86-03769	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
WE-PLUS PTE. LTD. TAIWAN BRANCH	Taipei City	Taiwan	83189465	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	90,00%
WINNING	Porto	Portugal	510098711	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
Winning Australia	Sydney	Australie	687177304	IG	100,00%	100,00%	NI	-	-
WINNING SCIENTIFIC MGT SPAIN	Madrid	Espagne	B87771549	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
XSIOR MIDDLE EAST MANAGEMENT CONSULTANCIES L.L.C	Dubai	Emirats Arabes Unis	1248251	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%

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, de par l'actionnariat dispersé (le Groupe est l'actionnaire majoritaire, la société étant destinée à associer le management clé d'Althéa au capital de cette structure), l'existence d'un pacte d'associés (le Groupe est Président du Comité de Pilotage, aucune décision structurante, notamment investissement, désinvestissement, distribution de dividendes ..., ne peut être prise sans l'accord du Groupe qui détient la majorité de fait dans les décisions).

5.2 Entreprises exclues du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2025, la société HUMANS 4 HELP DUBAI ne fait pas partie du périmètre de consolidation car en cours de constitution légale.

5.3 Evolution du périmètre de consolidation

ACQUISITIONS – ENTREES

Le 16 janvier 2025 l'Ecosystème a renforcé sa position en zone Asie-Pacifique par l'acquisition de 85% de PhoenixDX, une société australienne spécialisée en transformation digitale. Cette acquisition a été réglée principalement en numéraire. La présence de PhoenixDX à Sydney, Melbourne, Brisbane et aux Philippines représente des opportunités stratégiques pour l'écosystème.

Le 16 septembre 2025, l'Ecosystème a renforcé sa position en Amérique du Nord par l'acquisition de SBK Telecom, une société québécoise reconnue pour ses solutions de téléphonie IP hébergée (VoIP) destinées aux entreprises. Cette opération permet à Alan Allman Associates de consolider son offre régionale en enrichissant son portefeuille de services grâce à l'expertise de SBK en communications unifiées. L'intégration de ces compétences renforce la capacité de l'Ecosystème à proposer des solutions complètes et intégrées, couvrant l'ensemble des besoins liés à la transformation numérique.

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 2025 :

AMERIQUE DU NORD :

En K Euros

Acquisitions en Amérique du Nord

Total des actifs acquis	841
Total des passifs acquis	(375)
Total des actifs nets acquis / (passifs nets repris)	466
Prix d'acquisition	3 418
Ecart d'acquisition	2 952

ASIE - PACIFIQUE :

En K Euros

Acquisitions en Asie - Pacifique

Total des actifs acquis	1 951
Total des passifs acquis	(1 439)
Total des actifs nets acquis / (passifs nets repris)	512
Prix d'acquisition	8 807
Ecart d'acquisition	8 295

Les acquisitions réalisées au cours de l'exercice donnent lieu à des compléments de prix, comptabilisés en autres passifs courants et non courants (voir Note 8.7).

SORTIES DE PERIMETRE

Au cours de l'exercice, le Groupe a perdu le contrôle de la société E.magineurs, suite à l'ouverture d'une procédure de liquidation judiciaire. Conformément à IFRS 10, la filiale a été déconsolidée. La valeur nette comptable des capitaux propres de la filiale s'élevait à (7 789) milliers d'euros, et la participation résiduelle était nulle, conduisant à un produit de déconsolidation de 7 789 milliers d'euros.

Le Groupe détenait également des avances en compte courant pour 6 368 milliers d'euros. Suite à la déconsolidation, ces créances sont comptabilisées comme actifs financiers et dépréciées à 100% conformément à IFRS 9.

Le gain de déconsolidation et la dépréciation des avances sont présentés sur la ligne « résultat sur cession de participations consolidées », reflétant leur lien direct avec la perte de contrôle. L'impact net sur le résultat de l'exercice est de 1 421 milliers d'euros. Le Groupe n'a pas identifié d'engagements complémentaires nécessitant la comptabilisation d'une provision au titre de IAS 37.

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 2025, les pourcentages d'intérêt détenus dans les sociétés DYNAFIN MANAGEMENT, DYNAFIN CONSULTING, DIGITALUM, ainsi que dans les entités we+ en Asie-Pacifique, ont été augmentés à la suite de rachats de participations minoritaires.

FUSIONS ET RESTRUCTURATIONS INTERNES

Dans le cadre de sa stratégie de marques fortes, l'Ecosystème a procédé en Amérique, à la fusion de la société Sourcevolution dans GDG Informatique et Gestion pour former we+ Consultants Inc.

Dans la même logique et dans un contexte de rationalisation du périmètre, les sociétés EXCELSIOR, DYNAFIN CONSULTING PAYMENTS et AIYO MANAGEMENT ont été fusionnées dans des sociétés consolidées.

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) ;
- les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix.

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 de l'Ecosystème, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour l'Ecosystème) ; ils reflètent l'organisation de l'Ecosystème qui est basée sur l'axe pays.

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Europe qui regroupe les métiers de conseil en technologies et conseil en stratégie et management ;
- Amérique du nord qui regroupe les métiers de conseil en technologies ;
- Asie-Pacifique 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 d'activité 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, à l'exception de certains retraitements comptables qui ne sont suivis que semestriellement

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

Exercice 2025	France	Europe	Canada	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Total
En K euros						
Chiffre d'affaires	106 598	168 197	144 417	144 462	17 780	330 439
En % du Chiffre d'Affaires Total	32,26%	50,90%	43,70%	43,72%	5,38%	100%
Achats consommés	(21 210)	(39 137)	(72 266)	(73 157)	(2 513)	(114 807)
Charges externes	(10 332)	(17 207)	(4 458)	(4 665)	(1 219)	(23 091)
Charges de personnel	(68 638)	(100 521)	(50 722)	(51 735)	(12 777)	(165 034)
Résultat Opérationnel d'Activité	8 245	11 982	15 716	15 515	1 189	28 686
En % du Chiffre d'Affaires	7,73%	7,12%	10,88%	10,74%	6,69%	8,68%
Actifs Non courants						
Immobilisations incorporelles (valeurs nettes)	8 774	18 451	31 482	31 482	311	50 244
Goodwill	72 365	109 425	39 745	39 745	18 387	167 557
Immobilisations corporelles (valeurs nettes)	7 826	16 871	3 542	3 551	163	20 585
Exercice 2024	France	Europe	Canada	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Total
En K euros						
Chiffre d'affaires	125 563	210 324	152 418	152 480	11 532	374 336
En % du Chiffre d'Affaires Total	33,54%	56,19%	40,72%	40,73%	3,08%	100%
Achats consommés	(25 408)	(56 561)	(79 128)	(79 964)	(681)	(137 207)
Charges externes	(13 082)	(21 686)	(4 763)	(5 079)	(407)	(27 172)
Charges de personnel	(78 970)	(117 115)	(50 891)	(51 730)	(9 706)	(178 551)
Résultat Opérationnel d'Activité	10 415	16 527	17 647	17 720	508	34 755
En % du Chiffre d'Affaires	8,29%	7,86%	11,58%	11,62%	4,40%	9,28%
Actifs Non courants						
Immobilisations incorporelles (valeurs nettes)	10 193	20 038	40 012	40 012	-	60 050
Goodwill	82 613	119 673	39 824	39 824	11 170	170 667
Immobilisations corporelles (valeurs nettes)	5 607	15 327	3 322	3 329	133	18 789

7 – NOTES SUR LE BILAN ACTIF

7.1 Immobilisations incorporelles

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

Valeurs brutes	31/12/2024	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	31/12/2025
En K euros							
Frais de recherche	542	-	-	-	-	-	542
Frais de développement	-	441	-	(24)	441	500	1 357
Concessions, brevets & droits similaires	969	-	(17)	(0)	(14)	(907)	31
Logiciels	2 230	246	(989)	(77)	253	1 491	3 153
Marques *	4 343	4	(3 039)	(239)	-	-	1 069
Clientèle *	73 917	-	-	(3 760)	-	-	70 158
Autres immobilisations incorporelles	4 527	313	(3 087)	(70)	(36)	55	1 702
Immobilisations incorporelles en cours	1 956	167	-	(31)	-	(1 102)	990
Total valeurs brutes	88 484	1 171	(7 132)	(4 201)	643	36	79 002
Amortissements							
	31/12/2024	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	31/12/2025
En K euros							
Amt/Dép. frais de rech.	(542)	-	-	-	-	-	(542)
Amt/Dép. frais développ.	-	(61)	-	3	(52)	(500)	(610)
Amt/Dép. conc. brevets & dts similaires	(961)	(2)	17	0	8	907	(31)
Amt/Dép. logiciels	(1 271)	(1 031)	611	43	(145)	(389)	(2 181)
Amt/Dép. marques	(1 577)	(439)	1 379	82	-	-	(555)
Amt/Dép. clientèle	(20 498)	(4 910)	-	1 313	0	-	(24 094)
Amt/Dép. autres immos incorp.	(3 586)	(156)	3 015	12	18	(19)	(715)
Amt/dép. immobilisations incorporelles	(28 434)	(6 629)	5 022	1 454	(170)	-	(28 757)
Immobilisations incorporelles nettes	60 050	(5 458)	(2 110)	(2 747)	473	36	50 244

* 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. Suite à la fusion entre GDG et sourcevolution pour former we+ consultants, les valeurs résiduelles de la marque GDG et du logiciel développé en interne ont été comptabilisés en charge (2 041K EUR), n'ayant plus de valeur recouvrable.

7.2 Goodwill

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

Valeurs nettes	31/12/2024	Augmentation	Diminution	Entrée de périmètre	Variations des cours de change	Autres variations	31/12/2025
En K euros							
Ecart d'acquisition	187 241	-	-	11 247	(4 109)	(8 768)	185 611
Dépréciation écart d'acquisition	(16 573)	(10 248)	-	-	-	8 768	(18 053)
Total Ecart d'acquisition	170 667	(10 248)	-	11 247	(4 109)	-	167 557

Au cours de la période, l'évolution de la valeur des Goodwill s'explique par :

- Les acquisitions au cours de l'exercice (voir Note 5.3) pour 11,2M EUR ;
- La déconsolidation de la société E.MAGINEURS ;
- Ainsi que par les écarts de conversion sur ceux libellés en devises étrangères ;
- La dépréciation de l'UGT Humans4Help (cf. ci-dessous).

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 :

En K euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Valeurs brutes	Dépréciation	Valeur nette	Valeurs brutes	Dépréciation	Valeur nette
Europe	127 479	(18 053)	109 425	136 246	(16 573)	119 673
Amérique du Nord	39 745	-	39 745	39 824	-	39 824
Asie-Pacifique	18 387	-	18 387	11 170	-	11 170
Total Ecart d'acquisition	185 611	(18 053)	167 557	187 241	(16 573)	170 667

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

- Plans à moyen terme élaborés par la Direction sur un horizon de 5 ans ;
- Actualisation des flux prévisionnels ressortant de ces plans à un taux représentatif du coût moyen pondéré du capital (CMPC ou WACC) ;
- Détermination de la valeur terminale par capitalisation à l'infini du dernier flux de l'horizon de prévision explicite au taux représentant la différence entre le WACC et le taux de croissance à long terme jugé approprié pour l'activité. Cette valeur est ensuite actualisée au WACC de l'Ecosystème.

Les hypothèses suivantes ont été retenues pour chacune des UGT :

	WACC		Taux de croissance infini	
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Europe	9,50%	9,50%	2,00%	1,50%
Amérique du Nord	10,50%	10,00%	2,00%	1,80%
Asie	11,00%	10,00%	1,60%	1,00%

En complément de ces hypothèses, l'Ecosystème a déterminé des hypothèses opérationnelles clés pour son calcul de test de dépréciation à savoir :

- Analyse de la variation de la marge opérationnelle, considérée comme sensible aux évolutions des conditions commerciales et organisationnelles, et représentant un levier significatif pour évaluer la performance du groupe ;
- Encadrement de la croissance du résultat opérationnel d'activité, limitée au taux de croissance à l'infini.

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 2025 à la reconnaissance de perte de valeur au niveau des regroupements d'UGT, tandis que l'UGT Humans4Help appartenant au segment opérationnel Europe a été regardée séparément suite à l'identification d'indices de pertes de valeur conduisant à une dépréciation de 10,2 M EUR sur l'exercice, pour une valeur résiduelle de 1,7 M EUR.

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

- +/- 0,5% du WACC
- +/- 0,5% du taux de croissance infini

Le Groupe a également considéré, indépendamment de ces paramètres, une variation de -5% de son Résultat Opérationnel d'Activité, qui ne met pas en évidence la comptabilisation d'une dépréciation.

7.3 Immobilisations corporelles

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

Valeurs brutes	31/12/2024	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2025
En K euros								
Immobilier (1)	18 715	7 838	(3 542)	(269)	(534)	0	81	22 288
Installations tech, matériel & outillage	1 143	95	(17)	(16)	-	695	-	1 901
Autres immobilisations corporelles	2 319	111	(36)	(83)	10	(695)	-	1 626
Matériel de bureau (1)	1 770	62	(25)	(66)	169	-	-	1 911
Matériel de transport (1)	8 354	1 288	(836)	(18)	(30)	30	(1 259)	7 528
Matériel informatique (1)	7 022	1 734	(239)	(382)	279	-	-	8 415
Immobilisations corporelles en cours	-	19	-	-	-	-	-	19
Total valeurs brutes	39 322	11 148	(4 695)	(833)	(106)	30	(1 179)	43 687
Amortissements								
Amortissements	31/12/2024	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2025
En K euros								
Amt/Dép. Immobilier (1)	(8 110)	(2 866)	885	174	534	(0)	(13)	(9 397)
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	(494)	(136)	13	10	-	(429)	-	(1 036)
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	(1 459)	(228)	46	64	(42)	463	-	(1 155)
Amt/Dép. Matériel de bureau	(1 194)	(146)	25	43	(127)	-	-	(1 400)
Amt/Dép. Matériel de transport (1)	(4 370)	(1 508)	758	10	32	(13)	918	(4 173)
Amt/Dép. Matériel informatique (1)	(4 906)	(1 211)	194	271	(253)	(35)	-	(5 941)
Total amortissements	(20 533)	(6 096)	1 919	573	144	(13)	905	(23 102)
Immobilisations corporelles nettes	18 789	5 051	(2 776)	(260)	37	18	(274)	20 585

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

Valeurs brutes	31/12/2024	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2025
En K euros								
Droits d'utilisation - Immobilier	15 958	7 838	(3 542)	(269)	(534)	-	122	19 573
Droits d'utilisation - Matériel de transport	7 394	1 279	(558)	(1)	(47)	30	(1 259)	6 839
Droits d'utilisation - Matériel de bureau	201	-	-	(14)	-	-	-	186
Droits d'utilisation - Matériel informatique	287	1 212	-	(21)	-	-	-	1 478
Total Immobilisations corporelles	23 840	10 329	(4 100)	(305)	(581)	30	(1 137)	28 076
Amortissements								
Amortissements	31/12/2024	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2025
En K euros								
Amt/Dép. droits d'util. - Immobilier	(7 698)	(2 812)	885	174	534	-	(42)	(8 959)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel de transport	(3 751)	(1 424)	544	1	47	(13)	918	(3 678)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel de bureau	(18)	(19)	-	2	-	-	-	(36)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel informatique	(197)	(484)	-	15	-	-	-	(665)
Total Amt/dép. immobilisations corporelles	(11 664)	(4 738)	1 429	192	581	(13)	875	(13 338)
Total Valeur Nette	12 176	5 591	(2 671)	(113)	(0)	18	(262)	14 738

7.4 Autres actifs financiers

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

Valeurs brutes	31/12/2024	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2025
En K euros								
Titres de participation	149	40	(68)	(0)	5	(0)	-	126
Instruments dérivés actifs - non courants	472	-	(1)	-	-	-	(308)	164
Prêts, cautionnements et autres créances - non courants	3 022	213	(380)	(19)	(9)	294	-	3 119
Total valeurs brutes	3 643	253	(449)	(19)	(5)	294	(308)	3 410
Amortissements								
Amortissements	31/12/2024	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	31/12/2025
En K euros								
Dépréciations des titres	(126)	(23)	23	-	-	-	-	(126)
Dép. Autres actifs financiers	(126)	(23)	23	-	-	-	-	(126)
Autres actifs financiers	3 517	230	(426)	(19)	(5)	294	(308)	3 284

7.5 Impôts différés actifs

Les impôts différés actifs se répartissent de la façon suivante :

En K euros	31/12/2024	Incidence résultat	Variations des cours de change	Variations de périmètre	OCI	Autres	31/12/2025
Impôts différés - actif	1 461	1 364	(35)	(35)	(104)	(0)	2 686
Solde d'impôt différé Actif	1 461	1 364	(35)	(35)	(104)	(0)	2 686

Comme indiqué en Note 4.11, ce poste concerne essentiellement les impôts différés relatifs aux différences temporaires, engagements de retraite, déficits fiscaux et autres retraitements.

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

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

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Déficits fiscaux reportables hors Intégration Fiscale (non activés)	37 935	36 369
Déficits fiscaux reportables Intégration Fiscale (non activés)	-	-
Déficits fiscaux reportables Intégration Fiscale (activés)	5 639	3 513
Déficits fiscaux reportables hors Intégration Fiscale (activés)	996	807
Total reports déficitaires	44 570	40 689
Taux d'impôt normal	25%	25%
Total impôt différé actif latent	11 143	10 172
Activation de reports déficitaires	1 659	1 105
Impôt différé latent non activé	9 484	9 067

7.6 Clients et autres débiteurs

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

En K euros	31/12/2025			31/12/2024		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Clients et comptes rattachés	28 106	(2 170)	25 936	51 952	(2 130)	49 822
Créances sur personnel & org. sociaux	2 616	-	2 616	2 576	-	2 576
Créances fiscales - hors IS - courant	7 866	-	7 866	6 863	-	6 863
Comptes courants Groupe actif - courant	1	-	1	30	-	30
Autres créances - courant	4 608	-	4 608	5 033	-	5 033
Actionnaires : capital appelé non versé	1	-	1	1	-	1
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	131	-	131	76	-	76
Fournisseurs débiteurs (RRR et autres avoirs)	1 927	-	1 927	189	-	189
Total Clients et Autres débiteurs	45 257	(2 170)	43 087	66 720	(2 130)	64 590

Au 31 décembre 2025, 34,2M EUR de créances clients ont été cédées avec transfert du risque au sens d'IFRS 9 auprès d'établissements financiers (cf. Note 2), à comparer à 17,9M EUR au 31 décembre 2024. Les créances cédées avec recours (sans transfert du risque au sens d'IFRS 9) s'élèvent à 4,1M EUR au 31 décembre 2025 contre 5,2M EUR au 31 décembre 2024 et sont quant à elles maintenues à l'actif avec une contrepartie au passif, au sein du poste « Emprunts, dettes financières et concours bancaires ».

Ci-dessous le détail de la balance âgée clients ainsi que les provisions comptabilisées au 31 décembre 2025 :

En K euros	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	14 097	944	5 700	(4 180)	11 632
Clients Factor	4 096	4 096	-	-	-
Factures à établir	9 913	9 913	-	-	-
dont provisions	(2 170)	-	-	-	(2 170)
Clients et comptes rattachés, net	25 936	14 954	5 700	(4 180)	9 462

7.7 Créances d'impôts et Autres actifs courants

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

Créances d'impôts	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Crédits d'impôts	5 547	7 256
Créances d'impôts	4 090	3 999
Total Créances d'impôts	9 637	11 254

Les crédits d'impôts sont constitués 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	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Charges constatées d'avance	1 285	1 700
Instruments dérivés actifs - courants	-	(166)
Prêts, cautionn. & aut. créances - courants	292	1 701
Total Autres actifs courants	1 577	3 235

7.8 Trésorerie bilantielle

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

Trésorerie Actif	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Actifs de gestion de trésorerie	-	26
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 169	11 433
Total Trésorerie Actif	11 169	11 459
Trésorerie Passif	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Concours bancaires (trésorerie passive)	11 337	986
Total Trésorerie Passif	11 337	986
Trésorerie nette	(168)	10 473

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 :

	31/12/2025	31/12/2024
Nombre de titres	45 897 222	45 762 209
Valeur unitaire (en EUR)	0,30	0,30
Montant du capital (en EUR)	13 769 167	13 728 663

Tous les titres composant le capital social sont entièrement libérés.

Actions propres

Au 31 décembre 2025, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 4 964K EUR et est constituée de 626 900 actions, dont 143 997 détenues par une société incluse dans le périmètre de consolidation et de 482 903 actions détenues par ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA.

	31/12/2024	NOMBRE DE TITRES			31/12/2025
		Achetés pendant l'exercice	Vendus pendant l'exercice	Transférés pendant l'exercice	
Actions propres	294 734	25 569	(17 938)	324 535	626 900

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. Ce contrat de liquidité a été résilié le 26 novembre 2025.

Instruments de motivation et actionariat 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.

L'arrivée à échéance du plan, le 26 septembre 2025, a marqué la fin d'une période d'acquisition de 3 ans durant laquelle les bénéficiaires devaient satisfaire à deux conditions cumulatives : une présence continue au sein du Groupe et l'atteinte d'objectifs de performance collective, mesurés sur la base du taux de résultat opérationnel d'activité (ROA) au titre des exercices 2022, 2023 et 2024. Conformément au règlement du plan, un total de 532 collaborateurs éligibles s'est vu attribuer 100 actions gratuites chacun.

En conséquence, Alan Allman Associates a procédé, le 26 septembre, à l'émission de 53 200 actions ordinaires nouvelles, représentant une augmentation de capital d'un montant nominal de 15 960 euros.

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 74K EUR pour la période close au 31 décembre 2025 contre 101K EUR pour la période close au 31 décembre 2024 et d'un impact équivalent en capitaux propres sur ces mêmes périodes.

Détermination de la juste valeur

La juste valeur de 10,42 EUR par action a été déterminée en tenant compte du prix de l'action à la date d'octroi, du taux de rendement des dividendes prévu et du coût moyen pondéré du capital (WACC) de l'Ecosystème.

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 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 2024, 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 58K EUR pour la période close au 31 décembre 2025 et d'un impact équivalent en capitaux propres.

Détermination de la juste valeur

La juste valeur de 11,52 EUR par action a été déterminée en tenant compte du prix de l'action à la date d'octroi, du taux de rendement des dividendes prévu et du coût moyen pondéré du capital (WACC) de l'Ecosystème.

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 2025, les compléments de prix payables en titres et l'attribution gratuite d'actions peuvent avoir un effet potentiellement dilutif.

Conformément à IAS 33, les instruments potentiellement dilutifs ne sont pas pris en compte lorsqu'ils ont un effet antidilutif, c'est-à-dire lorsqu'ils conduisent à une diminution de la perte par action.

En euros	31/12/2025	31/12/2024
Résultat net - Part du Groupe	(9 396 475)	(12 208 864)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	45 535 404	45 478 128
Résultat net non dilué - Part du groupe par action	(0,21)	(0,27)
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (en nombre d'actions)	-	0
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution	45 535 404	45 478 128
Résultat net dilué - Part du groupe par action	(0,21)	(0,27)

Dividende par action

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

	31/12/2025	31/12/2024
Date de l'Assemblée générale statuant sur la proposition de distribution du dividende	18/06/2025	19/06/2024
Date de détachement du dividende	-	05/07/2024
Dividende par action (en euro et par action)	-	0,045
Montant total de la distribution (en K euros)	-	2 042

8.2 Emprunts et dettes financières

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

	31/12/2024	Augmentation	Diminution	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Autres (Reclassement, Changement de méthodes)	31/12/2025
En K euros							
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts	104 561	5 636	(0)	(3 221)	(972)	(28 815)	77 189
Dettes liées aux contrats de location	9 530	6 388	(0)	(70)	0	(3 463)	12 385
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	8 579	-	-	(186)	1 321	(2 245)	7 469
Total Emprunts et dettes financières non courants	132 420	12 025	(1)	(3 477)	349	(34 523)	106 794
Emprunts obligataires (Part à moins d'un an)	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts (Part à moins d'un an)	51 352	(0)	(31 773)	(348)	-	28 817	48 047
Dettes Factor	-	8 974	-	(152)	(257)	4 506	13 072
Concours bancaires courants	986	10 412	-	(54)	(6)	-	11 337
Dettes liées aux contrats de location	3 334	1 543	(4 753)	(48)	0	3 209	3 285
Total Emprunts et dettes financières courants	55 672	20 929	(36 526)	(603)	(263)	36 532	75 741
Total Dettes financières	188 091	32 954	(36 527)	(4 079)	87	2 010	182 535

Echéancier	31/12/2025	Moins d'1 an	2 ans	3 ans	4 ans	A 5 ans et plus
En K euros						
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et Intérêts courus sur emprunts	125 237	48 047	26 557	20 938	16 040	13 655
Dettes Factor	13 072	13 072	-	-	-	-
Concours bancaires courants	11 337	11 337	-	-	-	-
Dettes liées aux contrats de location	15 670	3 285	3 273	2 378	1 839	4 894
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	7 469	-	-	-	-	7 469
Total Dettes financières	182 535	75 741	29 830	23 316	17 879	35 769

	31/12/2023	Augmentation	Diminution	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Autres (Reclassement, Changement de méthodes)	31/12/2024
En K euros							
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 put 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	31/12/2024	Moins d'1 an	2 ans	3 ans	4 ans	A 5 ans et plus
En K euros						
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 put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	8 579	-	-	-	-	8 579
Total Dettes financières	188 091	55 672	60 115	15 235	12 191	44 878

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, soit 1,3M EUR
- Des paiements à hauteur de (0,4)M EUR
- Des variations de juste valeur à hauteur de (1,9)M EUR

Ces dettes ont été valorisées sur la base des dernières informations financières disponibles de chaque filiale concernée.

Informations sur les conditions et covenants des emprunts

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales de l'Ecosystème renferment des covenants financiers (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). 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 2025 à hauteur de 4 414K

EUR (inclus au sein du poste Emprunts, dettes financières et concours bancaires). La part prévue initialement à plus d'un an à été reclassée en courant conformément à IAS 1.

Les ratios bancaires à respecter pour les principaux contrats d'emprunts de l'Ecosystème sont :

Emprunts	Covenant (valeur à respecter)	Périodicité de test	Périmètre	Ratios respectés au 31/12/2025
Obligations Relances	R1: Ratio de Levier (<5) R2: Ratio d'endettement (<5)	Semestrielle	Comptes consolidés 3A SA	R1 : OUI R2 : OUI
Revolving Credit Facility	R1: Ratio de Levier (<4,5) R2: Trésorerie Minimum (>7M€)	Annuelle	Comptes consolidés 3A SA	R1 : NON R2 : OUI
Crédit Amortissable	R1: Ratio de Levier (<3,5) R2: Ratio de Couverture de la Dette (>1)	Annuelle	Comptes consolidés WE+ Holding	R1 : NON R2 : NON
Crédit Amortissable	R1: Ratio de Levier (< 5) R2: Ratio de Solvabilité Corrigée (> 30%)	Annuelle	Comptes consolidés 3A BELGIUM	R1 : NON R2 : NON
		Annuelle	Comptes statutaires 3A BELGIUM	

Définitions :

Ratio de Levier : Dettes Financières Nettes / EBITDA

Ratio d'endettement : Dettes Financières / Fonds Propres

Trésorerie Minimum : Trésorerie Brute Disponible à l'actif

Ratio de Couverture de la Dette : Flux de Trésorerie Disponibles / Remboursement des emprunts (intérêt compris)

Ratio de Solvabilité Corrigée : Fonds Propres / Total Bilan

A la date d'arrêté des comptes, les filiales concernées continuent leurs échanges avec les partenaires bancaires concernés (les contrats en bris de covenants financiers sont les mêmes qu'au 31 décembre 2024), sans qu'aucune difficulté majeure ne soit anticipée, n'ayant pas obtenu de waiver (comme l'année précédente). L'Ecosystème est en cours d'évaluation des offres de refinancement reçues à la date d'arrêté des comptes pour retenir celle qui correspond au mieux à son organisation et de la localisation de la création de valeur et des flux de trésorerie associés.

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 43,72% au 31 décembre 2025.

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 2025 est la suivante :

Au 31/12/2025

En K CAD

Actif (a)	176 700
Passif (b)	136 742
Engagements en devises (c)	-
Position nette en devises avant couverture (d) = (a) - (b) +/- (c)	39 958
Instruments financiers de couverture (e)	-
Position nette après couverture (f) = (d) - (e)	39 958

En K Euros

Taux de conversion au 31/12/2025	0,621581
Position nette	24 837
Hausse de 5% taux de conversion au 31/12/2025	0,652660
Position nette	26 079
Baisse de 5% taux de conversion au 31/12/2025	0,590502
Position nette	23 595

(a) Total actif

(b) Total passif hors capitaux propres

Au 31/12/2025

En K CAD

Résultat avant impôts (a)	1 675
Engagements en devises (b)	-
Position nette en devises avant couverture (c) = (a) +/- (b)	1 675
Instruments financiers de couverture (d)	-
Position nette après couverture (e) = (c) - (d)	1 675

En K Euros

Taux de conversion au 31/12/2025 (taux moyen)	0,633433
Position nette	1 061
Hausse de 5% taux de conversion au 31/12/2025	0,665105
Position nette	1 114
Baisse de 5% taux de conversion au 31/12/2025	0,601761
Position nette	1 008

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

Au 31/12/2025

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%
	53	(53)	1 242	(1 242)

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 la direction financière réalise une analyse de la contrepartie. Au 31 décembre 2025, les créances clients dépréciées représentaient seulement 2 170K EUR soit environ 7,7% des créances clients et comptes rattachés, essentiellement liées à des créances nées pré-acquisition par l'Ecosystème. L'augmentation de la proportion est essentiellement liée à l'extension de l'affacturage aux sociétés non concernées au 31 décembre 2024, réduisant le montant des créances avec recours et donc le ratio, les créances dépréciées étant sensiblement stables.

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. Par ailleurs, afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité de ces dettes financières, l'Ecosystème est soumis au respect de covenants bancaires. 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 2025, l'Ecosystème dispose d'une trésorerie brute de 11,2M EUR, le solde des créances transmises au factor avec recours et non encore réglées par les clients s'élève à 4,1M EUR tandis que celui des créances transmises sans recours s'élève à 34,2 M EUR. La dette bancaire s'établit au 31 décembre 2025 à 146,3M EUR (dont 59,4M EUR exigibles à moins d'un an) et l'Ecosystème dispose de lignes de découverts bancaires non-utilisées et confirmées pour 18,6M 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 146,3M EUR de dettes bancaires, 82,7M EUR sont à taux variable.

Afin de faire face à son exposition au risque de fluctuation des taux d'intérêt sur ces emprunts à taux variable, l'Ecosystème a mis en place des instruments de couverture de taux (swap de taux d'intérêt) pour un encours de 5,1M EUR.

Ainsi, l'Ecosystème est en risque sur un montant résiduel de 77,6M EUR. Toute évolution de +/- 1% des taux d'intérêts aurait une incidence de 776K 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 :

	31/12/2024	Variation TFT	Autres flux*	31/12/2025	Courant	Non courant
En K euros						
Clients	49 822	(21 514)	(2 371)	25 936	25 936	-
Produits constatés d'avance (2)	(4 743)	(377)	635	(4 485)	(4 485)	-
Avances et acomptes liés aux clients (2)	(1 518)	(249)	19	(1 747)	(1 747)	-
Total Clients et comptes associés (A)	43 561	(22 140)	(1 718)	19 704	19 704	-
Fournisseurs	(21 411)	1 547	606	(19 258)	(19 258)	-
Charges constatées d'avance (1)	1 700	(657)	243	1 285	1 285	-
Avances et acomptes liés aux fournisseurs (1)	265	1 817	(23)	2 059	2 059	-
Total Fournisseurs et comptes associés (B)	(19 446)	2 706	826	(15 914)	(15 914)	-
Stocks et en-cours	1 065	(598)	(107)	361	361	-
Total Stocks et en-cours (C)	1 065	(598)	(107)	361	361	-
Créances sociales et fiscales (1)	9 439	(709)	1 752	10 482	10 482	-
Autres créances (1)	5 063	531	(986)	4 609	4 609	-
Dettes sociales et fiscales (2)	(37 903)	1 501	880	(35 522)	(35 522)	-
Autres dettes (2)	(17 063)	458	11 299	(5 306)	(2 397)	(2 909)
Total Autres actifs / passifs (D)	(40 464)	1 781	12 946	(25 737)	(22 828)	(2 909)
Besoin en Fonds de Roulement (A+B+C+D)	(15 284)	(18 251)	11 948	(21 587)	(18 678)	(2 909)
Reconciliation avec l'état de la situation financière consolidée						
Somme de (1)	16 467	981	987	18 435	18 435	-
Actifs financiers courants	1 535	-	(1 243)	292	292	-
TOTAL "AUTRES ACTIFS COURANTS" ET "AUTRES DEBITEURS"	18 002	981	(257)	18 726	18 726	-
Somme des (2)	(61 227)	1 333	12 833	(47 061)	(44 151)	(2 909)
Dont compléments de prix	(7 940)	944	2 306	(4 690)	(1 780)	(2 909)
TOTAL "AUTRES PASSIFS LONG TERMES", "AUTRES PASSIFS COURANTS" ET "AUTRES "CREDITEURS"	(61 227)	1 333	12 833	(47 061)	(44 151)	(2 909)

* 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 :

	31/12/2024	Dotations	Reprises	OCI	Variations de périmètre	31/12/2025
En K euros						
Provisions pour pensions et retraites	2 611	184	(348)	(152)	-	2 294
Provisions pour litiges	500	1 797	(197)	-	(118)	1 982
Autres provisions pour risques	0	46	(0)	-	-	46
Autres provisions pour charges	9	(0)	-	-	-	8
Total provisions	3 119	2 026	(545)	(152)	(118)	4 330

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 : 4% ;
- 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 K euros	31/12/2024	Incidence résultat	Variations des cours de change	Variations de périmètre	OCI	Autres	31/12/2025
Impôts différés - passif	15 578	(1 948)	(794)	78	-	(95)	12 818
Solde d'impôt différé Passif	15 578	(1 948)	(794)	78	-	(95)	12 818

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

8.6 Fournisseurs et autres créditeurs

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

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Fournisseurs	19 452	21 349
Dettes sociales	22 178	22 401
Dettes fiscales (hors IS et CVAE) - courant	13 344	15 502
Comptes courants - passif	42	2 051
Total Fournisseurs et autres créditeurs	55 016	61 303

8.7 Autres passifs courants et non courants

Les autres passifs non courants sont composés de :

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Compléments de prix	2 909	3 454
Total Autres passifs Long terme	2 909	3 454

Et les autres passifs courants de :

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Compléments de prix	1 780	4 486
Produits constatés d'avance	4 485	4 743
Autres dettes	2 128	8 652
Total Autres passifs Court terme	8 394	17 881

9 – NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

9.1 Chiffre d'affaires

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

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Europe	168 197	210 324
Amérique du Nord	144 462	152 480
Asie - Pacifique	17 780	11 532
Total Chiffre d'affaires	330 439	374 336

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.

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Europe	(39 137)	(56 561)
Amérique du Nord	(73 157)	(79 964)
Asie - Pacifique	(2 513)	(681)
Total Achats consommés	(114 807)	(137 207)

9.3 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent des éléments suivants :

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Rémunérations du personnel	(131 969)	(140 134)
Charges sociales	(31 874)	(36 518)
Autres charges de personnel	(786)	(1 471)
Engagements de retraite	(79)	(162)
Participation des salariés	(325)	(265)
Total Charges de personnel	(165 034)	(178 551)

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 sont principalement composés de :

- la dépréciation partielle du goodwill (cf. Note 7.2 ; -10,2M EUR),
- la dépréciation des incorporels liés aux activités regroupées dans la marque we+ consultant nouvellement constituée (-2,0M EUR, cf. Note 7.1),
- un litige non récurrent où l'Ecosystème considère qu'il est probable que le jugement favorable obtenu en première instance soit moins favorable (-1,1M EUR),
- des pertes sur les mécanismes de financement de l'innovation (Canada, Belgique, France) sur des années antérieures (-2,4M EUR),
- des coûts liés aux activités d'acquisition et de financement (-1,3M EUR),
- et de coûts de réorganisation annoncée fin d'année 2025 ayant entraîné des arrêts d'activité et concomitamment une baisse des effectifs (-2,9M EUR),
- partiellement compensés par les variations de juste-valeur des compléments de prix en Europe (+5,0M EUR).

9.6 Coût de l'endettement financier

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

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Produits d'intérêts	-	-
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	-	-
Charges d'intérêts	(6 825)	(8 972)
Coût de l'endettement financier brut	(6 825)	(8 972)
Coût de l'endettement financier net	(6 825)	(8 972)

9.7 Impôt sur les bénéfices

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

En K euros	31/12/2025	31/12/2024
Impôt différé	3 339	2 428
CVAE impact IS	(246)	(253)
Impôt exigible	(6 224)	(6 639)
Autres crédits d'impôts	-	8
Autres impôts sans base d'imposition	216	48
Produit ou ch. d'impôt lié à l'intégration fiscale	-	0
Carry-back	-	(224)
TOTAL	(2 915)	(4 633)

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

	31/12/2025	31/12/2024
Résultat avant impôts	(7 524)	(6 127)
Taux d'impôt théorique	25,00%	25,00%
Charge d'impôt théorique	1 881	1 532
Différences de taux d'imposition entre pays	(21)	73
Impact des différences permanentes et autres éléments	(2 305)	(4 967)
Impact des reports déficitaires	(2 163)	(1 018)
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(308)	(253)
Charge d'impôt effective	(2 915)	(4 633)

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

	31/12/2025	31/12/2024
FRANCE	25,00%	25,00%
BELGIQUE	25,00%	25,00%
CANADA	26,50%	26,50%
LUXEMBOURG	23,87%	24,94%
MONACO	25,00%	25,00%
USA	21,00%	21,00%
SINGAPOUR	17,00%	17,00%
SUISSE	13,33%	13,33%
ESPAGNE	25,00%	25,00%
MAROC	18,75%	28,25%
MADAGASCAR	3,50%	3,50%
TUNISIE	20,00%	15,00%
HONK-KONG	16,50%	16,50%
MALAISIE	24,00%	24,00%
PAYS-BAS	25,80%	25,80%
PORTUGAL	20,00%	21,00%
TAIWAN	20,00%	20,00%
EMIRATS ARABES UNIS	0,00%	0,00%

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 2025	GRANT THORNTON				SOFIDEM TALENZ				AUTRES			
		Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau		Commissaires aux comptes		Réseau	
		Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
En K euros													
Certification des comptes individuels et consolidés													
Alan Allman Associates SA	474	239	50%	-	-	235	50%	-	-	-	-	-	-
Filiales intégrées	369	50	14%	149	40%	149	40%	-	-	20	6%	-	-
Sous-total	842	289	34%	149	18%	384	46%	-	-	20	2%	-	-
Services autres que la certification des comptes													
Alan Allman Associates SA	88	-	-	-	-	88	100%	-	-	-	-	-	-
Filiales intégrées	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	88	-	-	-	-	88	100%	-	-	-	-	-	-
Total Honoraires	930	289	31%	149	16%	471	51%	-	-	20	2%	-	-

10.2 Engagements hors bilan

Sont détaillés ci-dessous les engagements hors bilan :

Engagements reçus	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Avals et cautions (reçus)	7 312	15 569
Hypothèques et nantissements (reçus)	-	-
Autres engagements reçus (découverts et lignes de crédits autorisés)	39 056	87 092
Total Engagements reçus	46 368	102 661

Engagements donnés	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Avals et cautions (donnés)	15 328	12 796
Hypothèques et nantissements (donnés)	116 529	136 666
Autres engagements donnés	10	95
Total Engagements donnés	131 867	149 557

A la clôture de l'exercice, en complément des éléments listés ci-dessus, les garanties de passif reçues s'élèvent à 5 282K EUR contre 8 006K 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 :

	31/12/2025	31/12/2024
Effectif moyen (y compris indépendants)	3 308	3 642
Dont		
Europe	1 720	2 078
Amérique du Nord	1 398	1 432
Asie - Pacifique	190	132
Total Effectifs	3 308	3 642

10.4 Transactions avec les parties liées

Le tableau ci-dessous présente les relations significatives avec des parties liées extérieures à l'Ecosystème :

Nature de la transaction	Impact Compte de Résultat (en K euros)	Impact bilan (en K euros)		Désignation de la partie liée	Nature de la relation
		Droit d'utilisation	Dettes		
Prise en bail de 5 locaux	(543)	1 238	1 267	Jean-Marie THUAL	Président Alan Allman Associates

10.5 Rémunérations des dirigeants

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre de l'année 2025 des membres des organes de direction qui comprennent d'une part les membres de la Direction générale de l'Ecosystème présents à la clôture de chaque exercice et d'autre part les administrateurs.

	31/12/2025	31/12/2024
En K euros		
Avantages à court terme (1)	810	765
Indemnités de cessation d'emploi (2)	-	-
Paiement fondé sur des actions (3)	-	-
Total Rémunérations des dirigeants	810	765

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

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

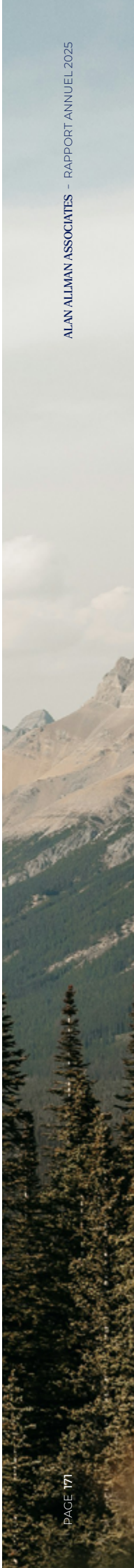
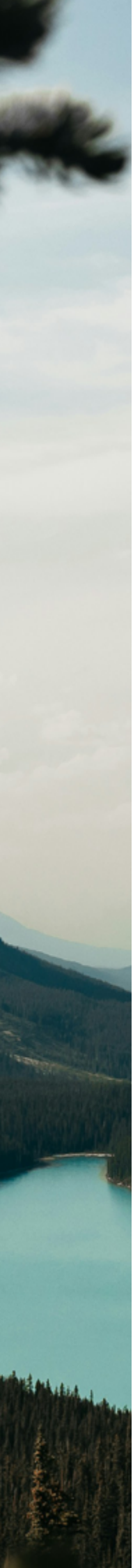
⁽³⁾ Ce montant correspond à l'étalement de la charge annualisée, liée aux attributions d'actions sous condition de performance.



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

COMPTES SOCIAUX

05



COMPTES SOCIAUX

BILAN

	2025/12			2024/12
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles	217 186	79 653	137 533	191 829
Immobilisations financières	63 000 000		63 000 000	63 658 281
ACTIF IMMOBILISE	63 217 186	79 653	63 137 533	63 850 110
Créances clients et comptes rattachés	3 834 427	1 380	3 833 047	1 673 764
Autres créances	58 532 695		58 532 695	60 391 255
Charges constatées d'avance	93 229		93 229	149 080
Actions propres	4 662 581	3 411 845	1 250 736	(736 715)
Autres titres	2 859		2 859	1 157 750
Disponibilités				49 896
ACTIF CIRCULANT	67 125 791	3 413 225	63 712 566	62 685 030
TOTAL ACTIF	130 342 977	3 492 878	126 850 099	126 535 140

	2025/12	2024/12
Capital		
Dont versé :	13 769 167	13 728 663
Primes d'émission, de fusion, d'apport	91 283 710	90 514 079
Ecart de réévaluation	1 124	1 124
Réserve légale	1 372 866	1 016 587
Réserves réglementées	4 018 627	6 183
Report à nouveau	15 117 805	10 783 649
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	(159 557)	8 908 230
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	125 403 742	124 958 515
Provisions pour risques	10 000	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	168 613	188 555
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	732 773	836 801
Dettes fiscales et sociales	534 117	522 730
Autres dettes	855	28 538
DETTES	1 436 358	1 576 624
TOTAL PASSIF	126 850 100	126 535 140

COMPTE DE RESULTAT

	2025	2024
Vente de marchandises		61 275
Production vendue	5 397 165	4 399 965
Montant net du chiffre d'affaires	5 397 165	4 461 240
Subventions	6 500	9 500
Autres produits	1 202	36
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	5 404 867	4 470 777
Autres achats et charges externes	3 893 559	3 506 021
Impôts, taxes et versements assimilés	89 189	86 255
Salaires	1 775 921	1 425 007
Cotisations sociales	585 669	556 390
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :		
- Sur immobilisations - dotations aux amortissements	54 296	23 668
- Sur immobilisations - dotations aux dépréciations		
- Sur actif circulant - dotations aux dépréciations	1 380	
Dotations aux provisions	10 000	
Autres charges	22 038	44 008
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	6 432 052	5 641 348
RESULTAT D'EXPLOITATION	(1 027 185)	(1 170 571)
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun :		
Bénéfice attribué ou perte transférée		
Perte supportée ou bénéfice transféré		
Produits financiers :		
De participation (1)		7 500 000
Autres intérêts et produits assimilés (1)	2 367 367	3 017 314
Différences positives de change	238 148	7 594
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2 605 515	10 524 908
Charges financières :		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	2 220 198	1 191 647
Intérêts et charges assimilées (2)	282 491	231 127
Différences négatives de change	139 451	42 023
TOTAL CHARGES FINANCIERES	2 642 140	1 464 797
RESULTAT FINANCIER	(36 625)	9 060 110
RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	(1 063 810)	7 889 539
Produits exceptionnels	5	
Charges exceptionnelles		10 242
RESULTAT EXCEPTIONNEL	5	(10 242)
Impôts sur les bénéfices	(904 248)	(1 028 933)
BENEFICE OU PERTE	(159 557)	8 908 230

(1) Dont produits concernant les entités liées 2 367 367

(2) Dont intérêts concernant les entités liées 121 157

NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

1. Informations générales et description de l'activité

ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA est une société immatriculée en France le 10 décembre 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 2025. Ils sont présentés en euros sauf indication contraire.

Faits pertinents

a. Augmentation de capital

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

b. Plan d'attribution d'actions gratuites

Au cours de l'année 2025, l'Ecosystème a poursuivi son engagement de permettre aux salariés d'accéder à l'actionariat via le débouclage du plan d'attribution d'actions gratuites.

Le résultat final de l'opération a été de 53 200 actions souscrites par les salariés. La Société a procédé à une augmentation de capital le 26 septembre 2025 afin de créer les actions souscrites pour un montant de 221 312 EUR (15 960,00 EUR de nominal et 205 352,00 EUR 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 des conflits mondiaux

L'émergence d'un conflit armé entre la Russie et l'Ukraine début 2022 ainsi que celui entre l'Iran et les Etats-Unis d'Amérique début 2026 ont affecté les activités économiques et commerciales sur le plan mondial.

Cependant, ces situations n'ont pas eu d'impacts majeurs directs sur l'activité lors de cet exercice. À la date de la présente annexe, la société considère être exposée de manière limitée à des risques sur ses opérations. Cette situation sera réévaluée chaque année ou en cas d'événement significatif.

Cependant, elle n'exclut pas qu'un maintien ou un accroissement des sanctions mises en place contre la Russie ou l'Iran, directement ou via une réponse de ces Etats, puissent affecter la bonne marche de ses activités, notamment l'effet de ces événements 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, la société est exposée de manière limitée aux conditions macroéconomiques tendues notamment en ce qui concerne l'inflation.

La société se finançant principalement par dette bancaire à taux fixe, elle est également exposée de manière limitée à la hausse des taux d'intérêt, excepté dans le cadre de futurs emprunts bancaires.

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 2025, la Société a signé avec la filiale de l'Ecosystème ALAN ALLMAN ASSOCIATES AUSTRALIA 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, aucun événement significatif n'est survenu depuis la clôture de l'exercice.

2. Règles & Méthodes Comptable

a. 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). Le règlement ANC n°2022-06 modifie le Plan comptable général et s'applique à compter du 1er janvier 2025. Il modifie notamment la définition du résultat exceptionnel, supprime la technique des transferts de charges et modifie les modèles d'états financiers. Les changements induits relèvent d'un changement de méthode comptable.

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.

b. Changement de méthode comptable

Le règlement ANC n° 2022-06, homologué le 26 décembre 2023, modifie le Plan comptable général et s'applique à compter du 1er janvier 2025. Notamment, il modifie la définition du résultat exceptionnel, supprime la technique des transferts de charges et modifie les modèles d'états financiers. Les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 sont établis et présentés conformément aux dispositions de ce règlement.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles. Les incidences de ce changement de méthodes comptables se traduisent essentiellement dans les comptes de la société au niveau du résultat exceptionnel.

c. 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.

d. 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 économique 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.

e. 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.

f. 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.

g. 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.

h. Crédit-Bail

La société n'a souscrit aucun contrat de crédit-bail mobilier ou immobilier. En conséquence, aucun engagement financier relatif à des opérations de crédit-bail n'est à mentionner parmi les engagements hors bilan.

i. Engagement de retraite

Le montant des engagements pris en matière de pensions, compléments de retraites et indemnités assimilées s'élève à 17,3K 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 4%, 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.

j. Autres opérations non inscrites au bilan

La société n'a identifié aucun autre engagement hors bilan significatif susceptible d'avoir une incidence sur la situation financière ou le patrimoine de l'entité.

k. Résultat exceptionnel

Conformément au règlement ANC n°2022-06 applicable à compter du 1er janvier 2025, le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et les charges directement liés à un événement majeur et inhabituel ;
- les écritures comptables d'origine purement fiscale, telles que définies et prévues par les règlements de l'Autorité des normes comptables. Il en est ainsi de la constitution ou la reprise de provisions réglementées, y compris les amortissements dérogatoires comptabilisés pour des raisons fiscales et définis à l'article 214-8 ;
- les changements de méthode comptable que l'entité est amenée à comptabiliser en résultat, plutôt qu'en capitaux propres, en raison de l'application de règles fiscales ;
- les corrections d'erreurs sauf lorsqu'il s'agit de corriger une écriture ayant été directement imputée sur les capitaux propres.

Ce changement entraîne le classement en résultat courant d'opérations qui avant l'application du nouveau règlement étaient comptabilisées par nature en résultat exceptionnel.

IMMOBILISATIONS

	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Ventilation des augmentations	
		Apports	Acquisitions
Total immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
- Matériel de transport	217 186		
Total immobilisations corporelles	217 186		
Immobilisations financières			
Participations	64 208 617		
Prêts et autres immobilisations financières	325 631		
Total immobilisations financières	64 534 248		
TOTAL IMMOBILISATIONS	64 751 434		

	Ventilation des diminutions		Valeur brute à la clôture de l'exercice
	Virements à destination de l'actif circulant	Cessions	
Total immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
- Matériel de transport			217 186
Total immobilisations corporelles			217 186
Immobilisations financières			
Participations	1 208 617		63 000 000
Prêts et autres immobilisations financières		325 631	
Total immobilisations financières	1 208 617	325 631	63 000 000
TOTAL IMMOBILISATIONS	1 208 617	325 631	63 217 186

AMORTISSEMENTS

	Durée d'utilisation ou d'amortissement	Mode d'amortissement	Amort. cumulés à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Diminutions	Amortissements cumulés à la clôture de l'exercice
Total immobilisations incorporelles						
Immobilisations corporelles						
- Matériel de transport	3 ans	Linéaire	25 357	54 296		79 653
Total immobilisations corporelles			25 357	54 296		79 653
TOTAL AMORTISSEMENTS			25 357	54 296		79 653

TABLEAU DES DEPRECIATIONS

	Dépréciations à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Dépréciations à la clôture de l'exercice
<i>Total immobilisations incorporelles</i>				
<i>Total immobilisations corporelles</i>				
Immobilisations financières				
Prêts et autres immobilisations financières	1 191 647	2 220 198		3 411 845
<i>Total immobilisations financières</i>	1 191 647	2 220 198		3 411 845
Créances		1 380		1 380
TOTAL DEPRECIATIONS	1 191 647	2 221 578		3 413 225

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				
Autres immobilisations financières				325 631
<i>Total actif immobilisé</i>				325 631
Actif circulant				
Clients douteux ou litigieux	1 656		1 656	
Autres créances clients	3 829 611	3 829 611		1 673 764
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 463	1 463		8 544
Impôts sur les bénéfiques				223 451
Taxe sur la valeur ajoutée	491 372	491 372		291 653
Groupe et associés	57 873 459	57 873 459		59 822 907
Débiteurs divers	169 562	169 562		44 700
<i>Total actif circulant</i>	62 367 122	62 365 466	1 656	62 065 019
Charges constatées d'avance	93 229	93 229		149 080
TOTAL DES CREANCES	62 460 351	62 458 695	1 656	62 539 730

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 et dettes auprès des ets de crédit					
- à un an maximum	168 613		168 613		188 555
- à + de un an					
Fournisseurs et comptes rattachés	735 933	735 933			836 801
Personnel et comptes rattachés	221 451	221 451			199 769
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	132 827	132 827			196 419
Taxe sur la valeur ajoutée	151 463	151 463			92 280
Autres impôts, taxes et assimilés	28 375	28 375			34 262
Autres dettes	855	855			28 538
TOTAL DES DETTES	1 439 518	1 270 905	168 613		1 576 624
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice					
(1) Emprunts remboursés en cours d'exercice		168 613			
(2) Montant des emprunts et dettes dus aux associés					

CHARGES FINANCIERES

Nature des charges	2025	2024
Charges d'intérêts		
Intérêts des emprunts et dettes	48 914	187 399
dont : intérêts des emprunts et dettes assimilées	6 378	1 898
Intérêts des comptes courants et des dépôts créditeurs	121 157	10 736
Intérêts bancaires et sur opérations de financement (escompte,...)	631	
<i>Total charges d'intérêts</i>	170 702	198 135
Pertes de change	139 451	42 023
Autres charges financières	111 790	32 992
Dotations financières aux amortissements et provisions	2 220 198	1 191 647
Total des charges financières	2 642 141	1 464 797

PRODUITS FINANCIERS

Nature des produits	2025	2024
Produits de participations		
Revenus des titres de participation		7 500 000
<i>Total produits de participations</i>		7 500 000
Gains de change	238 148	7 594
Autres produits financiers	2 367 367	3 017 314
Total des produits financiers	2 605 515	10 524 908

COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

Actions et parts sociales émises pendant l'exercice				
	Nombre d'actions / parts sociales à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Nombre d'actions / parts sociales à la clôture de l'exercice
Actions / Parts sociales	45 762 209	135 013		45 897 222

Nombre et valeur des actions / parts sociales par catégorie			
	Nombre d'actions / parts sociales	Valeur nominale	Commentaires / Droits conférés
Actions ordinaires	45 897 222	0.30	
Actions à droit de vote double	43 622 030	0.30	

TABLEAU DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

	Montant à l'ouverture de l'exercice	Affectation du résultat de l'exercice antérieur	Distribution de dividendes	Augmentation de capital	Réduction de capital	Résultat de l'exercice	Actions propres	Montant à la clôture de l'exercice
Capital	13 728 663			40 504				13 769 167
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	90 514 079			769 631				91 283 710
Ecart de réévaluation	1 124							1 124
Réserve légale	1 016 587	356 280						1 372 867
Réserves réglementées	6 183						4 012 443	4 018 627
Report à nouveau	10 783 649	8 551 950		(205 352)			(4 012 443)	15 117 805
Résultat de l'exercice	8 908 230	(8 908 230)				(159 557)		(159 557)
Total capitaux propres	124 958 515	0		604 783		(159 557)		125 403 742

PROVISIONS

Nature des provisions	Montant à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : Dotations de l'exercice	Diminutions :			Montant à la clôture de l'exercice
			Utilisées au cours de l'ex	Non Utilisées au cours de l'ex	Reprises de l'exercice	
Provisions pour risques et charges						
Provisions pour litiges		10 000				10 000
<i>Sous total provisions pour risques</i>		<i>10 000</i>				<i>10 000</i>
<i>Sous total provisions pour charges</i>						
Autres provisions pour risques et charges						
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		10 000				10 000
Provisions pour dépréciation						
Sur comptes clients		1 380				1 380
Autres provisions dépréciations	1 191 647	2 220 198				3 411 845
TOTAL PROVISIONS POUR DEPRECIATION	1 191 647	2 221 578				3 413 225
TOTAL GENERAL	1 191 647	2 231 578				3 423 225
		Dont dotations et reprises d'exploitation	11 380			
		Dont dotations et reprises financières	2 220 198			
		Dont dotations et reprises exceptionnelles				

CHARGES A PAYER

Nature des charges	2025/12	2024/12
Dettes d'exploitation		
Dettes fiscales et sociales	204 842	203 042
TOTAL	204 842	203 042

PRODUITS À RECEVOIR

Produits à recevoir	2025/12	2024/12
Créances		
Autres créances	41 063	46 163
TOTAL	41 063	46 163

OPERATIONS REALISEES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

Désignation de la partie liée	Nature de la relation avec le tiers	Montant des transactions réalisées avec le tiers au cours de l'exercice (EUR HT)	Autres informations
Camahéal Finance SA	Convention de prestation d'assistance financière	Charge de 60 000 €	

Le groupe n'a pas conclu d'accord ni réalisé d'opérations avec les principaux actionnaires ou des membres du conseil d'administration. Il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Sociétés	Capital social	Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	CA HT du dernier exercice clos	Résultat (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
			Brute	Nette					
Renseignements concernant les filiales (+ de 50% du capital détenu par la société)									
ALAN ALLMAN ASSOCIATES INTERNATIONAL	462 500	100	63 000 000	63 000 000			827 857	-1 991 983	690 000
Somme des filiales	462 500	100	63 000 000	63 000 000			827 857	-1 991 983	690 000
Renseignements concernant les participations (10 à 50% du capital détenu par la société)									
Néant									
Somme des participations	N/A	N/A	N/A	N/A			N/A	N/A	N/A
Total des filiales et participations	462 500	100	63 000 000	63 000 000			827 857	-1 991 983	690 000

ENGAGEMENTS FINANCIERS DONNES

Nature de l'opération	Montant des risques et avantages attendus de l'opération (€)	Garanties Données	Autres Informations
Indemnité de fin de carrières	17 293	N/A	
Emprunts d'acquisition et court terme	35 006 313	Caution et nantissement de titres données à établissements bancaires	

ENGAGEMENTS FINANCIERS DONNES

Catégories	Effectif moyen salarié	
	2025	2024
Ouvriers		
Employés, techniciens, agents de maîtrise		
Cadres et ingénieurs	9	8
<u>Autres :</u>		
Apprenti	1	
TOTAL	10	8



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

RAPPORT DE DURABILITÉ

06



RAPPORT DE DURABILITÉ

TABLE DES MATIÈRES

RAPPORT DE DURABILITÉ

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- P.188 ESRS 2 Base de préparation**
- P.188** ESRS 2-BP1: Préparation du rapport de durabilité
- P.188** ESRS2-BP2 : Publication d'informations relatives à des circonstances particulières
- P.190 ESRS 2 - GOUVERNANCE (GOV)**
- P.190** ESRS2 - GOV-1 : Le rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance
- P.192** ESRS2 - GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes
- P.192** ESRS2 - GOV-3 : Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation
- P.192** ESRS2 - GOV-4: Déclaration de diligence raisonnable
- P.193** ESRS2 - GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes
- P.194 ESRS 2 - STRATEGIE**
- P.194** ESRS 2- SBM-1 : Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur
- P.199** ESRS 2- SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées
- P.200** ESRS 2 - SBM-3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
- P.209 ESRS 2 IMPACTS, RISQUES, OPPORTUNITES (IRO)**
- P.209** ESRS 2 - IRO-1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants
- P.214** ESRS2 - IRO-2 Exigences d'information incluses dans le rapport de durabilité

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

- P.220 ESRS E1**
- P.220** E1-Gov-3 : Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation
- P.220** E1-1 : Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

- P.221 TAXONOMIE EUROPÉENNE**
- P.224** E1-SBM – 3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique
- P.224** E1-IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités importants liés au changement climatique
- P.226** E1-2 : Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci
- P.226** E1-3 : Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique
- P.227** E1-4 : Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci
- P.228** E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique
- P.229** E1-6 : Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES
- P.231** E1-7 : Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone
- P.232 ESRS E2 POLLUTION**
- P.232** ESRS E2 – IRO 1 : Description des procédures de recensement et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants en matière de pollution
- P.232 ESRS E3 RESSOURCES AQUATIQUES ET MARINES**
- P.232** ESRS E3 - IRO - 1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants liés aux ressources aquatiques et marines
- P.233 ESRS E5 ECONOMIE CIRCULAIRE**
- P.233** E5.IRO-1 : Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources matérielles et à l'économie circulaire
- P.233** E5- 1 : Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire
- P.234** E5-2 Actions et ressources relatives à l'économie circulaire

P.234 E5-3 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

P.234 E5-4 Ressources entrantes

P.234 E5-5 Ressources sortantes

INFORMATIONS SOCIALES

P.235 **ESRS S1 PERSONNEL DE L'ENTREPRISE**

P.235 S1-SBM3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le ou les modèles économiques

P.236 S1-1 : Politiques liées aux effectifs de l'entreprise

P.236 S1-2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants

P.237 S1-3 : Procédures de réparation des incidences négatives et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations

P.237 S1-4 : Actions concernant les impacts importants, approches visant à atténuer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les effectifs de l'entreprise, et efficacité de ces actions et approches

P.239 S1-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants

P.239 S1-6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise

P.241 S1-9 Métrique de diversité

P.241 S1-10 Salaire décent

P.241 S1-12 Personnes en situation de handicap

P.241 S1-13 Métriques de la formation et du développement des compétences

P.243 S1-14 Métriques de santé et de sécurité

P.243 S1-16 Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)

P.244 **ESRS S2 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR**

P.244 S2- SBM3 - Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le ou les modèles économiques

P.245 S2-2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les travailleurs de la chaîne de valeur

P.245 S2-3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations

P.246 S2.MDR-A_01-12 Actions concernant les impacts importants sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions

P.246 S2.MDR-A_13-14 Actions concernant les impacts importants sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions

P.247 S2-5_01 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants

P.247 **ESRS S4 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX**

P.247 S4 - SBM3 : Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique

P.248 S4.MDR-P_01-06 Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux Informations liées à la gouvernance

INFORMATIONS LIÉES À LA GOUVERNANCE

P.250 **ESRS G1 CONDUITE DES AFFAIRES**

P.250 G1-1 : Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires

P.253 G1-2 Gestion des relations avec les fournisseurs

P.253 G1.3 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

P.255 G1-4 Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots de vin

P.255 G1-6 Pratiques en matière de paiement

INFORMATIONS GÉNÉRALES

ESRS 2 BASE DE PRÉPARATION

ESRS 2-BP1: PRÉPARATION DU RAPPORT DE DURABILITÉ

Le Rapport de durabilité est préparé sur un périmètre consolidé et similaire au rapport de Gestion relatif aux états financiers. La période de reporting couverte s'étend du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025.

Aucune filiale incluse dans le périmètre de consolidation n'est soumise à l'obligation de publication d'informations en matière de durabilité au titre de la directive CSRD.

L'étendue de notre reporting de durabilité est directement corrélée aux résultats de notre analyse de double matérialité. Pour l'ensemble de notre chaîne de valeur (phases amont, opérations propres et aval), nous avons étudié nos impacts (positifs ou négatifs), nos risques et nos opportunités sur certains des sous-sous-thèmes relatifs aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Certains et non tous car dès l'étape initiale de notre analyse, plusieurs sous-sous-thèmes ont été écartés car ils ne sont pas liés à notre modèle d'affaires ou notre secteur d'activité (par exemple : bien-être animal, espèces exotiques envahissantes...). L'exclusion de ces sous-sous-thèmes a été vérifiée par notre auditeur. En conséquence, ces thématiques n'ont pas été intégrées à l'exercice de double matérialité, celui-ci s'étant concentré exclusivement sur les enjeux susceptibles de générer des impacts, risques ou opportunités significatifs pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Par ailleurs, nous n'avons pas exercé l'option d'omettre des informations spécifiques au sein de ce rapport, au titre qu'elles soient relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'une innovation mise en œuvre, dans la mesure où de tels éléments ont été portés à notre connaissance.

ESRS2-BP2 : PUBLICATION D'INFORMATIONS RELATIVES À DES CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES

Conformément aux exigences de l'ESRS 2, l'écosystème précise que certains indicateurs présentent un niveau d'incertitude inhérent aux méthodes d'estimation utilisées. Cette situation est liée à la difficulté d'obtenir l'intégralité des données réelles telles que les distances parcourues par nos sous-traitants ou les relevés de compteurs sur certains sites à la date de clôture.

Afin de garantir la complétude du reporting malgré l'absence de données primaires, l'écosystème a appliqué des méthodes d'estimation notamment pour les postes suivants :

- Consommation électrique et Gestion des déchets : En l'absence d'informations exactes pour certains sites, les données ont été reconstituées soit sur la base de consommations moyennes pays (notamment pour les espaces partagés), soit par une proratisation des données historiques de l'année précédente au nombre d'ETP 2025. Il est à noter que pour certains sites en France, les informations sur la quantité des déchets recyclés ont été fournies par notre partenaire Elise.
- Déplacements et Télétravail : Faute de système de suivi granulaire, ces métriques ont également été calculées par extrapolation sur la base des effectifs 2025.
- Scope 3 : la majorité des données d'activité se basent sur des indicateurs monétaires issus du reporting financier interne. L'utilisation de facteurs d'émission monétaire entraîne donc une forte incertitude des émissions de GES du scope 3 (détaillées au sein de l'ESRS E1-6).

Au sein de ce scope, il existe donc quelques indicateurs intégrant des données relatives à la chaîne de valeur amont et/ou aval, ont été estimés à partir de sources indirectes. Il s'agit des émissions de GES de scope 3 calculées à partir d'une moyenne nationale d'émissions de GES de ce secteur sur une année antérieure.

L'utilisation de ces indicateurs monétaires sectoriels entraîne donc une forte incertitude des émissions de GES du scope 3.

Afin de réduire ce taux d'incertitude, un travail de mise à jour de la politique achats responsables est en cours afin d'obtenir des données physiques pour le calcul des émissions de nos partenaires.

Toutefois, compte tenu de notre modèle opérationnel reposant largement sur des sous-traitants indépendants,

l'exhaustivité et la précision granulaire des données restent complexes à garantir à ce stade.

Par ailleurs, une source principale d'incertitude réside principalement dans l'utilisation de l'ETP comme clé de répartition et d'extrapolation. Cette méthodologie ne permet pas de capturer les variations réelles d'intensité énergétique des bâtiments, ni les évolutions effectives des comportements individuels en matière de transport ou de production de déchets d'une année sur l'autre.

L'écosystème reconnaît que le recours à l'extrapolation limite la précision du pilotage de sa trajectoire de durabilité. En conséquence, un travail de renforcement de la méthodologie de collecte et de mesure sera impérativement effectué pour les prochains exercices.

Enfin, Alan Allman Associates informe d'une évolution de sa méthodologie de calcul pour l'exercice 2025 concernant les émissions du Scope 3 (Achats) ainsi que le chiffre d'affaires par entité :

Deux évolutions majeures ont été intégrées cette année :

- Exclusion des flux intra-groupe : Les refacturations réalisées intra-groupe ne sont désormais plus intégrées pour éviter une double comptabilisation. Le calcul se base désormais uniquement sur le chiffre d'affaires réalisé hors Groupe.
- Revue des catégories d'achats : Une analyse a été menée pour affiner la classification des catégories de dépenses, permettant ainsi d'accroître la précision des informations relatives au Scope 3

Afin d'assurer la plus grande cohérence possible dans le suivi de nos indicateurs, Alan Allman Associates a procédé à des retraitements sur ses données historiques.

1. Exercice 2024 :

Certaines données de l'exercice 2024 ont été révisées selon la méthodologie 2025 pour les postes suivants :

- Indicateurs liés aux Achats et CA : Retraitement des flux pour exclure l'intra-groupe et application de la nouvelle classification des catégories d'achats (Scope 3).
- Climatisation : la climatisation a été retraitée de manière rétroactive. Auparavant considérés dans la même catégorie, une distinction méthodologique a été réalisée pour distinguer les climatiseurs individuels des diffuseurs d'air climatisé issu d'un groupe froid.

2. Exercice 2023 :

Pour l'exercice 2023, seule la méthodologie liée à la climatisation a été retraitée de manière rétroactive.

Ces ajustements répondent à une volonté d'optimisation des méthodes de calculs et de permettre une comparaison cohérente des évolutions.

Conformément aux exigences de reporting de la directive CSRD, nous avons procédé à une révision des données relatives aux émissions de gaz à effet de serre (GES) initialement publiées pour l'exercice 2024. Cette correction fait suite à un affinement de la méthodologie de calcul.

Pour la catégorie achats, les émissions sont passées de 35 711,00 tCO₂e à 29 570,33 tCO₂e. Cette correction fait suite, notamment, à la rectification d'une erreur de saisie sur un poste de l'une de nos entités. Le delta entre le montant initial 2024 et le montant recalculé représente une diminution de 6 140,67 tCO₂e.

À notre connaissance, nous n'avons pas utilisé d'autres règles ou standards que l'ESRS pour rédiger notre déclaration de durabilité.

Dans le cadre de l'élaboration du bilan carbone, certains cabinets ont été exclus du périmètre d'analyse en raison de la taille limitée de leurs effectifs et de l'indisponibilité ou du manque de fiabilité des données nécessaires à une estimation robuste.

Pour rappel, suite à l'adoption du règlement délégué de la Commission Européenne « quick fix », toutes les entreprises ou groupes peuvent omettre de divulguer les données des ESRS E4, S2, S3 ou S4 cette année encore, même si ces ESRS sont jugés matériels.

Dans le cadre de son rapport, Alan Allman Associates a décidé de maintenir la publication de ses données sur les ESRS S2 et S4. En revanche, le thème de développement durable couvert par l'ESRS E4 (biodiversité et écosystème), bien qu'ayant été jugé significatif à la suite de l'évaluation de matérialité, ne fera pas l'objet d'une

partie au sein de ce rapport, conformément au règlement délégué.

Le thème jugé significatif sur cet ESRS est celui lié aux incidences sur l'étendue et l'état des éco-systèmes, et plus précisément, l'impact négatif réel de dégradation des sols par nos fournisseurs pour extraire, transformer ou nous permettre d'utiliser (via les data centers notamment) les ressources dont nous avons besoin pour notre activité.

Cet impact s'est vu appliqué, conformément aux recommandations de l'EFRAG, une cotation de gravité et de probabilité brute, c'est-à-dire une cotation ne prenant pas en compte nos actions ou celles déjà mises en place par les différents acteurs de notre chaîne de valeur pour limiter cet impact et son occurrence.

Puisque cet impact se situe en amont ou en aval de notre chaîne de valeur, nous avons mené une consultation auprès de nos parties prenantes externes situées au plus proche de cet impact. Nous avons donc interrogé notre fournisseur de matériel informatique, afin qu'il puisse nous éclairer sur les cotations de gravité et de probabilité à appliquer à cet impact.

Mais ce dernier, en tant que revendeur, n'a pas été en capacité de nous fournir des informations sur les politiques, actions, objectifs et indicateurs mis en place par son propre fournisseur de matériel informatique (Dell ou encore Lenovo) pour limiter son impact sur la dégradation des sols.

Cela ne nous a donc pas permis de modifier nos cotations brutes, et pour ces raisons, l'impact négatif a été considéré comme matériel.

Notre modèle économique et notre stratégie d'entreprise tiennent en partie compte de cet impact puisque nous nous efforçons de limiter notre demande de nouvelles matières premières informatiques en privilégiant une logique d'économie circulaire : réparation de notre matériel informatique durant ses 3 ans de garantie, utilisation de ce matériel au-delà de ces 3 ans de garantie et jusqu'à ce qu'il ne soit plus opérationnel et réemploi du parc informatique en externe via des dons. Par ailleurs, nous sensibilisons nos collaborateurs au numérique responsable, en organisant notamment un digital cleanup day annuel.

Pour soutenir cette prise en compte, un objectif de taux de réemploi du parc informatique a été fixé à 70% d'ici la fin d'année 2026. Nous avons déjà accompli des progrès dans la réalisation de cet objectif puisque nous sommes passées d'un taux de réemploi de 45% en 2023 à 65% en 2024.

C'est également dans cette volonté de diminuer notre impact sur le numérique que nous avons signés en 2021 la charte Numérique Responsable.

Pour mieux identifier et surveiller les bonnes cotations à appliquer à cet impact, nous nous engageons à améliorer la couverture de notre consultation auprès de nos parties prenantes externes pour les prochains rapports, afin de pouvoir affiner notre cotation de cet impact en fonction des politiques, actions, objectifs et indicateurs pris par Dell et par les exploitants de nos data centers.

Pour tout complément, nous invitons nos lecteurs à se référer à la documentation existante de Dell sur le sujet, qui présente ses politiques, actions, objectifs et indicateurs pris pour réduire son impact sur les sols lié à son matériel informatique sur l'ensemble de son cycle de vie : politique environnementale globale, rapport sur l'approvisionnement responsable en minéraux, principes d'économie circulaire et rapport ESG (<https://www.dell.com/en-us/lp/dt/reports-and-resources>).

ESRS 2 - GOUVERNANCE (GOV)

ESRS2 - GOV-1 : LE RÔLE DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE GESTION ET DE SURVEILLANCE

Conformément aux exigences de la norme ESRS 2 (GOV-1), Alan Allman Associates présente ci-après l'organisation de sa gouvernance dédiée à la gestion des enjeux de durabilité.

L'écosystème a structuré son modèle décisionnel pour garantir une supervision rigoureuse des impacts, risques et opportunités (IRO) liés à ses activités. Cette gouvernance repose sur une synergie entre la haute direction, les instances de contrôle et des expertises spécialisées, assurant ainsi l'alignement de la stratégie de croissance avec les objectifs de développement durable.

L'architecture présentée témoigne de notre engagement envers la transparence, la mixité et l'expertise pluridisciplinaire, piliers essentiels pour répondre aux défis de la double matérialité et aux attentes de nos parties prenantes.

La gouvernance de l'écosystème en 2025 s'articule autour de deux organes principaux, avec une diversité des expertises en matière de durabilité. Alan Allman Associates dissocie la haute direction en 2 comités :

- Le Comité Exécutif (Comex) qui est composé de 8 membres : Directeurs des opérations des zones France, Benelux, Asie, Australie, Ibérie, Amérique du nord, Président fondateur et direction financière.
- Le Conseil d'Administration (CA) qui est composé de 6 membres dont 2 indépendants et 4 femmes.

Il n'existe pas de représentant du personnel au sein des organes de la haute gouvernance.

La gouvernance d'Alan Allman Associates se caractérise par une mixité et une ouverture internationale marquées.

Au sein des organes d'administration et du Comité Exécutif, la représentation féminine s'établit à 38 % et celle des membres de nationalités étrangères à 53 %. Spécifiquement, le Conseil d'administration présente un taux de féminisation de 66 % et intègre 33 % de membres indépendants, garantissant ainsi une diversité de perspectives et une surveillance équilibrée des orientations stratégiques de l'écosystème

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs relatifs à la gouvernance et à la diversité au sein des instances dirigeantes.

Indicateur	Valeur 2025
Membres des organes d'administration + Comex – Femmes	38%
Membres des organes d'administration + Comex – Hommes	62%
Membres des organes d'administration + Comex – Diversité (nationalité étrangère)	53%
Conseil d'administration – Ratio de diversité des sexes	66 % de femmes
Conseil d'administration – Membres indépendants	33%

Composition et compétences des instances

Les membres de la haute direction disposent d'une expérience dans leurs domaines respectifs. Les membres du Conseil d'administration présentent des compétences variées couvrant différents domaines de la conduite des affaires, notamment les services financiers, les activités corporate et de trust services, la gestion des opérations, le droit des affaires (commercial et social), ainsi que la stratégie, le développement de la croissance et les investissements. Des compétences en développement des affaires, notamment dans les secteurs immobilier et commercial, sont également représentées.

Le Conseil d'administration compte parmi ses membres la Directrice juridique, qui contribue au suivi des sujets de durabilité et à la mise à jour des informations relatives au développement durable.

Structure de pilotage et de surveillance

Alan Allman Associates a mis en place un Comité de Pilotage RSE (COPIL RSE) chargé de coordonner les initiatives durables et d'assurer la remontée régulière d'informations vers les instances dirigeantes. Ce comité est composé de : la Directrice juridique et RSE, le Directeur général des opérations France et le Directeur des opérations Formation et Carrière, ainsi que d'une juriste en droit social, de la chargée de mission RSE, et de manière occasionnelle, certains référents de fonctions partenaires (notamment l'IT).

La Directrice Juridique, également responsable RSE et membre du Conseil d'administration, assure la coordination des travaux et la remontée systématique des informations relatives à la RSE auprès des instances dirigeantes. Le Conseil d'administration transmet ensuite les éléments pertinents au Comité d'audit, garantissant ainsi un dispositif structuré de supervision et de surveillance des impacts, risques et opportunités (IRO) liés à la durabilité.

Expertise mobilisée par la gouvernance

L'expertise liée aux questions de durabilité au sein de nos organes de gouvernance est assurée par une approche hybride :

- **Appui externe** : L'écosystème AAA est accompagné par un cabinet de conseil spécialisé en stratégie climat et reporting CSRD. Cette collaboration garantit une approche structurée, conforme au contexte normatif et aux évolutions de l'OTI.
- **Expertise interne** : Les membres du COPIL RSE sont des directeurs opérationnels experts dans leurs métiers respectifs. Leur maîtrise des enjeux sectoriels, combinée aux formations reçues, permet à l'organe de gestion de disposer d'une vision transverse et opérationnelle des enjeux de développement durable directement liés à nos activités.

ESRS2 - GOV-2 : INFORMATIONS TRANSMISES AUX ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE DE L'ENTREPRISE ET QUESTIONS DE DURABILITÉ TRAITÉES PAR CES ORGANES

Le COPIL RSE assure un suivi mensuel rigoureux des actions engagées. La remontée d'informations au Conseil d'administration est structurée de manière annuelle, tout en conservant l'agilité nécessaire grâce à des points d'arbitrage intermédiaires pour répondre aux enjeux urgents.

Les organes de direction intègrent les enjeux de durabilité dans la surveillance de la stratégie globale de l'entreprise. L'identification des impacts, risques et opportunités (IRO) est prise en compte lors de l'examen des orientations stratégiques, afin d'en assurer la cohérence avec les engagements de l'organisation. Dans cette dynamique, AAA a par exemple initié une étude de faisabilité de la certification SBTi (Science Based Targets initiative) de ses objectifs de décarbonation.

ESRS2 - GOV-3 : INTÉGRATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ DANS LES SYSTÈMES D'INCITATION

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: DÉCLARATION DE DILIGENCE RAISONNABLE

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 oeuvre des principales étapes du processus de diligence raisonnable au sein d'Alan Allman Associates :

Etape de la diligence raisonnable	Présence dans le rapport
Intégration de la diligence raisonnable dans la gouvernance.	(ESRS 2 GOV-1 à 5), ESRS G1,
Identification et évaluation des impacts : L'entreprise identifie et évalue ses impacts, risques et opportunités ESG.	ESRS2- IRO1
Prévention et atténuation : L'entreprise met en place des actions pour réduire les impacts négatifs.	ESRS E1, ESRS E5, ESRS S1, ESRS G1
Suivi : L'entreprise mesure l'efficacité des actions mises en place.	ESRS 2, ESRS E1, ESRS S1

Communication : L'entreprise reporte ses impacts et actions de manière transparente.	ESRS 2
Remédiation : L'entreprise traite les impacts négatifs avérés.	ESRS E1, ESRS S1, ESRS G1,

ESRS2 - GOV-5 : GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES

Le système de gestion des risques liés au reporting s'appuie sur la structure de gouvernance existante (COPIL RSE, Conseil d'administration et Comité d'audit).

- Coordination : La collecte des données ESG est centralisée par le COPIL RSE.
- Périmètre : Le reporting couvre les exigences des normes ESRS sur l'ensemble du périmètre AAA et fonctions de l'écosystème.
- Fiabilisation : Le dispositif repose sur une revue des données par le COPIL RSE et un accompagnement méthodologique par un cabinet de conseil expert.
- Surveillance : Le Conseil d'administration et le Comité d'audit assurent la surveillance du reporting de durabilité. Leur rôle consiste à vérifier la fiabilité des données collectées et la conformité du processus aux exigences réglementaires. Pour garantir la qualité de ces informations, ils s'appuient sur les travaux de revue du COPIL RSE

Les données transmises par les différents périmètre géographiques et fonctions sont centralisées dans un fichier de consolidation unique, administré par la chargée de mission RSE, servant de support aux vérifications et aux contrôles de cohérence.

L'évaluation des risques associés au reporting de durabilité est centralisée sous la responsabilité du COPIL RSE, avec information régulière du Conseil d'administration et du Comité d'audit dans le cadre du flux ascendant de supervision.

Les principaux risques identifiés sont :

- le risque de non-conformité réglementaire au cadre CSRD/ESRS ;
- le risque de non-respect du calendrier de production ;
- le risque d'incohérences ou d'insuffisance de fiabilité des données.

Afin de maîtriser ces risques, AAA a mis en place :

- un planning formalisé intégrant des jalons intermédiaires validés en COPIL RSE ;
- des contrôles internes ;
- des revues croisées impliquant les fonctions partenaires ;
- l'accompagnement du cabinet externe spécialisé en stratégie climat et conformité CSRD, apportant un contrôle méthodologique complémentaire et contribuant, le cas échéant, au déploiement de plans de correction.

En cas d'anomalie identifiée, la directrice juridique en charge de la RSE et la chargée de mission RSE coordonnent les actions correctives avec les directions concernées et en assure le suivi auprès des instances de gouvernance. Le processus de production du rapport de durabilité fait l'objet d'une mise à jour annuelle intégrant les retours d'expérience internes ainsi que les recommandations issues des travaux de vérification externe, dans une logique d'amélioration continue.

Le rapport de durabilité est présenté au Comité d'audit avant l'émission du rapport de vérification par l'Organisme Tiers Indépendant (OTI). Cette articulation entre contrôle interne, supervision par les organes de gouvernance et revue externe indépendante garantit la robustesse, la fiabilité et la transparence des informations publiées.

ESRS 2 - STRATEGIE

ESRS 2- SBM-1 : STRATÉGIE, MODÈLE D'AFFAIRES ET CHAÎNE DE VALEUR

RAISON D'ÊTRE, GOUVERNANCE ET ORGANISATION DE LA RSE

Raison d'être et modèle d'affaires



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

Stratégie Alan Allman Associates : une ambition structurée autour de 5 piliers :

NOS RÉSULTATS ET IMPACTS

OFFRES

Capitaliser sur nos marques fortes et leur rayonnement international.

Accélérer la transformation digitale de nos clients, avec un focus prioritaire sur l'IA (data, GenAI et industrialisation).

Développer le cross-selling et les synergies entre expertises pour augmenter la valeur délivrée chez nos clients.

CLIENTS

Renforcer nos positions auprès de nos clients existants en intensifiant le déploiement de nos expertises et de nos offres.

Préserver notre indépendance grâce à un portefeuille équilibré, sans dépendance à un nombre limité de clients.

Poursuivre une diversification maîtrisée sur des secteurs porteurs et résilients (énergie, santé, secteur public, défense...).

TALENTS

Soutenir un recrutement soutenu et sélectif sur les expertises clés.

Investir davantage dans la formation notamment dans les technologies de pointe pour développer notre excellence opérationnelle.

Faire progresser le bien-être et l'engagement de nos talents.

GÉOGRAPHIE

Poursuivre une présence maîtrisée dans la région, en privilégiant les projets et clients où nous avons une légitimité forte.

Rester ouverts à d'autres géographies lorsque les opportunités sont cohérentes avec notre stratégie et notre capacité d'exécution, notamment sur la zone Asie-Pacifique.

FINANCE

Accélérer la croissance organique tout en préservant un niveau élevé de rentabilité et de cash-flow.

Maintenir le Projet Antilope (projet de réduction des coûts) pour réduire durablement la base de nos coûts.

Continuer l'optimisation des outils de pilotage au service de la performance et du contrôle.

Saisir des acquisitions ciblées lorsque les synergies et la création de valeur sont démontrées.

CLIENT

Taux de recommandation de 67,5% en 2025.

TALENTS

Environ 61 977,77 heures de formation.

OFFRES

Déploiement des marques fortes mondiale.

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

En 2025, le CA était de 330,4M€ (-5,9% hors cessions 2024 et activité arrêtée, à taux de change constant.)

Notre politique RSE : axée sur 7 enjeux

1 Contribuer à l'augmentation de la valeur client

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

2 Innover et développer les compétences

6 Réduire notre impact environnemental

3 S'assurer du bien-être et de la protection au travail des salariées et salariés

7 Assurer les meilleurs standards d'éthique et de gouvernance

4 Adopter une politique d'achats responsables

Une vision axée sur l'excellence et la différenciation

La stratégie Alan Allman Associates 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 donc 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

- 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

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 ainsi certifié ISO 9001 sur une partie de son périmètre d'activité et médaillé Bronze EcoVadis pour sa performance RSE.

Le comité de pilotage RSE composé de la directrice juridique et RSE, de membres de la Direction Générale et des fonctions partenaires, pilote les initiatives, priorise les enjeux et définit les axes de progrès. Il est ainsi chargé de superviser le plan d'action lié aux enjeux stratégiques de l'écosystème.

Réuni mensuellement, ce comité 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'importance des sujets identifiés.

En parallèle, un comité inter-cabinets dédié aux référents RSE est mis en place pour assurer le déploiement opérationnel de la stratégie et le pilotage des initiatives RSE au sein de chaque entité.

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. Ces labels et certifications témoignent ainsi de notre 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 2025. 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 un score de 66/100 en 2025, en augmentation de 3 points par rapport à l'exercice précédent, Alan Allman Associates dépasse dès aujourd'hui son ambition initiale de 65/100. 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.

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 cet institut, 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, dont voici ci-dessous quelques éléments :

Initiatives en matière de numérique responsable

Dans le cadre de sa démarche de numérique responsable, l'entreprise a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à réduire son empreinte environnementale et optimiser l'utilisation de ses ressources informatiques :

- **Migration vers le Cloud** : à ce jour, environ 85 % du parc de serveurs a été basculé vers des solutions Cloud, permettant de limiter le recours à des salles serveurs internes, particulièrement énergivores en raison des besoins en climatisation.
- **Extinction nocturne des serveurs** : un système d'extinction automatique entre 21h et 6h a été instauré. Actuellement, 80 % du parc est concerné, contribuant à une réduction significative de la consommation énergétique.
- **Gestion optimisée des licences** : un contrôle des achats de licences a été mis en place, incluant la restitution systématique des licences inutilisées (notamment lors des départs de collaborateurs), afin d'éviter le surdimensionnement des ressources numériques.
- **Verrouillage automatique des sessions** : cette mesure permet à la fois de renforcer la sécurité des données et de favoriser la mise en veille des équipements, limitant ainsi les consommations passives.
- **Recyclage des équipements** : des processus de collecte et de recyclage des piles et batteries ont été instaurés, contribuant à une meilleure gestion des déchets.

Actions prévues pour 2026

Dans une logique d'amélioration continue, plusieurs initiatives structurantes sont prévues à horizon 2026 :

- Mise en place d'un nouveau système de backup visant à réduire le volume de données stockées et à améliorer l'efficacité globale du stockage.
- L'écosystème a la volonté d'aboutir à l'utilisation d'une intelligence artificielle unique, permettant de répondre aux exigences réglementaires tout en optimisant la consommation électrique, la gestion des ressources et les coûts associés.
- Renforcement de déploiement de fiches de sensibilisation aux éco-gestes numériques afin d'encourager l'adoption de pratiques responsables à l'échelle de l'ensemble des équipes.
- Afin de réduire les équipements énergivores, certains sites ont pour projet la suppression des distributeurs automatiques au profit de solutions moins consommatrices d'énergie.

ISO 9001 : Plusieurs cabinets de l'écosystème Alan Allman Associates sont certifiés ISO 9001 version 2015 (Althéa, Argain Consulting Innovation, DynaFin Belgique, Victrix France, Victrix Canada, Satisco, we+ France, WINNING Portugal, WINNING Espagne).

La diminution du nombre de certificats reflète une optimisation du périmètre de certification consécutive aux opérations de fusion entre cabinets déjà certifiés, renforçant la lisibilité et la cohérence du dispositif qualité à l'échelle de l'écosystème. Elle est par ailleurs consolidée par l'obtention d'un certificat de conformité à la norme ISO 10001, qui structure les engagements en matière de satisfaction client, contribuant ainsi à une performance durable.

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.

Description de la chaine de valeur:

Alan Allman Associates opère selon un modèle d'affaires où le capital humain et l'expertise technique constituent les principaux leviers de création de valeur.

En amont, notre stratégie d'approvisionnement se concentre sur la sécurisation de deux flux critiques : le talent et l'infrastructure numérique. Nous entretenons des relations directes avec les grandes écoles pour capter et développer les compétences de demain, tout en sélectionnant rigoureusement nos fournisseurs d'énergie selon des critères de durabilité (énergie renouvelable).

Au cœur de nos opérations propres, nous transformons ces ressources en services de conseil à haute valeur ajoutée, pilotés par une direction engagée dans l'équité, la santé au travail et l'innovation continue.

En aval, cette expertise se traduit par des bénéfices tangibles pour nos clients, notamment en termes de performance économique.

Notre chaîne de valeur s'étend jusqu'à la fin de vie de nos outils de travail. Nous nous appuyons sur des acteurs de l'économie circulaire en confiant la gestion de nos déchets au réseau ELISE qui accompagne l'écosystème sur une partie de son périmètre dans la collecte et le recyclage de l'ensemble des déchets de bureau et en privilégiant le réemploi pour notre parc informatique.

AAA entend augmenter le périmètre couvert par ce type d'acteurs.

Ce positionnement d'intermédiaire stratégique nous permet d'assurer une croissance durable tout en répondant aux attentes de nos investisseurs et des autorités de régulation, tout en minimisant notre empreinte environnementale globale.

	Amont		AAA				Aval
Phases	1 Matières premières et leur transformation (ordinateurs, papier, bâtiment, énergie, goodies...)	2 Transport	3 Gestion administrative et des ressources humaines	4 Activités de prospection clients et de sous-traitants (y compris market/com)	5 Conception et réalisation de missions de conseil (dont transport de personnes)	6 Suivi des missions et support	7 Gestion des déchets
Parties prenantes concernées (acteurs, rapport, les...)	Travailleurs de la chaîne de valeur Fournisseurs (Bailleurs), Fédérations, Étude d'achat, Bailleurs, BSE, Banque	Travailleurs de la chaîne de valeur Banque	Associations Administration Management / Direction Syndicats Écoles & universités Candidats Écoles publiques Bibliothèques scolaires	Équipe Core / Market Équipe commerciale Management / Direction Ministère / Département Syndicats Clients Partenaires Partenaires stratégiques ONG	Consultants Management / Direction Sous-traitants locaux Transport	Consultants Partenaires stratégiques Banque Clients Investisseurs Partenaires stratégiques	Gestionnaires des déchets Bailleurs Partenaires publics Clients ONG Banque
Pays concernés	Monde	Monde	Amérique du Nord Europe continentale de l'Ouest Maghreb (Maroc & Tunisie) APAC Madagascar				Monde
Impacts positifs / négatifs	Changement climatique Pollution Eau Biodiversité Ressources Travailleurs de la CV (+/-) Communautés Gouvernance	Changement climatique Pollution Biodiversité Travailleurs de la CV (+/-) Gouvernance	Main d'œuvre (+/-) Gouvernance	Main d'œuvre (+/-) Travailleurs de la CV Clients Gouvernance	Changement climatique Pollution Main d'œuvre (+/-) Travailleurs de la CV Clients Gouvernance	Main d'œuvre (+/-) Clients Gouvernance	Changement climatique Pollution Biodiversité Ressources Travailleurs de la CV (+/-) Communautés Gouvernance

ESRS 2- SBM-2 : INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE DES PARTIES INTÉRESSÉES

Les parties prenantes d'AAA se répartissent en plusieurs catégories. En interne, elles comprennent les marques de l'écosystème, les salarié.e.s (consultant.e.s et fonctions supports), les organes de décision (tels que le CA, le CODIR et le COMEX), le CSE ainsi que les actionnaires.

Les partenaires économiques regroupent les fournisseurs, prestataires et sous-traitants, incluant notamment les fournisseurs de biens (ordinateurs, goodies), les bailleurs, les hébergeurs, les co-traitants et sous-traitants intervenant sur les missions, ainsi que divers prestataires (banques, assurances, cabinets d'audit, agences de voyage ou d'entretien, etc.).

Les pouvoirs publics constituent également une catégorie clé, comprenant les États, les collectivités territoriales ainsi que les écoles et universités.

Les clients d'AAA incluent à la fois des acteurs privés et publics.

Enfin, la société civile regroupe des parties prenantes telles que les syndicats et les organisations non gouvernementales (ONG).

La fréquence et la qualité de notre dialogue avec nos parties prenantes sont directement déterminées par leur implication dans notre travail. En ce sens, la majorité de nos parties prenantes dialoguent fréquemment avec nous dans la mesure où elles prennent part à nos activités quotidiennes.

- **Clients :** Le dialogue est important car nos clients font fréquemment appel à nous pour bénéficier des expertises de nos cabinets et de nos collaborateurs. 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. En 2025, 989 clients ont été interrogés avec un taux de participation de 54,3%. Le NPS obtenu est de 67,5% de taux de recommandation. Les cabinets de l'écosystème réalisent une excellente performance qui confirme la tendance observée les années précédentes.
- **Collaborateurs & candidats :** Le dialogue est important car ces personnes contribuent à la création de valeur de l'écosystème et sont pleinement engagées dans cette mission. Pour maintenir le dialogue avec cette partie prenante, 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. Aussi, Alan Allman Associates a été labellisée Happy at Work en 2025. Par ailleurs, via l'existence de CSE dans certains de nos cabinets, un dialogue fréquent est mis en place entre cette partie prenante et Alan Allman Associates. En septembre 2025, la société a attribué de manière définitive 100 actions gratuites à des salariés respectant les conditions (532 salariés), permettant aux collaborateurs de devenir actionnaires et de s'associer à la création de valeur de l'entreprise. Cette initiative renforce l'implication des collaborateurs dans la réussite à long terme de l'écosystème, en leur offrant une opportunité directe de bénéficier de sa croissance.
- **Actionnaires (externes et salariés) :** Le dialogue avec les actionnaires est essentiel, car ils soutiennent le développement et la stratégie de l'écosystème. À travers des réunions régulières (telles que l'État-Major et le COMEX), ils participent activement aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Pour ces raisons, nos parties prenantes ont une bonne compréhension de notre modèle économique. De plus, notre stratégie et notre modèle d'affaire sont développés dans les rapports financiers semestriels 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.

De même, 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.

En effet, depuis 2020, un exercice de consultation mené chaque année, a pour objectif de mieux comprendre les attentes de l'ensemble des dirigeants de cabinets de l'écosystème, vis-à-vis de nos performances et engagements en matière de RSE. Cette enquête annuelle identifie les avancées sur la diffusion des politiques et les initiatives et actions spécifiques RSE. Elle permet aussi de déterminer de nouveaux objectifs pour progresser dans la stratégie et coconstruire un modèle économique durable. Ce dialogue régulier permet ainsi de comprendre les axes sur lesquels l'écosystème doit se développer et progresser pour satisfaire à la fois ses ambitions et les attentes des parties prenantes.

Interrogation des parties prenantes dans le cadre de l'analyse de double matérialité :

Dans le cadre de sa Double Analyse de Matérialité (DMA), l'entreprise a mis en place un dispositif de consultation approfondi visant à intégrer les intérêts et les préoccupations de ses parties prenantes. Ce processus a constitué un véritable exercice de confrontation des impacts, risques et opportunités (IRO).

Dans ce contexte de Double Analyse de Matérialité, Alan Allman Associates a sollicité un large panel de ses parties prenantes. Ce dialogue a mobilisé les forces internes, notamment un membre du CSE de l'un des cabinets pour les enjeux sociaux, ainsi que les Directions financière, stratégique et IT pour évaluer les risques et opportunités business et numériques. Cette démarche a également intégré une revue de certains sujets liés aux achats qui ont ainsi été challengés par la Direction des Opérations. Ce dialogue a également mobilisé des forces externes dont notre fournisseur de matériel informatique, un sous-traitant auprès d'un des cabinets de l'écosystème et notre gestionnaire de déchets.

Le panel de parties prenantes a été interrogé sur sa vision des IRO pouvant directement les concerner. Ainsi, lors d'entretiens qualitatifs avec ces parties prenantes, des verbatims ont été récoltés sur 53% des IRO identifiés. In fine, la vision de ces parties prenantes sur la cotation appliquée par le groupe projet n'était pas en accord sur 23% des IRO identifiés. Globalement la quasi-totalité des cotations appliquées par le groupe projet qui n'étaient pas en accord avec les parties prenantes ont été modifiées pour aller dans le sens des parties prenantes interrogées. Ces échanges ont également permis l'émergence de nouveaux IRO, notamment via les entretiens avec le sous-traitant et le gestionnaire de déchets.

Suite aux entretiens parties prenantes, un total de 135 IRO's sont identifiés.

Une démarche d'amélioration continue :

L'analyse des entretiens menés avec les parties prenantes a permis de faire émerger des enseignements structurants pour la gestion des impacts et des risques de durabilité. Elle met notamment en évidence la nécessité d'étendre l'analyse de la chaîne de valeur, tant en amont qu'en aval.

En amont, le dialogue avec les fournisseurs informatiques souligne l'importance de dépasser le premier niveau de sous-traitance (revendeurs) afin d'interroger les constructeurs de matériel, dans le but d'obtenir une vision plus précise de l'empreinte environnementale liée à la fabrication des équipements.

En aval, les échanges avec le gestionnaire de déchets révèlent l'intérêt de renforcer la traçabilité des flux, en impliquant davantage les centres de valorisation, afin de mieux connaître la destination finale des déchets, qu'ils soient informatiques (ordinateurs, téléphones, etc.) ou issus des flux organiques et des ordures ménagères.

L'entreprise s'inscrit dans une trajectoire de progrès pour ses prochains cycles de reporting. Pour la prochaine période, l'objectif sera d'inclure, dans la mesure du possible, une consultation directe des Clients (publics et privés). Par ailleurs, afin d'affiner l'analyse de la chaîne de valeur amont, l'entreprise prévoit d'interroger directement les fournisseurs de matériel source (constructeurs) ; la consultation de cette année s'étant concentrée sur un revendeur informatique.

ESRS 2 - SBM-3 : IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS ET LEUR LIEN AVEC LA STRATÉGIE ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

L'analyse de matérialité a permis d'identifier 49 IRO matériels (13 impacts négatifs, 10 impacts positifs, 17 risques et 9 opportunités). Leur répartition au sein de notre chaîne de valeur s'établit comme suit :

Climat (E1) : Impacts négatifs (INR) liés aux émissions de CO2 de nos déplacements et de nos usages numériques.

Environnement (E1 à E4) : Impacts négatifs réels (INR) liés à la pollution (air, eau, sols) et à la consommation d'eau et de ressources lors de l'extraction et de la transformation des matériaux pour nos achats informatiques.

Ressources et Déchets (E5) : présente un impact négatif (INR) lié à la production de déchets informatiques, mais

constitue une opportunité (O) de renforcer notre image responsable via l'économie circulaire de ces matériels.

Gestion RH (S1) : On y trouve des impacts positifs (IPR) sur le développement des compétences et l'insertion des jeunes, mais aussi des risques (R) de turnover lié à l'équilibre vie professionnelle/vie privée et au manque d'attractivité.

Social (S2) : Impacts positifs (IPR) liés à la sécurisation de l'emploi chez nos fournisseurs via nos achats.

Social (S4) : Impacts positifs (IPR) liés à la performance et la satisfaction de nos clients suite à nos missions.

Gouvernance (G1) : Impact négatif de dépendance économique de nos fournisseurs à notre activité – notamment nos sous-traitants indépendants, une opportunité économique liée au développement d'une culture d'entreprise prônant des valeurs, comportements et normes internes éthiques et un impact positif réel sur les pratiques anti-corrruption via une prévention et formation importante.

Réputation et Économie (thématiques spécifiques) : Opportunités (O) de se différencier sur les marchés internationaux et risques réputationnels (R) liés à la gestion de la communication et de l'image de l'écosystème.

Description des principaux risques et opportunités

1. Risques Matériels (Menaces et Vulnérabilités)

Cette partie identifie les événements susceptibles d'affecter négativement la performance financière ou opérationnelle de l'entreprise.

Environnement (E1, E5) :

- E1 : Risque économique de manque d'adaptation de nos pratiques (déplacements, infrastructures) face au changement climatique.
- E5 : Risque de hausse des coûts d'approvisionnement pour le matériel numérique (Amont).

Social (S1, S4) :

- S1 : Forte concentration de risques de turnover liés à une rémunération non compétitive, un manque de rétention face à la concurrence ou un déséquilibre vie professionnelle et vie personnelle.
- S1 : Risques liés à la santé mentale, à la sécurité et aux conditions de travail.
- S1 : Risque de manque d'attractivité en cas de manque d'inclusion ou de diversité.
- S4 : Risque réputationnel, juridique et financier majeur en cas de cyberattaque et fuite de données clients (Aval).

Gouvernance et Économie (G1, SP1, SP2) :

- G1 : Risque réputationnel, juridique et financier en cas de menaces envers les lanceurs d'alerte.
- SP1 : Risque d'augmentation des exigences ESG dans les appels d'offres, pouvant impacter notre compétitivité.
- SP2 : Risque réputationnel lié à une mauvaise gestion de la communication impactant l'image et l'attractivité.

2. Opportunités Matérielles (Leviers de Création de Valeur)

Cette partie présente les facteurs qui pourraient générer un avantage compétitif ou une croissance financière. Elles sont majoritairement tournées vers le marché et l'innovation.

Environnement (E5) :

- E5 : Opportunité de renforcer la circularité de nos déchets numériques pour réduire les coûts réglementaires et affirmer une image responsable.

Social (S1, S2, S4) :

- S2 : Opportunité économique de former et de veiller à la montée en compétences des co-traitants et sous-traitants (Amont).
- S4 : Opportunité de renforcer l'offre de cybersécurité face à la demande croissante de protection des données (Aval).

Gouvernance et Économie (G1, SP1, SP2) :

- G1 : Opportunité de renforcer une culture d'entreprise forte prônant des valeurs, comportements et normes internes éthiques ainsi que d'élargir la politique d'achats responsables garantissant des relations saines et durables avec nos fournisseurs.
- SP1 : Ouverture à l'international pour accéder à des marchés diversifiés et se différencier.
- SP2 : Opportunité économique lié à une forte présence numérique pour affirmer AAA comme un leader innovant et attirant, pour ses clients comme pour ses candidats.

ESRS	N° sous-thème	Sujet de durabilité	Type IRO	Descriptif	Étape de la chaîne de valeur concernée
E1	E1.1	Adaptation au changement climatique	R	Risque économique de manque d'adaptation des nos pratiques (déplacement..) au changement climatique pour répondre à la demande client	AAA
E1	E1.2	Atténuation du changement climatique	INR	Impact négatif réel lié à nos émissions de CO2 (achats, déplacements..)	AAA/aval
E1	E1.3	Energie	INR	Impact négatif réel lié à la consommation d'énergie - notamment via l'utilisation du numérique	AAA
E2	E2.1	Pollution de l'air	INR	Impact négatif réel lié à la pollution de l'air engendrée par l'extraction, la transformation et le transport des matériaux pour nos achats informatiques	Amont
E2	E2.2	Pollution des eaux	INR	Impact négatif réel lié à la pollution des eaux engendrée par l'extraction, la transformation et le transport des matériaux pour nos achats informatiques	Amont
E2	E2.3	Pollution des sols	INR	Impact négatif réel lié à la pollution des sols engendrée par l'extraction des matériaux pour nos achats informatiques	Amont
E2	E2.4	Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires	INR	Impact négatif réel lié à la pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires engendrée par l'extraction, la transformation, le transport et la fin de vie des matériaux pour nos achats informatiques	Amon/Aval
E3	E3.1	Consommation d'eau	INR	Impact négatif réel lié aux mauvaises pratiques de consommation d'eau de nos fournisseurs (extraction, transformation, data center..)	Amont
E4	E4.3	Incidences sur l'étendue et l'état des éco-systèmes	INR	Impact négatif réel sur la dégradation des sols de nos fournisseurs pour extraire, transformer et utiliser les ressources dont nous avons besoin	Amont
E5	E5.1	Ressources entrantes, y compris l'utilisation des ressources	INR	Impact négatif réel lié à la consommation de ressources pour produire les outils numériques dont nous avons besoin	Amont

E5	E5.1	Ressources entrantes, y compris l'utilisation des ressources	R	Risque de hausse des coûts en cas de manque d'approvisionnement pour le matériel numérique	Amont / AAA
E5	E5.3	Déchets	INR	Impact négatif réel lié à la production et la gestion de déchets informatiques	AAA/aval
E5	E5.3	Déchets	O	Opportunité économique de renforcer la circularité de nos déchets numériques pour éviter des coûts réglementaires et renforcer notre image responsable auprès des clients	AAA/Aval
S1	S1.1.1	Sécurité de l'emploi	IPR	Impact positif réel lié à la création et la préservation d'emploi longue durée	AAA
S1	S1.1.1	Sécurité de l'emploi	R	Risque de turnover lié au manque de rétention des talents face à la concurrence	AAA
S1	S1.1.1	Sécurité de l'emploi	R	Risque de turnover lié au manque d'attraction et de recrutement des talents	AAA
S1	S1.1.3	Salaires décents	R	Risque de turnover en cas de salaire insuffisamment compétitif	AAA
S1	S1.1.7	Equilibre entre vie professionnelle et vie privée	INR	Impact négatif réel lié aux temps de transport qui peuvent affecter l'équilibre vie pro/perso	AAA
S1	S1.1.7	Equilibre entre vie professionnelle et vie privée	R	Risque de turnover en cas de temps de transport affectant l'équilibre entre la vie pro et perso	AAA
S1	S1.1.8	Santé et sécurité	R	Risques liés à la santé, notamment mentale, la sécurité et aux conditions de travail	AAA
S1	S1.1.8	Santé et sécurité	IPR	Impact positif réel lié au cadre de travail confortable favorable au bien-être des salariés	AAA
S1	S1.2.1	Egalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	INR	Impact négatif réel lié au manque de garantie d'égalité des chances	AAA
S1	S1.2.1	Egalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	R	Risque réputationnel, juridique et financier en cas de non-respect des normes d'égalité H/F	AAA
S1	S1.2.2	Formation et développement des compétences	IPR	Impact positif réel lié aux possibilités d'évolution de carrière proposées aux salariés	AAA
S1	S1.2.4	Formation et développement des compétences	R	Risque de perte d'activité en cas de manque de compétences spécifiques	AAA
S1	S1.2.3	Emploi et inclusion des personnes handicapées	R	Risque économique de ne pas atteindre le taux de travailleurs en situation de handicap	AAA

S1	S1.2.4	Diversité	IPR	Impact positif réel lié à l'insertion de jeunes talents	AAA
S1	S1.2.4	Diversité	R	Risque de manque d'attractivité en cas de manque d'inclusion de salariés issus de la diversité	AAA
S1	S1.3.4	Protection de la vie privée	R	Risque réputationnel, juridique et financier en cas de cyberattaque et de fuite de données des salariés	AAA
S2	S2.1.1	Sécurité de l'emploi	IPR	Impact positif réel lié à la sécurisation de l'emploi chez nos fournisseurs, notamment via nos achats	AAA
S2	S2.2.2	Formation et développement des compétences	O	Opportunité économique de former et de veiller à la montée en compétences de nos co-traitants / sous-traitants	Amont/Aval
S2	S2.2.3	Emploi et inclusion des personnes handicapées	O	Opportunité de réduire notre redevance OETH en cas de recours au secteur adapté sur notre chaîne de valeur	Amont/Aval
S4	S4.1.1	Protection de la vie privée	R	Risque réputationnel, juridique et financier en cas de cyberattaque et de fuite de données clients	AAA
S4	S4.1.1	Protection de la vie privée	O	Opportunité économique de renforcer notre offre de cybersécurité face à des données toujours plus digitalisées et des risques toujours plus importants	AAA
S4	S4.1.2	Liberté d'expression	O	Opportunité économique d'utiliser les résultats de nos enquêtes de satisfaction pour nos arguments commerciaux	AAA
S4	S4.1.2	Liberté d'expression	IPR	Impact positif réel lié aux enquêtes de satisfaction envoyées à nos clients pour donner leur avis sur les missions (NPS)	AAA
S4	S4.1.3	Accès à l'information (de qualité)	IPR	Impact positif réel lié à l'amélioration des performances et de la compétitivité de nos clients grâce à nos missions	AAA
S4	S4.1.3	Accès à l'information (de qualité)	IPR	Impact positif réel lié à la communication d'information de qualité auprès de nos prospects en réponse à leur demande	AAA
S4	S4.3.2	Accès aux produits et aux services	O	Opportunité liée à notre implémentation géographique internationale permettant un accès facilité à nos services	AAA
G1	G1.1	Culture d'entreprise	O	Opportunité économique d'instaurer une culture d'entreprise prônant des valeurs, comportements et normes internes éthiques	AAA
G1	G1.2	Protection des lanceurs d'alerte	R	Risque réputationnel, juridique et financier en cas de menaces envers des lanceurs d'alerte	AAA

G1	G1.2	Protection des lanceurs d'alerte	IPR	Impact positif réel lié à la mise en place de mesures de protection des lanceurs d'alerte sur l'ensemble de notre chaîne de valeur	Amont/AAA/Aval
G1	G1.5	Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement	INR	Impact négatif réel de dépendance économique de nos fournisseurs - notamment freelance, à notre activité	Amont/AAA
G1	G1.5	Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement	O	Opportunité de formalisation et d'élargissement d'une politique d'achats responsables garantissant des relations saines et durables avec nos fournisseurs	Amont/AAA
G1	G2.1	Corruption et versements de pots-de-vin	IPR	Impact positif réel sur les pratiques anti-corruption via une prévention et une formation importante	AAA
SP	SP1	Economie	O	Opportunité économique d'avoir une culture d'entreprise tournée vers l'international pour avoir accès à des marchés diversifiés et se différencier	AAA
SP	SP1	Economie	R	Risque d'augmentation des exigences ESG dans les critères de notation des appels d'offre, ce qui rendrait AAA moins compétitif	AAA
SP	SP2	E-réputation	O	Opportunité économique lié à une forte présence numérique pour affirmer AAA comme un leader innovant et attirant, pour ses clients comme pour ses candidats	AAA
SP	SP2	E-réputation	R	Risque réputationnel et économique lié à une mauvaise gestion de la communication pouvant ternir l'image du cabinet et son attractivité	AAA

Tableau: Liste des IROs matériels et leur emplacement au niveau de la chaîne de valeur.

Note: AAA au niveau de la colonne "Etape de la chaîne de valeur concernée" fait référence aux opérations Alan Allman Associates.

3. Plan d'actions pour maîtriser les risques et saisir les opportunités

S'appuyant sur les conclusions de son analyse de double matérialité, Alan Allman Associates consolide la résilience de ses activités en déployant des plans d'actions ciblés. Ces initiatives visent à maîtriser les risques identifiés et à saisir les opportunités de développement autour de trois piliers directeurs, voici les principales actions :

Environnement :

Pour répondre à ces enjeux et réduire ses impacts négatifs réels, l'écosystème prévoit d'intensifier ses efforts selon trois axes principaux :

- Engagement climatique : AAA prévoit de structurer sa trajectoire de réduction d'émissions via la soumission de ses objectifs à l'initiative SBTi (Science Based Targets initiative). Cet engagement vise à aligner la stratégie de l'écosystème sur les accords climatiques internationaux et à anticiper les exigences croissantes des clients.

- L'écosystème consolide sa transition numérique en alliant optimisation technique (migration des serveurs vers le cloud, gestion des licences etc.). Cette dynamique se prolongera jusqu'en 2026 par une rationalisation accrue du stockage, le déploiement d'une IA unique pour maîtriser l'empreinte énergétique et une généralisation des éco-gestes, visant ainsi une sobriété à la fois technologique et comportementale.
- Gestion énergétique : L'écosystème prévoit de maintenir et ses efforts sur l'utilisation des énergies renouvelables pour ses infrastructures.

Social : Capital Humain, Formation et Attractivité

Dans le secteur du conseil, le capital humain est le moteur principal du modèle d'affaires d'AAA. L'analyse de matérialité a confirmé que le manque d'attractivité ou un turnover élevé face à la concurrence représentent un risque direct. À l'inverse, le développement des compétences des consultants et des sous-traitants constitue une opportunité majeure pour garantir la continuité des services et répondre aux exigences technologiques de nos clients.

Pour anticiper ces effets, AAA prévoit de déployer les actions suivantes :

- Structuration d'un plan de formation élargi : AAA poursuit ses efforts de montée en compétences en ouvrant davantage ses programmes de formation internes aux co-traitants et sous-traitants. Cet effort vise à créer un écosystème de talents homogène et hautement qualifié.
- Assurer les bonnes conditions de travail : Afin de transformer le risque de turnover en levier de fidélisation, l'écosystème maintient ses efforts axés sur la satisfaction au travail et l'équilibre vie professionnelle/ personnelle dans sa stratégie de management.
- Renforcement des politiques d'inclusion : AAA prévoit de renforcer ses dispositifs de diversité. Ces efforts visent non seulement à prévenir les risques de non-conformité, mais aussi à favoriser une culture d'entreprise plus innovante et attractive.

Aspect Gouvernance : Éthique, Risques et Opportunités

Alan Allman Associates considère l'éthique des affaires et la sécurité des données comme des piliers fondamentaux de la confiance de ses clients. Dans cette optique, l'écosystème place la conformité rigoureuse au centre de sa stratégie et a déployé un ensemble d'actions structurantes :

Protection des lanceurs d'alertes :

AAA a mis en place des dispositifs de protection des lanceurs d'alerte sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Cet effort passe par la mise en place de canaux de signalement sécurisés et transparents, garantissant le traitement éthique de tout signalement et la prévention des risques de corruption au sein de ses opérations propres et de ses relations d'affaires.

Consolidation du cadre éthique et anti-corrupcion :

AAA intensifie ses actions de prévention via des formations, la mise à jour de ses codes de conduite, afin de transformer la gestion de la conformité en un levier de réputation positive.

Gestion des relations avec les fournisseurs : L'écosystème place la structuration de ses relations fournisseurs au cœur de sa performance opérationnelle et prévoit les actions suivantes :

AAA a formalisé une politique d'achats responsables visant à renforcer l'intégration des critères environnementaux et sociaux dans la sélection et l'évaluation de ses partenaires. Afin de garantir la robustesse de ses processus, AAA prévoit de déployer les lignes directrices de la norme ISO 20400 (Achats Responsables). Dans ce contexte : L'écosystème affiche l'ambition de viser le label RFAR (Relations Fournisseurs et Achats Responsables), confirmant ainsi son engagement en faveur de relations durables, équilibrées et mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs.

Orientations et déploiement de l'écosystème :

Pour répondre aux défis de son marché et saisir de nouvelles opportunités de croissance, Alan Allman Associates (AAA) porte sa dynamique de développement sur deux axes majeurs :

Ambition internationale et ouverture culturelle :

L'écosystème affirme sa volonté de rayonnement global en adoptant et en maintenant une culture d'entreprise tournée vers l'international. Cette ouverture se traduit concrètement par ses implantations récentes, notamment en régions APAC et en Ibérie, qui permettent de diversifier les expertises et de proposer un environnement de

travail multiculturel et stimulant.

Leadership numérique et attractivité :

AAA fait le choix de maintenir une présence numérique forte et innovante. Cette volonté de s'affirmer comme un acteur de référence vise à attirer les talents et à offrir aux clients des solutions à la pointe de la technologie, transformant ainsi la visibilité numérique en un véritable levier de confiance et de pérennité.

Impacts sur les personnes et l'environnement physique :

L'analyse de double matérialité a permis de caractériser la manière dont les activités d'Alan Allman Associates (AAA) génèrent des effets, positifs ou négatifs, sur son environnement ou les personnes.

1. Impacts sur l'Environnement

L'activité de conseil de l'écosystème affecte l'environnement par ses déplacements professionnels et ses achats de services ce qui contribue aux émissions de gaz à effet de serre. Ces impacts négatifs réels participent globalement au réchauffement climatique, ce qui a conduit l'écosystème à s'engager dans une trajectoire SBTi pour limiter cette contribution.

L'utilisation intensive d'équipements informatiques génère des impacts négatifs en amont (extraction minière polluante, consommation d'eau etc.) et en aval (gestion des déchets). L'impact environnemental sera ici traité en partie par le renforcement de la traçabilité des déchets numériques, visant à favoriser la circularité des composants.

2. Impacts sur les Personnes (Collaborateurs et Partenaires)

Le modèle d'AAA, fondé sur l'expertise humaine, a un effet direct sur le bien-être et le développement des individus :

- Développement des compétences : En ouvrant ses formations aux co-traitants et sous-traitants, AAA agit positivement sur l'employabilité et la montée en expertise d'un écosystème élargi de professionnels tout en renforçant la performance de ses services.
- Santé, Sécurité et Qualité de vie : L'attention portée à l'équilibre vie professionnelle/personnelle et au confort des locaux prévient les risques psychosociaux (burn-out, stress). L'impact positif se traduit par une bonne satisfaction des collaborateurs.
- Équité et Droits Humains : Les politiques d'inclusion et la protection des lanceurs d'alerte garantissent un environnement de travail sécurisé et intègre. Ces dispositifs protègent les individus contre d'éventuels abus ou discriminations, renforçant ainsi le respect des droits fondamentaux au sein de la chaîne de valeur.

3. Impacts sur la Société et l'Éthique des Affaires

- Prévention de la corruption : Par une conformité rigoureuse et des formations obligatoires, AAA limite les risques de pratiques déloyales. Cela contribue positivement à l'assainissement des relations commerciales et à la stabilité économique des marchés où l'écosystème opère.
- Protection de la vie privée : Alan Allman Associates pourrait être exposé à des enjeux réputationnels, juridiques et financiers en cas de cyberattaque.

Conscient de cela, l'écosystème met en œuvre des mesures de prévention et de protection adaptées visant à renforcer la sécurité de ses systèmes d'information.

Ce contexte met également en évidence une opportunité de renforcer notre offre en cybersécurité, dans un environnement marqué par la digitalisation croissante des données.

Pour Alan Allman Associates, ces impacts ne sont pas des phénomènes isolés : ils sont la conséquence directe de notre modèle d'activité. Par exemple, comme notre activité repose sur la prestation intellectuelle, il est naturel que nous ayons un impact positif sur la formation.

À l'inverse, notre choix d'être proches de nos clients et de nous développer à l'international entraîne mécaniquement une consommation forte d'énergie et donc des émissions importantes de CO2.

Horizons temporels des impacts, risques et opportunités

Conformément à sa méthodologie de cotation, Alan Allman Associates a défini des horizons temporels spécifiques pour évaluer la matérialité de ses enjeux de durabilité. Ces horizons sont intégrés comme paramètres de sélection dans notre outil de pilotage :

- Le Long terme : Cet horizon concerne les événements lointains, dont la réalisation est estimée à une échéance de 5 ans et plus.
- Le Moyen terme : Ce palier correspond à des événements susceptibles de se produire dans un intervalle de 2 à 5 ans.
- Le Court terme : À ce stade, l'événement est considéré comme imminent, avec une probabilité de réalisation d'ici 1 à 2 ans.
- L'Immédiat : C'est le niveau d'alerte maximal. Il ne s'agit plus d'une prévision mais d'un événement réel qui s'est déjà produit.

Nature de l'implication dans les impacts

Alan Allman Associates distingue ses impacts selon leur positionnement au sein de sa chaîne de valeur :

Implication directe : L'écosystème est directement responsable des impacts liés à la gestion de ses talents (formation, bien-être) et à la sécurisation des données.

Implication via les relations d'affaires : AAA influence son environnement à travers ses partenariats. Cela inclut, par exemple, la formation avec ses partenaires experts.

À l'inverse, l'empreinte carbone de l'écosystème est étroitement liée aux activités, notamment les achats et déplacements.

À la date de publication, l'entreprise n'a pas encore formalisé une analyse de la résilience de sa stratégie et de son modèle d'affaires face à ses impacts, risques et opportunités matériels.

L'entreprise prévoit de développer, au cours des prochains exercices, une analyse de résilience structurée, incluant des scénarios pertinents et couvrant différents horizons temporels (court, moyen et long terme), conformément aux exigences de ESRS 1. Cette analyse visera à mieux évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses risques matériels et à saisir ses opportunités.

À ce stade, aucune information quantitative relative à la résilience n'est disponible.

L'exercice de double matérialité de cette année a donné lieu à des ajustements méthodologiques visant à accroître la pertinence de l'analyse au regard de l'activité de conseil d'Alan Allman Associates. Les principales évolutions sont les suivantes :

IRO E1-2 « Opportunité économique d'adapter notre offre au changement climatique pour renforcer la résilience de nos clients » est devenu un risque « Risque économique de manque d'adaptation de notre offre au changement climatique pour répondre à la demande client »

IRO E5-5 « Opportunité économique de renforcer la circularité de nos prestations de conseil (fond et forme) pour répondre aux attentes clients » fusionné avec le risque IRO E1-2 « Risque économique de manque d'adaptation de notre offre au changement climatique pour répondre à la demande client »

IRO S1-6 « Impact positif réel lié à la complexité de certains projets » identifié l'année dernière, a été retiré, car incohérent avec la sous-sous thématique.

IRO S1-9 « Impact positif réel lié à la rémunération attractive proposée à nos salariés » passé en potentiel car l'impact n'est pas affirmé au niveau de tous les cabinets de l'écosystème

IRO S1-27 « Impact positif potentiel lié à la garantie d'égalité des chances valorisant une image moderne et inclusive, renforçant l'attractivité pour talents et clients » passé en impact négatif réel « Impact négatif réel lié au manque de garantie d'égalité des chances » par cohérence avec les chiffres actuels constatés chez AAA

IRO S1-31 « Opportunité liée à la formation continue des salariés » retiré car il s'agit du miroir du risque identifié sur la même sous-sous thématique « Risque de perte d'activité en cas de manque de compétences spécifiques ».

IRO S1-40 « Risque réputationnel et de turnover en cas de manque d'inclusion de salariés issus de la diversité » a

été requalifié en « Risque de manque d'attractivité en cas de manque d'inclusion de salariés issus de la diversité » car le risque n'est pas au niveau de la fidélisation mais au niveau de l'attractivité pour les nouveaux talents plus jeunes et plus sensibles à ces sujets

IRO S2-1 « Impact positif réel lié à la sécurisation de l'emploi de nos co-traitants et sous-traitants » requalifié en « Impact positif réel lié à la sécurisation de l'emploi chez nos fournisseurs, notamment via nos achats » car la sécurisation a lieu au niveau des fournisseurs et pas chez les co-traitants sur marché

IRO G1-11 « Impact positif réel lié à la mise en place d'une politique d'achats responsables garantissant des relations saines et durables avec nos fournisseurs » est devenu une opportunité « Opportunité de formalisation et d'élargissement d'une politique d'achats responsables garantissant des relations saines et durables avec nos fournisseurs »

Alan Allman Associates a structuré son reporting de durabilité en s'appuyant sur les exigences de divulgation définies par les normes européennes (ESRS) :

Couverture par les normes ESRS : L'ensemble des impacts, risques et opportunités (IRO) jugés matériels lors de l'exercice de double matérialité est couvert par les indicateurs et les exigences de divulgation (Disclosure Requirements) prévus par les normes thématiques ESRS (notamment les volets E1 - Changement climatique, S1 - Main-d'œuvre propre et G1 - Conduite des affaires).

Informations spécifiques à l'entité : À ce stade, l'écosystème considère que les indicateurs standards fournis par les ESRS permettent de refléter fidèlement sa performance et ses enjeux de durabilité. En conséquence, aucune information spécifique à l'entité allant au-delà des exigences de la norme n'a été jugée nécessaire pour assurer la compréhension de ses impacts matériels ou de sa stratégie.

ESRS 2 IMPACTS, RISQUES, OPPORTUNITES (IRO)

ESRS 2 - IRO-1 : DESCRIPTION DES PROCÉDURES D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS

1. Méthode pour la matérialité d'impact

Conformément aux exigences de l'ESRS 2, Alan Allman Associates a appliqué une méthodologie rigoureuse de double matérialité pour identifier et évaluer ses impacts, risques et opportunités (IRO).

Alan Allman Associates a mis en place un processus d'identification et d'évaluation de ses impacts réels et potentiels sur les personnes et l'environnement, structuré autour des principes du devoir de vigilance. Ce processus contribue à la prise en compte des enjeux de durabilité dans le pilotage des activités de l'entreprise.

Conformément à la réglementation CSRD, nous avons procédé à une analyse préliminaire de nos activités afin d'identifier nos impacts, risques et opportunités. En se basant notamment sur notre modèle d'affaires, notre chaîne de valeur, nos derniers rapports extra-financiers et sur l'analyse d'un cabinet de conseil tiers.

Puis, en suivant les recommandations de l'EFRAG, nous avons appliqué des cotations de gravité et de probabilité brutes à ces différents impacts, c'est-à-dire une cotation ne prenant pas en compte les actions déjà mises en place par les différents acteurs de notre chaîne de valeur pour limiter ces impacts et leur occurrence.

Les impacts dépassant les seuils de criticité définis sont classés comme matériels.

Des entretiens de « challenge », menés auprès des parties prenantes (fournisseurs, experts métiers, direction) avec l'appui du cabinet tiers, ont contribué à examiner la pertinence des impacts identifiés et de la cotation appliquée par le groupe projet interne.

Sources et processus d'identification :

Pour établir une liste exhaustive des IRO's, l'analyse de double matérialité issue du rapport 2024 d'AAA est utilisée comme point de départ, permettant de reprendre les IRO's déjà identifiés.

Cette liste est ensuite enrichie à partir des ressources suivantes :

- L'annexe A relative aux exigences d'application de l'ESRS 1 – AR 16
- Le modèle d'affaires actualisé
- La chaîne de valeur actualisée

Les caractéristiques d'un impact se définissent par leur nature, négative et/ou positive, ainsi que par leur caractère réel ou potentiel. Les impacts ont été évalués selon leur gravité, définie par leur Ampleur (niveau de gravité si négatif ou bénéfice apporté si bénéfique si positif), leur portée (périmètre géographique) et leur caractère irrémédiable – uniquement pour les impacts négatifs. L'occurrence et la temporalité sont également évaluées pour donner une note de probabilité.

Enfin, la cotation de l'impact est obtenue par le calcul suivant : (gravité + probabilité) / 2

Les échelles d'évaluation de la gravité et de la probabilité d'impact sont détaillées dans les tableaux ci-dessous.

Gravité = (Ampleur + portée + irrémédiabilité) / 3					
Ampleur (Echelle) = Niveau de gravité si négatif ou bénéfice apporté si positif		Portée (étendue)		Irrémédiabilité (réparabilité)	
1 Impact faible	Impacts de faible importance avec des effets relativement modérés	1 Limité	Un ou plusieurs individus	1 facilement réversible	Impacts négatifs uniquement. niveau de réparabilité des impacts négatifs en cas d'occurrence
2 Impact modéré	Impacts moyens, avec des effets significatifs	2 modérément répandu	Un ou plusieurs sites	2 réversible avec des efforts ou sur le moyen terme	
3 Impact fort	Impacts élevés, avec des effets considérables	3 très répandu	Toute l'entreprise	3 très difficile d'y remédier	
4 Impact critique	Impacts critiques, avec des effets catastrophiques	4 global/total	Tout le monde	4 irréversible	

Figure : Echelle d'évaluation relative à la gravité de l'impact

Occurrence/potentialité = fréquence de survenue de l'événement
L'événement = le ou les impacts (positifs/négatifs) considérés

1 Improbable	L'événement n'est pas encore arrivé ou très peu et rien ne laisse penser qu'il surviendra
2 Peu probable	L'événement ne s'est pas ou très peu produit et pourrait survenir à nouveau
3 Probable	L'événement s'est produit quelques fois et a de fortes chances de survenir à nouveau
4 Très probable à certain	L'événement s'est produit de manière régulière et se produira encore de manière régulière

Temporalité = A quelle horizon l'événement se produira
L'événement = les impacts considérés

1 Long terme	Événement qui peut se produire à horizon 5 ans et plus
2 Moyen terme	Événement qui peut se produire à horizon 2-5 ans
3 Court terme	Événement qui peut se produire à horizon 1-2 ans
4 Immédiat	Événement réel qui s'est déjà produit

Figure : Echelle d'évaluation relative à la probabilité de l'impact (occurrence + Temporalité/2)

Afin d'identifier nos enjeux prioritaires, nous avons comparé trois seuils de significativité. Le **scénario 2 (seuil ≥3,25)** a été retenu car il offre la vision la plus équilibrée de nos impacts : il permet de retenir un pourcentage précautionneux d'impacts identifiés (+ de 20%), de retenir des impacts sur l'ensemble des piliers E-S-G mais aussi de retenir à la fois des impacts positifs, mais aussi négatifs.

	1er scénario : ≥ 3,5	2ème scénario : ≥ 3,25	3ème scénario : ≥ 3,0
Environnement	2	8	19
Social	4	9	24
Gouvernance	0	2	2
Spécifique	0	0	0
TOTAL	6 (7%) 3 Négatifs 3 Positifs	19 (22%) 10 Négatifs 9 Positifs	45 (53%) 36 Négatifs 9 Positifs

Figure : Scénarios de cotation pour la matérialité d'impact

Pilotage et surveillance des impacts matériels

La surveillance des impacts est assurée par une méthodologie dédiée :

- Pilotage opérationnel : La chargée de mission RSE assure la collecte annuelle des données et des indicateurs de performance (KPI) associés à chaque impact matériel.
- Gouvernance de supervision : Le Comité de Pilotage (COPI) RSE supervise l'évolution des impacts. Le processus prévoit une actualisation annuelle de la cotation pour refléter les changements d'activité ou de l'environnement externe, contribuant à maintenir la prise en compte des enjeux de durabilité en cohérence avec les réalités opérationnelles.

Notre méthodologie hiérarchise les défis de durabilité en fonction de leur pertinence pour nos métiers, nous permettant ainsi de nous concentrer sur les problématiques les plus essentielles :

- Activités opérationnelles : L'analyse s'est concentrée sur nos métiers de services, identifiant les enjeux liés au capital humain et à la gestion des données (notamment la cybersécurité et la protection de la vie privée) comme des points de vigilance naturels au regard de notre modèle d'affaires.
- Chaîne d'approvisionnement : Une attention particulière a été portée à notre chaîne d'approvisionnement. Ce processus permet de surveiller les risques potentiels liés aux pratiques de nos partenaires commerciaux.
- Processus Aval : L'analyse a pris en compte les impacts liés à la qualité de service et à la sécurité des solutions fournies à nos clients (par exemple, la satisfaction client et les enjeux de cybersécurité). Elle a également intégré les enjeux liés à la gestion des déchets, en particulier ceux générés par les équipements numériques, afin de mieux orienter les actions de prévention et de traitement.
- Recours à des experts externes : L'ensemble de la démarche de double matérialité a été accompagnée par un cabinet tiers, expert de la CSRD. Leur rôle a été d'apporter une expertise technique sur les référentiels ESRS, de fournir une vue sectorielle comparative et d'animer les ateliers d'actualisation de la cotation des IRO.
- Dialogue avec l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) : En amont du processus, des échanges ont été réalisés avec l'OTI pour s'assurer que la méthodologie de consultation et d'analyse était alignée sur les attentes de vérification future, renforçant ainsi la robustesse de notre processus de vigilance.

2. Méthode pour la matérialité financière

Le processus d'évaluation des risques et opportunités suit une méthodologie similaire à celle utilisée pour l'analyse des impacts. Chaque élément est classé comme Risque (R) ou Opportunité (O).

Les risques et opportunités ont été évalués en fonction de l'ampleur de leurs effets financiers potentiels ainsi qu'en fonction de leur occurrence et leur temporalité.

La cotation du risque ou de l'opportunité s'obtient par le calcul : (gravité + probabilité) / 2.
Les échelles d'évaluation d'un risque sont détaillées dans les tableaux ci-dessous.

1 Effet financier faible	Dépenses supplémentaires < 0.2% CA
2 Effet financier modéré	Dépenses supplémentaires < 0.4% CA
3 Effet financier fort	Dépenses supplémentaires < 1.5% CA
4 Effet financier très élevé	Dépenses supplémentaires > 1.5% CA

Figure : Echelle de mesure de l'ampleur financière déterminée par AAA

Occurrence/potentialité = fréquence de survenue de l'événement
L'événement = le ou les impacts (positifs/négatifs) considérés

1 Improbable	L'événement n'est pas encore arrivé ou très peu et rien ne laisse penser qu'il surviendra
2 Peu probable	L'événement ne s'est pas ou très peu produit et pourrait survenir à nouveau
3 Probable	L'événement s'est produit quelques fois et a de fortes chances de survenir à nouveau
4 Très probable à certain	L'événement s'est produit de manière régulière et se produira encore de manière régulière

Temporalité = A quelle horizon l'événement se produira
L'événement = les impacts considérés

1 Long terme	Événement qui peut se produire à horizon 5 ans et plus
2 Moyen terme	Événement qui peut se produire à horizon 2-5 ans
3 Court terme	Événement qui peut se produire à horizon 1-2 ans
4 Immédiat	Événement réel qui s'est déjà produit

Figure : Echelle d'évaluation relative à la probabilité de l'impact (occurrence + Temporalité/2)

Afin d'identifier nos enjeux prioritaires, nous avons comparé trois seuils de significativité. Le **scénario 2 (seuil $\geq 3,0$)** a été retenu car il offre la vision la plus équilibrée de notre matérialité financière. En effet, il permet de retenir un pourcentage précautionneux de risques et d'opportunités (+ de 30%), tout en assurant la représentativité des trois piliers E-S-G ainsi que la présence de risques mais également d'opportunités.

	1er scénario : $\geq 3,5$	2ème scénario : $\geq 3,0$	3ème scénario : $\geq 2,5$
Environnement	1	2	4
Social	2	9	14
Gouvernance	0	1	2
Spécifique	2	4	4
TOTAL	5 (10%) 3 Risques 2 Opportunités	16 (32%) 12 Risques 4 Opportunités	24 (48%) 16 Risques 8 Opportunités

Figure : Scénarios de seuils de matérialité financières

3. Réalisation de la double matérialité

La double matérialité combine :

- Impact sur l'environnement et la société** : identification des impacts négatifs et positifs selon les critères décrits.
- Risque ou opportunité financiers pour AAA** : évaluation des risques et opportunités financiers générés par les impacts sociaux et environnementaux.

Périmètre analysé :

- Activités opérationnelles : capital humain, cybersécurité et protection des données
- Chaîne d'approvisionnement : pratiques fournisseurs et risques sociaux/environnementaux
- Processus aval : qualité de service, satisfaction client, gestion des déchets numériques

3. Description du processus de décision interne

Le processus de décision concernant l'identification et l'évaluation des enjeux de durabilité chez Alana Allman Associates repose sur une gouvernance structurée et des étapes de contrôle rigoureuses :

1. Processus de décision : La sélection finale des enjeux matériels (ceux publiés dans ce rapport) suit un parcours de validation en plusieurs étapes :

- Expertise technique : Une pré-identification est réalisée par un cabinet tiers expert en CSRD sur la base du modèle d'affaires et de la chaîne de valeur d'AAA.
- Arbitrage opérationnel : Ces éléments sont revus et une pré-cotation est proposée lors d'un Atelier réunissant le Comité de Pilotage (COPIL) RSE.

- Interrogation des parties : Conformément à notre méthodologie, des entretiens avec les parties prenantes internes et externes (fournisseurs, directeurs etc.) sont menés pour challenger ou confirmer la pertinence des cotations attribuées par le COPIL RSE.
- Validation : Les cotations challengées par les parties prenantes sont – à la discrétion du COPIL RSE, actualisées ou non. Puis différents scénarios de seuils de matérialités ont été présentés au COPIL RSE par le cabinet prestataire. La liste finale des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels est présentée et validée lors d'une réunion de clôture dédiée, intégrant les membres de la direction, garantissant l'alignement avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Documentation et piste d'audit : Chaque étape du processus (ateliers, calculs de scores, arbitrages) est documentée dans une Note Méthodologique détaillée, permettant une traçabilité complète des décisions pour l'Organisme Tiers Indépendant (OTI).

Le processus d'identification des enjeux de durabilité s'articule avec la gestion des risques globale de l'entreprise. L'analyse utilise le modèle d'affaires de l'entreprise comme base commune pour identifier les risques de durabilité. Les résultats de la matérialité sont communiqués à la Direction Générale, permettant ainsi d'éclairer le profil de risque global de l'entreprise et d'intégrer les enjeux de long terme dans la réflexion stratégique.

Le périmètre couvre l'ensemble des activités d'AAA, incluant ses opérations propres ainsi que sa chaîne de valeur amont et aval.

Pour l'exercice 2025, le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des Impacts, Risques et Opportunités (IRO) a été renforcé par rapport à 2024. Les principales évolutions méthodologiques sont les suivantes :

- Mise à jour du modèle d'affaires et de l'analyse de la chaîne de valeur.
- Révision des échelles de cotation afin de s'aligner strictement sur les recommandations de l'EFRAG.
- Réalisation d'entretiens qualitatifs auprès de nos parties prenantes internes et externes, permettant de challenger et d'affiner la pertinence des cotations.
- Intégration d'un nombre plus exhaustif d'IRO matériels, garantissant une vision plus complète des enjeux de durabilité.
- Accompagnement par un cabinet de conseil spécialisé afin de sécuriser la conformité du processus aux exigences de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Suivi et pilotage des IRO matériels :

Le suivi est assuré par une structure de gouvernance dédiée :

Gouvernance : Le projet est piloté par la directrice juridique chargée des sujets RSE, accompagné de la chargée de mission RSE.

Actualisation : La méthodologie prévoit une revue annuelle pour assurer la comparabilité des données avec l'année précédente (N-1) et l'alignement avec les évolutions réglementaires.

Détermination des informations matérielles à publier

Suite à l'identification de nos Impacts, Risques et Opportunités (IRO) matériels, Alan Allman Associates a déterminé les informations spécifiques à divulguer en suivant un processus structuré, appuyé par un outil de pilotage Excel dédié :

1. Lien entre enjeux et points de données : Pour chaque IRO ayant franchi le seuil de matérialité défini (score > 3,25 pour les impacts ou score > 3 pour les risques et opportunités), nous avons utilisé un outil de correspondance pour identifier les exigences de divulgation (Disclosure Requirements) et les points de données (Data Points) associés dans les normes ESRS.
2. Analyse d'écart (Gap Analysis) : Cet outil Excel a également servi de support pour mesurer l'écart entre les données actuellement disponibles chez AAA et les exigences de la CSRD. Ce processus a permis d'arbitrer sur le niveau de détail à fournir pour ce rapport, en priorisant la fiabilité et la représentativité des données collectées.

ESRS2 - IRO-2 EXIGENCES D'INFORMATION INCLUES DANS LE RAPPORT DE DURABILITÉ

Sujet de durabilité	Exigence de publication (DR)	Indicateurs	
		Inclus	Exclu
Adaptation au changement climatique	E1.GOV3 E1-1 E1.IRO1, E1-2, E1-3,E1-4,E1-7,E1-8, E1-9	13 14,16a,16 b,16 c, 16 d,16 e, 16 f,16 g ,16 h ,16 i, 16 j, 17, 18, 19 a,19 b, AR 7b,19 c, AR 8 b ,24,62,28,29 a,AR 21,29,62,32,33,34b,AR 25 a et b, 34 e,16 a, 34f, 16 b ,AR 30c,AR 24	16 f,61, 61 a b c, AR57 a, AR 57 a b ,63 a b c d,AR 65, 63 j, 66 a c,AR 70 c i, 66b d, AR 69 a, AR 69 b, 67 c,67 e, 68 a, 69 b
Atténuaion du changement climatique	E1-4, E1-6,E1-7	44,50,AR 41,51,48 a , 49 a, 52 a, 49 b, 52 b, 51,44, 52 a,52 b, 47, AR 39 b, AR 42 c, AR 45 d, AR 45 e, AR 46 g, AR 46 i, AR 46 h, 53,55,AR 55, 56 a,58a, AR 58 f,AR 60,58b	51,48 b , AR43 c, AR 46 i,65 b, 58, AR 58e,59a,59b,AR 61,AR 62 a,AR 62b,AR 62 c,AR 62d,AR 62 e,AR 64
Energie	E1-5	37,37 a,37 b, AR 34,37 c,37 c i,37 c ii,37 c iii AR 34,38 a b c d e,AR 34 39	40,42,43
Pollution de l'air Pollution des eaux Pollution du sol	E2.IRO1,E2-1,E2-2,E2-3, E2-4, E2-5,E2-6,	14, 15 a c 62,18,AR 13,62 22,23 a b c 81,28 a b,30 a b c,31	15 b, AR 12, 19, AR 15,23 d,24, 24 a 25,AR 17,AR 18, AR 23 c,AR 23 c,AR 25a,AR 25 b c d e,34, 35,39 a 40 a b c,39 a b c 41,AR 33
Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires	E2-4	28 b	28 b
Consommation de l'eau	E3-IRO 1,E3-1, E3-2, E3-3,E3-4,	8 a b,11 12a b c,13 62,17,19,62 22,23 a c 81, 28 a b c e 29	12a i,12a ii,12a iii 13,14 AR 18a, AR 18b AR 18c,18 AR20, 23 b 24, 24 a b c,25 AR 23 a, AR 23 b 28 d, AR30, AR 31 AR 32, 33 a, 33 b 33 c, AR 33
Incidences sur l'étendue et l'état des éco-systèmes	E4.IRO-1 E4.SBM-3 E4-2 E4-3 E4-4 E4-5	16 a i, 16 a iii 16 b,22 23 a b d e f 24 b,62,27 28 b,28 b i 28 b ii,28 b iii 28 c,62,31,32 a 32 a i,32 a ii 32 a iii,32 b,32 c,32 d,32 e 32 f,81,38	16 a,16 a ii,16 c 17 e iii,18, 18 a b c , 13 a b c d e f,15 AR 1 a,AR 1 b AR 1 c,AR 1 d,AR 1 e, AR 1 f,AR 1 g AR 1 h,AR 1 i AR 1 j, AR 1 k 23 c,AR 12 AR 12 a,AR 12 b

			AR 12 c, AR 16 AR 17 a b c d e, 24 a c d a AR 18 a, AR 18 b AR 18 c AR 20 a b c d e f AR 22, 35 36, 38 a b c d e AR 34 a b c d, 39 AR 32, 40 40 a b c d, 40 d i 40 d ii, 41 a 41 b i, 41 b ii 41 b iii 45 a b c, AR 39
Ressources entrantes, y compris l'utilisation des ressources	E5-1 E5-2 E5-3 E5-4 E5-6	14, 15a b, 62, 19, 62, 23, 24 a b c d, 30 31a c, 32 AR 25, 43 a 43 a, 43 b, 43 c	AR 9 a b 20 a b c d e f AR 11, AR 12 a b c, 31b, 35, 36 a b c, 40, AR 35
Déchets	E5-3 E5-5 E5-6	24 e, 25, 27, 37 a, 37 b c d , 38, 38 a b, 39, 40 43 a b c	26 a, 26 b, 26 c 39, AR 35
Sécurité de l'emploi	S1.SBM-3 S1-2 S1-4 S1-6	14 c d, 27, 27 a b c d, 27 e, 29, 38 c d, 40 a, 43, 50 c, 50 d, 50 d i, 50 d ii, 50 e, 50 f, 14, 14 a, 19, 20b, 21, 62, 37, 6, 24, 64, 47 a, 47 b, 47 c, 81	14 e, 14 f i, 14 f ii, 14 g i, 14 g ii, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 40 b, AR 33 a, AR 33 b, AR 33 c, AR 33 d, AR 35, AR 36, AR 40 a, AR 40 b, AR 41, AR 43, AR 48, AR 49 a b c, 52, 52 a, 52 b, 55 a, 55 a, 55 a, AR 61, 56, 55 b, 55 b i, 55 b ii, 55c, 57, 60 a, 60 b, 60 c, 61, 62, 63 a, 63 b, AR 70, 20c, 22
Salaires décentés 17	S1-10	69, 70, 14, 14 a, 19, 20b, 21, 62, 37, 6, 24, 64, 47 a, 47 b, 47 c, 81	74 a, 74 b, 74 c, 74 d, 74 e, 75, 76, 20c, 22
Equilibre entre vie professionnelle et vie privée	S1.SBM-3 S1-1 S1-2 S1-3 S1-4	14 b, 14 d, 20a, 27, 27 a, 27 b, 27 c, 27 d, 27 e, 29, 32a, 38 a, 38 b, 39, 40 a, 41, 43, 14, 14 a, 19, 20b, 21, 62, 37, 6, 24, 64, 47 a, 47 b, 47 c, 81	29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 32 b, AR 29, AR 30, 32 c, 32 d, 32 e, 33, 34, 40 b, AR 33 a, AR 33 b, AR 33 c, AR 33 d, AR 35, AR 36, AR 40 a, AR 40 b, AR 41, AR 43, AR 48, AR 49 a b c, 20c, 22
Santé et sécurité	S1.SBM-3 S1-1 S1-14 S1-2 S1-4	14 c, 14 d, 23, 27, 27 a b c d e, 29, 38 c d, 40 a, 43, 88 c d e.	29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 40 b, AR 33 a, AR 33 b, AR 33 c, AR 33 d, AR 35, AR 36, AR 40 a, AR 40 b, AR 41, AR 43, AR 48, AR 49 a b c, 89, 89, 90, AR 81, AR 94, 93 a, 93 b, 93 b, 94, 20c, 22

Egalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	S1.SBM-3 S1-1 S1-16 S1-2 S1-3 S1-4 S1-6 S1-9	14 b, 14 d, 16, 19, 24a, 24b, 24c, 24d, 27, 27 a b c d e, 28, 29, 32a, 38 a, 38 b, 39, 40 a, 41, 43, 50 a, 50 a b, 50 b + 51, 50 b + 51, 50 d, 50 d i, 50 d ii, 50 e f, 66a, 66 a, AR 71, 97 a, 97 c, 14, 14 a, 19, 20b, 21, 62, 37, 6, 24, 64, 47 a, 47 b, 47 c, 81	14 e, 14 f i, 14 f ii, 14 g i, 14 g ii, 20c,22, AR 14, AR 17 a, AR 17 b, AR 17 c, AR 17 d, AR 17 e, AR 17 f, AR 17 g, AR 17 h, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 32 b, AR 29, AR 30, 32 c, 32 d, 32 e, 33, 34, 40 b, AR 33 a, AR 33 b, AR 33 c, AR 33 d, AR 35, AR 36, AR 40 a, AR 40 b, AR 41, AR 43, AR 48, AR 49 a b c, 52, 52 a, 52 b, 55 a, 55 a, 55 a, AR 61, 56, 55 b, 55 b i, 55 b ii, 55c, 57, 60 a, 60 b, 60 c, 61, 62, 63 a, 63 b, AR 70, 97 b, 98, 99, 103 a, 103 b, 103 c, 103 d, 104 a, 104 b, AR 103, AR 106, 20c,22
Formation et développement des compétences	S1.SBM-3 S1-1 S1-13 S1-2 S1-4	14 c, 14 d, 19, 27, 27 a, 27 b, 27 c d e, 29, 38 c d, 40 a, 43, 83 a b, 14, 14 a, 19, 20b, 21, 62, 37, 6, 24, 64, 47 a, 47 b, 47 c, 81	14 e, 14 f i, 14 f ii, 14 g i, 14 g ii, 20c, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 40 b, AR 49 a b c, 84, 85, 88 a, 88 b, 20c,22
Emploi et inclusion des personnes handicapées	S1.SBM-3 S1-1 S1-12 S1-13 S1-2 S1-4	14 d, 16, 19, 20a, 24a b c d, 28, 40 a, 79, AR 76, 83 a b, 14, 14 a, 19, 20b, 21, 62, 37, 6, 24, 64, 47 a, 47 b, 47 c, 81	14 e, 14 f i, 14 f ii, 14 g i, 14 g ii, 20c, AR 14, AR 17 a, AR 17 b, AR 17 c, AR 17 d, AR 17 e, AR 17 f, AR 17 g, AR 17 h, 40 b, AR 49 a b c, 84, 85, 88 a, 88 b, 20c,22
Diversité	S1.SBM-3 S1-1 S1-2 S1-4 S1-9	14 c, 16, 19, 24c, 24d, 27, 27 a b c d, 27 e, 28, 29, 38 c d, 43, 66 b, 14, 14 a, 19, 20b, 21, 62, 37, 6, 24, 64, 47 a, 47 b, 47 c, 81	14 e, 14 f i, 14 f ii, 14 g i, 14 g ii, 20c, AR 14, AR 17 a, AR 17 b, AR 17 c, AR 17 d, AR 17 e, AR 17 f, AR 17 g, AR 17 h, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 29, AR 25 a, AR 25 b, AR 25 c, AR 25 d, AR 25 e, AR 26, 40 b, AR 49 a b c ,20c,22
Protection de la vie privée	S1-1	20a, 14, 14 a, 19, 20b, 21, 62, 37, 6, 24, 64, 47 a, 47 b, 47 c, 81	40 b, AR 49 a b c, 93,a b, 94, 20c,22

Sécurité de l'emploi	S2.SBM-3 S2-1 S2-4 S2-5	11, 11 a, 11 a i-v, 11 c, 11 d, 16, 62, 31, 32 c, 32 d, 38, 62, 41, 81	11b, 32 a, 32 b, 33 a b c,
Formation et développement des compétences	S2.SBM-3 S2-1 S2-2 S2-3 S2-4 S2-5	11, 11 e, 12, 13, 16, 17b, 18, 62, 22 a, 22 b, 22 c, 22 e, 27 b, 27 c, 27 d, 28, 29, 31, 34 b, 38, 62, 41, 42 a, 42 b, 42 c, 81	17, 17a, 17 c, 18, 19, 19, AR 12, AR 16, 22, 22 d, 23, 24, 24, 27 a, 28, 29, AR 23, AR 24, AR 25, AR 25, 32 a, 32 b, 35, 36, AR 30, AR 31, AR 36 a, AR 36 b, AR 37, AR 44, AR 45 a, AR 45 b, AR 45 c
Emploi et inclusion des personnes en situation de handicap	S2.SBM-3 S2-1 S2-4 S2-5	11, 11 e, 12, 13, 16, 62, 31, 34 b, 38, 62, 41, 42 a, 42 b, 42 c, 81	17, 17a, 35, 36, AR 45 a, AR 45 b, AR 45 c
Protection de la vie privée	S4.SBM-3 S4-1 S4-4 S4-5	10,10 d, 15,16 b, 33 a, 33 b,41 a b c,41,62,30,62,15	16, 16 a c,34,35,AR 42 a b c
Liberté d'expression	S4.SBM-3 S4-1 S4-2 S4-4 S4-5	10, 10 a, 10 a i-iv, 10 c, 10 d, 15, 15, 17, 62, 20, 20 a, 20 b, 20 c, 20 d, 22, 30, 31 c, 31 d, 33 b, 37, 62, 41, 41 a, 41 b, 41 c, 81	10 b, 17, 22, AR 15, 25 a, 25 b, 25 c, 25 d, 26, 26, 27, 27, AR 20, AR 21, AR 22, AR 22, AR 23, 32 a b c,34,35, AR 27, AR 28, AR 33 a, AR 33 b, AR 34, AR 41, AR42 a b c
Accès aux produits et aux services	S4-SBM-3 S4-1 S4-4 S4-5	10, 10 d, 11, 15, 17, 62, 30, 33 b, 41, 41 a, 41 b, 41 c, 81	12, 16,16 a c, 17, AR9, AR13,34,35,AR 42 b c
Culture d'entreprise	G1-1	9,7,62	5 a b,10
Protection des lanceurs d'alerte	G1-1	7,62,10 a c d e, 10 c) i)	10f
Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement	G1-2 G1-6	7,62, 14, 15 a, 15 b, 33 a, 33 b, 33 c, 33 d	
Corruption et versements de pots-de-vin	G1-1 G1-3 G1-4	10 b, 10 g, 10 h, 18 a, 18 b, 18 c, 19, 20, 21 a, 21 b, 21 c, 24 a, 24 b	29 a, 29 b, 29 b i, 29 b ii, 29 c, 29 d, 30, 62

Economie	Aucun, enjeu spécifique
E-reputation	Aucun, enjeu spécifique

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	Annexe B - ESRS 2 (SFDR + PILIER 3 + Benchmark + CL)	N° de page
ESRS2 GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	SFDR	190
ESRS2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable	SFDR	192
ESRS 2 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	SFDR	194
E1-1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	CL	220
E1-4 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	SFDR+PILIER 3+ RÉFÉRENCE	227
E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique	SFDR	228
E1-6 Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES	SFDR+PILIER 3+ RÉFÉRENCE	229
E1-7 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	CL	231
E2-4 Pollution de l'air, de l'eau et des sols	SFDR	232
E3-1 Politiques en matière de ressources aquatiques et marines	SFDR	-
E3-4 Consommation d'eau	SFDR	-
S4.MDR-p_01-06 Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	SFDR SFDR + Référence	248
S4-4 Actions concernant les impacts importants sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques importants et à saisir les opportunités importantes concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	SFDR	Non matériel
E5-5 Ressources sortantes	SFDR	234
S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	244
E4-SBM-3 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	SFDR	Omission de divulgation pour cette année (Quick Fix)
E4-2 Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes	SFDR	Omission de divulgation pour cette année (Quick Fix)

G1-1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	SFDR	250
G1-4 Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin	SFDR	255
S1.SBM-3 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le ou les modèles économiques	SFDR	Non matériel
S1-1 Politiques liées aux effectifs de l'entreprise	SFDR	236
S1-3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations	SFDR	Nom matériel
S1-16 Métriques de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	SFDR/BANC	243
S1-17 Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme	SFDR/BANC	Non matériel

Les sujets omis lors de l'analyse de double matérialité :

Conformément aux exigences de transparence de la directive CSRD, nous présentons ci-après les enjeux de durabilité non examinés lors de notre analyse de double matérialité ; le tableau suivant détaille les justifications techniques ayant conduit à l'omission de ces thématiques pour l'exercice actuel.

Sous-sous thématiques	Justification
Microplastiques	Via son activité, AAA n'est ni productrice, ni consommatrice d'une grande quantité de plastique. Ses seules utilisations de plastique rentrent dans le cadre de ses achats de matériel informatique (ordinateur, casque, écran, emballages...), qui suivent une filière de recyclage et qui ne participent pas ou très peu à la prolifération des microplastiques.
Ressources marines	Via son activité, AAA n'extraît et n'utilise pas d'eau ou de ressources marines issues des océans et ne rejette pas d'eau dans ces derniers. Les activités d'extraction, de transformation et de transport des matériaux nécessaires à l'activité d'AAA (pour ses produits informatiques) peuvent avoir des impacts ou des risques en lien avec cette sous-thématique mais ceux-ci sont davantage traités dans les sous-sous thématiques consommation d'eau et pollution de l'eau.
Vecteurs d'incidence directs de la perte de biodiversité	Parmi les vecteurs d'incidence directs de la perte de biodiversité, AAA n'a pas d'impact ou de risque/opportunité en lien avec plusieurs vecteurs : l'exploitation directe en premier lieu puisqu'AAA n'exploite pas directement la biodiversité (hors imperméabilisation des sols comptabilisé par ailleurs), espèces exotiques envahissantes en second lieu puisque ces espèces n'ont pas de lien avec l'activité d'AAA et enfin d'autres vecteurs n'ont pas été identifiés.
Incidence sur l'état des espèces	AAA n'a pas d'impact ou de risque/opportunité en lien direct avec la taille de population d'espèces ou avec des espèces en voie de disparition, les autres impacts indirects d'AAA sur la biodiversité sont par ailleurs déjà pris en compte par ailleurs sur la sous-sous thématique vecteurs d'incidences directs (changement climatique, pollution, changement d'affectation des terres...)

<p>Travail des enfants / Travail forcé / Logement adéquat</p>	<p>Via l'implémentation géographique de ses cabinets et via son secteur d'activité, AAA n'a pas d'impacts ou de risque/opportunité en lien avec le travail des enfants ou le travail forcé. Par ailleurs, AAA ne met pas de logement à disposition de ses salariés et n'est donc pas concerné par la sous-sous thématique logement adéquat.</p>
<p>Sécurité des utilisateurs et/ou des consommateurs finaux</p>	<p>Via son activité, AAA n'a pas d'impact, de risque ou d'opportunité en lien avec la santé et sécurité de ses clients, ni en lien avec la protection des enfants. Les clients d'AAA sont des entreprises donc des professionnels majeurs et les services de conseil proposés par AAA n'impactent pas la santé / sécurité de ces professionnels.</p>
<p>Bien-être animal</p>	<p>Via son activité, AAA n'a pas d'impact, de risque ou d'opportunité en lien avec le bien-être animal. AAA peut avoir des impacts indirects sur la biodiversité via l'artificialisation</p>
	<p>des sols pour ses bureaux ou via ses achats mais cela n'entre pas dans le cadre du bien-être animal.</p>

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

ESRS E1

E1-GOV-3 : INTÉGRATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ DANS LES SYSTÈMES D'INCITATION

Les considérations liées au climat ne sont pas intégrées dans la structure de rémunération des membres des organes d'administration, de gestion et de surveillance.

E1-1 : PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'entreprise procède actuellement à une révision de ses objectifs de réduction d'émissions de GES afin de renforcer son ambition climatique. Accompagnés par un cabinet expert, nous alignons ces cibles sur la méthodologie SBTi pour garantir leur compatibilité avec l'Accord de Paris (Scopes 1, 2 et 3). La soumission formelle de ces objectifs est prévue pour 2026. La déclinaison opérationnelle de ces cibles sera détaillée dans le plan de transition, dont la finalisation est conditionnée par l'arrêt de ces nouveaux objectifs finaux.

Bien que l'entreprise ait précédemment défini des objectifs de réduction de ses émissions de GES, une révision stratégique est actuellement en cours pour renforcer notre ambition climatique.

Nous sommes accompagnés par un cabinet expert pour aligner ces nouveaux objectifs sur la méthodologie SBTi (Science Based Targets initiative), avec une soumission prévue au cours de l'année 2026. Cette mise à jour vise spécifiquement à garantir la pleine compatibilité de notre trajectoire de décarbonation avec le scénario de limitation du réchauffement à 1,5°C préconisé par l'Accord de Paris, en couvrant de manière exhaustive les Scopes 1, 2 et 3.

Alan Allman Associates a identifié plusieurs axes de travail destinés à structurer sa démarche de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Ces éléments constituent la base de la réflexion actuelle sur l'évolution du modèle opérationnel et de la chaîne de valeur. L'entreprise s'appuie sur plusieurs leviers pour agir sur son empreinte environnementale, tant dans ses opérations internes que dans sa chaîne de valeur :

- Sobriété numérique et usage de l'Intelligence Artificielle : Dans le cadre de la maîtrise de son empreinte numérique, une réflexion est menée pour rationaliser l'usage des outils d'IA en interne. L'objectif est de privilégier une solution unique afin de limiter la multiplication des consommations énergétiques liées à l'utilisation de plusieurs plateformes concurrentes.
- Gestion du parc informatique : L'allongement du cycle de vie des équipements est à l'étude. Le recours au réemploi de matériel informatique est favorisé pour modérer le volume d'achats de produits neufs et l'impact carbone associé à leur cycle de fabrication.

- Évolution des pratiques d'achat : Une politique d'achat responsable est en cours de formalisation. Ce document vise à définir des critères de sélection intégrant des considérations environnementales pour la chaîne de valeur amont.
- Coordination de la gestion des flux : Sur certains sites en France, l'entreprise collabore avec le prestataire Elise pour l'organisation du tri et du recyclage, participant ainsi à une gestion des ressources en fin de vie.
- Ces actions seront renforcées lors de la finalisation du processus SBTi permettant ainsi un réel plan de transition formalisé.

À ce stade, il n'est pas possible de fournir une estimation précise des dépenses opérationnelles (Opex) et des dépenses d'investissement (Capex) associées à sa mise en œuvre. De même, les engagements liés à l'initiative SBTi nécessitent une définition plus avancée des actions à déployer, ce qui conditionne le calcul des dépenses opérationnelles correspondantes.

Les principales actions de réduction du bilan carbone ont été identifiées. Toutefois, aucune quantification des dépenses financières associées n'a encore été réalisée à ce stade.

Les émissions bloquées sont principalement identifiées dans le parc informatique et la flotte automobile. Dans la mesure leur augmentation n'est pas formalisée dans notre stratégie de croissance, le volume de ces émissions restera stable. Par conséquent, cette stagnation ne devrait pas compromettre nos objectifs de réduction SBTi sur le long terme.

Le plan de transition d'Alan Allman Associates est actuellement en phase de conception et sera formellement rédigé à l'issue des travaux de mise à jour de nos objectifs de réduction d'émissions de GES.

Cette approche garantit que le plan sera bâti sur une trajectoire robuste, scientifiquement validée par le processus SBTi en 2026. L'élaboration de ce document sera menée en étroite synergie avec la stratégie globale du groupe, afin d'assurer un alignement total entre nos ambitions de croissance, nos leviers opérationnels et notre planification financière. En intégrant ces futurs jalons de décarbonation au cœur de son modèle d'affaires, l'écosystème s'assure que la transition climatique soit un moteur de performance durable pour l'ensemble de ses cabinets.

A ce jour, le plan de transition n'est pas encore formalisé. Il sera rédigé de manière parallèle que la soumission du processus SBTi. Ainsi, sa formalisation est prévue pour 2026.

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 l'écosystème.

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 330,4M EUR - note de l'annexe au comptes consolidés).

S'agissant des dépenses d'investissements (CapEx) :

Les dépenses ont été analysées pour identifier les dépenses individuelles potentiellement éligibles à la Taxonomie. En particulier, ce sont les dépenses associées aux bâtiments 7.7 (CCA/CCM) et aux transports des collaborateurs 6.5 (CCA/CCM) qui ont été revues au regard des critères de la Taxonomie.

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. L'ensemble des CapEx éligibles est évalué à 9 125 475,00 € et représente 74 % des CapEx du Groupe (total de 12 318 639,00 € - à rationaliser avec les notes de l'annexe aux comptes consolidés).

Concernant l'activité 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments, aucun bâtiment n'est aligné en 2025 en raison du manque de disponibilités des informations. Alan Allman Associates est locataire de la majorité de ses bureaux sur l'ensemble de ses sites. Des actions seront lancées au cours de l'année 2026 afin de recenser la performance énergétique de notre parc immobilier auprès des gestionnaires d'immeubles puisque les travaux sur l'enveloppe des bâtiments (isolation des murs, doubles vitrages) sont à la charge des propriétaires. Nous pourrions ainsi mieux répondre aux critères requis pour en déduire un alignement potentiel.

Concernant l'activité 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers, les critères DNSH sont difficilement vérifiables car la donnée n'est pas directement disponible auprès des fournisseurs ou des bailleurs ne sont pas en mesure de nous fournir l'ensemble des informations relatives aux critères d'absence de préjudice important sur l'objectif pollution (PPC). Par mesure de prudence, le groupe Alan Allman Associates a décidé de ne pas aligner ces Capex pour cette année.

Des travaux seront mis en œuvre à ce titre en 2026 pour répondre aux exigences du référentiel Taxonomie en 2027.

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.

Du fait des pratiques de place adoptées et à la suite d'une analyse menée sur la matérialité de ces dépenses, Alan Allman Associates a décidé de se prévaloir de l'exemption de matérialité sur cet indicateur. En effet, les dépenses retenues s'établissaient à moins de 1% des dépenses d'exploitation totales en 2025 et ont donc été considérées comme non significatives par rapport à l'ensemble des dépenses d'exploitation du Groupe.

Par conséquent, L'Ecosystème considère que les OpEx éligibles sont non matérielles vis-à-vis de son modèle d'affaires et de son secteur d'activité.

Les ratios d'éligibilité et d'alignement obtenus peuvent être amenés à évoluer à la hausse ou à la baisse dans les années à venir. Ces variations peuvent résulter de différences dans les natures d'investissement, mais également d'éventuelles précisions complémentaires fournies par l'UE sur les textes réglementaires ou d'échanges avec les pairs du secteur pour harmoniser l'interprétation de ces textes.

Activité économique	Code(s)	Chiffre d'affaires annuel 2025	Part d'affaires d'affaires 2025	Critères de contribution substantielle						DNIS						Part de chiffre d'affaires éligible sur la base de l'Annexe N-1	Colligés (inclués/écartés)	Colligés (inclués/écartés)			
				Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable				Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TRADITION																					
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la transition)																					
Chiffre d'affaires des activités durables (A.1)		€	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Où % activités habituelles		0,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Où % activités transitionnelles		0,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Où % activités transitoires		0,0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
A.2 Activités éligibles à la transition mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la transition)																					
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la transition mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la transition) (A.2)		€	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la transition (A.1 + A.2)		- €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TRADITION																					
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la transition (B)		337 479 343,00 €	100%																		
Total (A+B)		337 479 343,00 €	100%																		

(*) Outil, (*) non aligné/aligné.

Activité économique	Code(s)	Chiffre d'affaires	Part d'affaires d'affaires N	Critères de contribution substantielle						DNIS						Part des CapEx éligibles sur la base de l'Annexe N-1	Colligés (inclués/écartés)	Colligés (inclués/écartés)			
				Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable				Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TRADITION																					
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées à la transition)																					
CapEx des activités durables alignées sur la transition (A.1)		- €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Où % activités habituelles		- €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Où % activités transitionnelles		- €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Où % activités transitoires		- €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
A.2 Activités éligibles à la transition mais non durables sur le plan environnemental (non alignées à la transition)																					
6.5 Transport par mer, voitures particulières et véhicules utilitaires légers		CCM 6.5	1 287 702,00 €	10%	EL	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%			
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments		CCM 7.7	7 837 682,00 €	64%	EL	NEL	NEL	NEL	NEL	NEL	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%			
CapEx des activités éligibles à la transition mais non durables sur le plan environnemental (non alignées avec la transition) (A.2)		9 125 475,00 €	74%	74%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%			
Total des CapEx des activités éligibles (A.1 + A.2)		9 125 475,00 €	74%	74%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%			
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TRADITION																					
CapEx des activités non éligibles à la transition (B)		3 183 394,00 €	26%																		
Total (A+B)		12 308 869,00 €	100%																		

Activité économique	Code(s)	OpEx annuel 2025	Part OpEx 2025	Critères de contribution substantielle						DNIS						Part des OpEx éligibles sur la base de l'Annexe N-1	Colligés (inclués/écartés)	Colligés (inclués/écartés)		
				Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable				Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable	Alignement de l'activité sur les objectifs de développement durable
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TRADITION																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la transition)																				
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la transition) (A.1)		0,00 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
Où % activités habituelles		0,00 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
Où % activités transitionnelles		0,00 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
Où % activités transitoires		0,00 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
A.2 Activités éligibles à la transition mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la transition)																				
OpEx des activités éligibles à la transition mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la transition) (A.2)		0,00 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
OpEx des activités éligibles à la transition (A.1 + A.2)		0,00 €	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TRADITION																				
OpEx des activités non éligibles à la transition (B)		3 586 089,00 €	100%																	
Total (A+B)		3 586 089,00 €	100%																	

Des travaux d'amélioration de la méthodologie vont se poursuivre dans le courant de l'année 2026 notamment les outils et les processus de collecte des données, les organisations internes à solliciter, mais aussi la recherche d'informations auprès des bailleurs, fournisseurs et des clients du Groupe. L'objectif recherché sera d'obtenir des données précises sur l'analyse de l'alignement des Capex et l'analyse des critères DNSH.

Alan Allman Associates déclare ne pas être exclue des EU Paris-Aligned Benchmarks, au regard des critères d'exclusion définis par l'article 12 du Règlement délégué (UE) 2020/1818.

Aujourd'hui, Alan Allman Associates déclare ne s'être fixé d'objectif chiffré pour aligner ses activités économiques (chiffre d'affaires, CapEx, OpEx) sur les critères établis dans le règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission.

AAA déclare ne pas être exclue des EU Paris-aligned Benchmarks, au regard des critères d'exclusion définis par l'article 12 du Règlement délégué (UE) 2020/1818.

E1-SBM – 3 : IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS ET LEUR LIEN AVEC LA STRATÉGIE ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Alan Allman Associates a identifié plusieurs enjeux climatiques structurants pour son écosystème, classés selon leur nature physique ou les défis liés à la mutation du modèle économique.

Risques liés aux évolutions du modèle et du marché : L'écosystème identifie des impacts significatifs liés à ses émissions de CO₂, principalement générées par les achats et les déplacements professionnels. La consommation énergétique, notamment celle liée aux usages numériques, constitue un point de vigilance majeur. L'entreprise anticipe également des tensions économiques potentielles sur les coûts d'approvisionnement du matériel informatique, ainsi que des enjeux de réputation liés à la transparence de sa communication environnementale.

Sur le plan opérationnel, l'entreprise évalue les défis posés par l'adaptation de ses pratiques et de ses infrastructures face aux changements climatiques globaux, afin de garantir la continuité de ses services et la satisfaction de la demande client. Cette cartographie constitue un levier d'aide à la décision, permettant à l'écosystème d'intégrer la résilience climatique au cœur de sa trajectoire de développement durable.

Analyse des risques climatiques:

Sur le plan opérationnel, l'entreprise évalue les défis posés par l'adaptation de ses pratiques et de ses infrastructures face aux changements climatiques globaux, afin de garantir la continuité de ses services et la satisfaction de la demande client.

Cette identification permet de piloter la résilience de l'écosystème en alignant les décisions stratégiques sur les réalités environnementales observées.

Alan Allman Associates n'a pas encore procédé à une analyse formelle de sa résilience face aux scénarios climatiques.

À ce stade, l'analyse de la résilience de la stratégie et du modèle d'affaires de l'entreprise n'a pas encore été réalisée. L'entreprise concentre actuellement ses travaux sur la mise à jour de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, considérée comme une étape structurante permettant, dans un second temps, de mener une évaluation pertinente de sa capacité d'adaptation aux différents scénarios climatiques.

E1-IRO-1 : DESCRIPTION DES PROCESSUS PERMETTANT D'IDENTIFIER ET D'ÉVALUER LES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

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).

L'analyse de double matérialité a identifié un risque physique lié au changement climatique concernant l'adaptation des pratiques opérationnelles de l'entreprise. Compte tenu de la nature de ses activités de conseil et de services numériques, l'exposition directe aux aléas climatiques est limitée. Néanmoins, certains événements climatiques extrêmes pourraient perturber les déplacements professionnels des collaborateurs, l'accès aux bureaux ou le fonctionnement des infrastructures numériques utilisées par l'entreprise et ses fournisseurs. Ces perturbations

pourraient entraîner des retards dans la réalisation des missions, une baisse temporaire de productivité ou une augmentation des coûts opérationnels. L'exposition aux risques physiques dans la chaîne de valeur aval est considérée comme faible, les prestations étant majoritairement immatérielles et délivrées sous forme numérique.

Une échelle de cotation, fondée sur la méthodologie de l'EFRAG, a été établie pour l'analyse des IRO, notamment pour l'analyse de la temporalité. Celle-ci définit l'échéance à laquelle les événements identifiés pourraient survenir.

- Long terme: Événement qui peut se produire à horizon 5 ans et plus
- Moyen terme : Événement qui peut se produire à horizon 2-5 ans
- Court terme: Événement qui peut se produire à horizon 1-2 ans
- Immédiat: Événement réel qui s'est déjà produit

En nous basant sur les pratiques courantes dans les audits, la norme ISA 320 suggère que la matérialité soit généralement calculée en appliquant un pourcentage de 0,5 % à 2 % du chiffre d'affaires pour les entreprises ayant un risque modéré ou faible, telles que les cabinets de conseil. Toutefois, dans le cadre de notre démarche visant à limiter le risque financier et à adopter une approche plus prudente, nous avons choisi de définir des seuils plus stricts en appliquant un pourcentage compris entre 0,2 % et 1,5 % du chiffre d'affaires.

L'écosystème a procédé à une analyse de la matérialité financière de son périmètre et de son activité face aux changements climatiques. Cette évaluation examine comment l'évolution des conditions environnementales et des attentes du marché pourrait influencer nos modèles opérationnels. Toutefois, les scénarios climatiques n'ont pas été abordés en détail.

L'identification des risques liés au climat ainsi que l'évaluation de l'exposition et de la sensibilité ne se sont pas appuyées sur des scénarios climatiques, notamment à fortes émissions. À ce stade, aucune analyse de scénarios climatiques n'a été réalisée pour l'identification et l'évaluation des risques.

Alan Allman Associates a mené une analyse de double matérialité couvrant l'ensemble de son périmètre d'activités afin d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités (IROs) liés aux enjeux de durabilité, y compris ceux associés au changement climatique. Cette démarche vise notamment à apprécier l'importance des enjeux climatiques tant du point de vue des impacts de l'organisation sur l'environnement que des risques et opportunités financiers susceptibles d'affecter ses activités et ses modèles opérationnels.

Dans ce cadre, une analyse quantitative globale a été réalisée afin d'évaluer l'exposition potentielle de l'organisation aux risques liés à l'adaptation au changement climatique. Cette analyse a été conduite à un niveau global et vise à identifier les impacts financiers potentiels associés aux évolutions climatiques.

Toutefois, à ce stade, l'écosystème n'a pas réalisé d'évaluation détaillée de la sensibilité de ses actifs et de ses activités aux aléas climatiques spécifiques. En particulier, l'analyse ne repose pas sur une évaluation systématique de la probabilité, de l'ampleur et de la durée des aléas climatiques identifiés, ni sur l'utilisation de données géospatiales précises relatives à la localisation des actifs, des opérations ou des chaînes d'approvisionnement (par exemple au niveau des unités territoriales statistiques telles que les NUTS pour l'Union européenne).

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, l'écosystème a identifié les principaux impacts, risques et opportunités liés au changement climatique, notamment en matière d'atténuation et d'adaptation. Cette analyse a permis d'identifier certains événements de transition susceptible d'affecter ses activités, tels que l'évolution des attentes des clients en matière de pratiques durables, les évolutions réglementaires liées aux émissions de gaz à effet de serre et la gestion des équipements numériques.

Sur cette base, l'organisation a procédé à un premier examen de l'exposition potentielle de ses activités à ces événements de transition, notamment en lien avec ses déplacements professionnels, ses achats informatiques et la gestion de ses équipements numériques. Cette analyse a été menée à un niveau global dans le cadre de la double matérialité et a permis d'identifier des risques et opportunités associés à la transition vers une économie bas carbone.

Alan Allman Associates a réalisé une première analyse du risque d'exposition de ses activités aux événements de transition, incluant par exemple l'anticipation d'éventuels risques réglementaires. Cette analyse, menée à un niveau préliminaire, n'a pas été réalisée en détail et s'est principalement concentrée sur le risque lié à un manque d'adaptation des offres, sans analyse spécifique des actifs.

L'analyse de l'exposition des activités commerciales aux événements de transition identifiée a mis en évidence un risque économique lié au manque d'adaptation de nos pratiques (déplacements, etc.) au changement climatique

pour répondre à la demande des clients, avec une ampleur d'effet financier forte (3), une occurrence très probable à certaine (4) dans un horizon temporel immédiat (4). Elle met également en évidence un impact négatif réel lié à nos émissions de CO₂ (achats, déplacements, etc.), avec une ampleur d'impact forte, une étendue globale et une réparabilité irréversible, également dans un horizon temporel immédiat.

L'identification des événements de transition et l'évaluation de l'exposition n'ont pas été guidées par une analyse approfondie de scénarios liés au climat. Ils ont été analysés en prenant en compte les risques de transition de manière générale (potentiel risque réglementaire par exemple).

Alan Allman Associates a identifié certains risques et impacts liés au changement climatique et a conscience que certaines pratiques opérationnelles, telles que les déplacements professionnels, pourraient nécessiter des adaptations afin de réduire leur impact environnemental et de répondre à la demande des clients. Toutefois, l'analyse spécifique de la compatibilité des actifs et des activités commerciales avec la transition vers une économie neutre pour le climat n'a pas encore été menée de manière détaillée à ce stade.

Alan Allman Associates a réalisé une analyse des risques liés au changement climatique en utilisant un système de cotation, permettant d'évaluer l'exposition de ses pratiques. Toutefois, cette analyse portait uniquement sur des risques climatiques généraux et ne s'appuyait pas sur des scénarios climatiques détaillés pour éclairer l'identification et l'évaluation des risques et opportunités de transition à court, moyen et long terme.

A ce stade, il n'est pas possible d'expliquer la manière dont les scénarios climatiques utilisés sont compatibles avec l'hypothèse critiques liées au climat formulés dans les états financiers.

L'identification des dangers liés au climat en tenant compte des scénarios climatiques à fortes émissions n'a pas encore été réalisée.

A ce stade, il n'est pas possible d'expliquer le processus d'évaluation de la manière dont les actifs et les activités commerciales peuvent être exposés et sont sensibles aux dangers liés au climat, créant des risques physiques bruts pour l'entreprise, cette évaluation n'ayant pas encore été réalisée.

A ce stade, il n'est pas possible de décrire le processus relatif à l'identification des événements de transition liée au climat, en considérant au moins un scénario climatique conforme à la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C avec un dépassement nul ou limité, cette analyse n'ayant pas encore été réalisée.

E1-2 : POLITIQUES LIÉES À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET À L'ADAPTATION À CELUI-CI

La politique relative à notre impact environnemental est abordée à travers la politique RSE.

La réduction de notre impact environnemental est identifiée comme un enjeu prioritaire depuis l'adhésion de l'écosystème au Global Compact. Nous avons engagé un travail de fond pour mieux comprendre nos principaux postes d'émissions et d'impacts, en réalisant notamment un Bilan Carbone avec l'appui de partenaires spécialisés. Cette démarche a permis de mettre en évidence le rôle de nos sites, de nos déplacements et de certains achats dans notre empreinte globale, et d'orienter nos actions en conséquence.

En parallèle, notre adhésion à la Charte Numérique Responsable traduit notre volonté de nous inscrire dans une approche plus sobre et plus maîtrisée des usages numériques, en cohérence avec notre activité de conseil en transformation. Ces différents engagements seront prolongés et approfondis dans la Politique Climat, qui précisera les objectifs chiffrés, la trajectoire et les leviers prioritaires pour les années à venir.

Bien que la politique actuelle soit principalement axée sur la réduction de notre empreinte carbone, la dimension liée à l'adaptation au changement climatique n'y est pas encore formellement intégrée. Elle fera l'objet d'une mise à jour ultérieure. Cette future version intégrera également nos pratiques d'usage des énergies renouvelables. Par ailleurs, l'écosystème poursuit l'intégration d'énergies renouvelables dans ses contrats d'approvisionnement afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles.

E1-3 : ACTIONS ET RESSOURCES EN RAPPORT AVEC LES POLITIQUES EN MATIÈRE DE CHANGEMENT CLIMATIQUE

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 78 154 pages en 2025. Concernant les déchets dans le bilan carbone de l'écosystème 2024, la part des déchets recyclés a été estimée à 51,75%. Ce chiffre a été obtenu par une estimation des poids de déchets collectés et sur base de notre plateforme de calcul de reporting de GES. 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.

Des ateliers Fresques du climat sont prévus en 2026 afin d'assurer la sensibilisation des collaborateurs. Enfin, une campagne de Digital Clean Up Day s'est tenue en 2025 et 2026 afin de sensibiliser un maximum de cabinets.

Outre l'encouragement à la mobilité douce et aux transports en commun, il est prévu de lancer en 2026, une analyse interne qui permettrait le suivi des kilométrages parcourus pour les déplacements personnels/professionnels. Cette mesure permettra d'affiner nos indicateurs et de piloter avec précision la réduction de nos émissions liées à la mobilité.

Nos émissions ont diminué de 43% entre 2024 et 2025, soit une baisse de 10 332t CO₂ e. Cet écart n'est pas justifié par la baisse de notre activité puisque si nous comparons nos émissions en intensité économique, nous sommes passés de 65kg CO₂e / k euro de CA net en 2024 à 38kg CO₂e / k euro de CA net en 2025.

Concernant les réductions des émissions de GES attendus, nous devons préalablement définir une trajectoire et faire valider nos objectifs SBTi. Cette validation permettra la formalisation du plan stratégique et l'étude des besoins en ressources.

E1-4 : CIBLES LIÉES À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET À L'ADAPTATION À CELUI-CI

Alan Allman Associates n'a pas encore validé ses objectifs de décarbonation dans le cadre SBTi. Cette validation devrait intervenir courant 2026. Dès lors, nous pourrions communiquer sur nos objectifs de réduction de GES. Ces objectifs doivent être certifiables par SBTi, dans cette optique, nous sommes actuellement accompagnés par un cabinet de conseil tiers pour nous fixer les bons objectifs et pour développer un plan stratégique nous permettant d'atteindre ces objectifs.

Par ailleurs, la certification de ces objectifs n'a pas empêché AAA de développer son recours aux énergies vertes ou de limiter ses déplacements professionnels.

Alan Allman Associates a défini des objectifs relatifs au numérique responsable, en lien avec son secteur d'activité, depuis la signature de la Charte numérique responsable en 2021.

Un indicateur a été mis en place afin de suivre le taux de réemploi du matériel informatique, contribuant à limiter les achats de matériel neuf et, par conséquent, à réduire l'impact environnemental du parc informatique.

Dans ce cadre, la participation au Digital CleanUp Day s'inscrit dans une démarche de sensibilisation au poids environnemental du numérique, à travers des opérations de nettoyage de données. En 2026, cette initiative a permis la suppression d'environ 150 Go de données inutiles.

La démarche structurée de réduction de l'impact environnemental, actuellement en cours de formalisation, vise à définir des objectifs mesurables. Le périmètre couvre l'ensemble de la chaîne de valeur (amont et aval), les implantations géographiques, les activités de l'entreprise ainsi que la gestion des sites.

Par ailleurs, l'évolution de la méthode de calcul du bilan carbone est envisagée, afin de limiter le recours à des facteurs monétaires jugés peu représentatifs de l'impact carbone réel.

Un objectif de taux de réemploi du matériel informatique de 70 % à horizon 2026 a été défini.

Le processus de définition des objectifs repose sur les propositions du comité RSE. Ces objectifs sont ensuite validés par le COMEX et intégrés au rapport de durabilité pour assurer leur suivi.

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. Les données communiquées concernent le périmètre Monde (hors we+ Hong Kong et Phoenix Advisory and Technology).

Données	2024	2025
Consommation totale d'énergie liée aux opérations propres: (kWh)	1 238 075,58	1 132 572
Consommation totale d'énergie provenant de sources fossiles : (kWh)	606 604,51	393 162
Consommation totale d'énergie provenant de sources nucléaires : (kWh)	58 840,44	161 108
Pourcentage de la consommation d'énergie provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie	4.75 %	14,20%
Consommation totale d'énergie provenant de sources renouvelables : (kWh)	572 630,63	578 303
Consommation de carburant provenant de sources renouvelables : (kWh)	0	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables : (kWh)	572 630,63	578 303
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite : (kWh)	-	0
Pourcentage des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	45.01%	51,06%

E1-6 : ÉMISSIONS BRUTES DE GES DE PÉRIMÈTRES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES

Le tableau ci-dessous présente les résultats de notre bilan des émissions de GES pour 2025, établi selon la méthode du GHG Protocol. Par rapport à 2024, AAA a élargi le périmètre couvert en intégrant des cabinets supplémentaires, notamment dans les régions APAC, Amérique du Nord et France.

Notamment, en 2025, ont été ajoutées la holding mondiale (qui n'était pas incluse en 2024), ainsi que les entités acquises en 2025 en Australie et au Canada.

	2024	2025	%N/N-1
Émissions brutes de gaz à effet de serre de portée 1 : (tCO2e)	302	300	-0,66%
Émissions brutes de gaz à effet de serre de type Scope 2 basées sur la localisation : (tCO2e)	127	501	+294,5%
Émissions de gaz à effet de serre de portée 2 basées sur le marché brut: (tCO2e)		Données seulement en location based	
Scopes 1 et 2 : (tCO2e)	429	801	+86,7%
Émissions brutes de gaz à effet de serre de type Scope 3: (tCO2e)	23 512	12 808	-45,53%
1. Bien et services achetés : (tCO2e)	19 225	9 039	-52,98%

6. Déplacements professionnels : (tCO2e)	2 433	2 130	-12,5%
Soit scopes 1, 2 et 3 : (tCO2e)	23 941	13 609	-43,2%
Émissions totales de GES en fonction de la localisation (tCO2e)		Données seulement en location based	
Marché des émissions totales de GES (tCO2e)	23 512	12 808	-45,53%

Concernant les hypothèses de calcul, certaines données notamment celles relatives aux déplacements ont été estimées selon un principe de proratisation basé sur le nombre d'ETP 2025, à partir des données observées en 2024. Cette approche a été retenue en raison de l'indisponibilité de données primaires complètes pour l'année de reporting.

AAA reconnaît que la méthodologie appliquée à certaines catégories présente des limites et nécessite d'être renforcée. Cela concerne notamment le suivi des distances parcourues ainsi que le décompte des jours télétravaillés. La quantité des déchets ménagers est également concernée par cette difficulté car nous ne disposons pas de flux d'informations directs permettant une mesure réelle.

À cet effet, des séances de travail sont prévues en 2026 afin d'améliorer la collecte, la fiabilité et la granularité des données. Cela concerne notamment les données relatives aux déplacements. Ainsi, une étude sera menée sur la capacité de nos outils internes existants à quantifier précisément les kilomètres parcourus lors des déplacements professionnels.

Les émissions sont calculées selon le GHG Protocol. Les facteurs d'émission proviennent presque aux 3/4 de l'ADEME (V23.4 essentiellement) et le 1/4 restant provient principalement des facteurs d'émissions de notre outil utilisé Toovalu (V1.0 et V2.0).

Les facteurs d'émissions matériels (couvrant 70% des émissions) sont :

- Services juridiques et comptables/ services des sièges sociaux/ conseil de gestion - 2025 - Recalcul Toovalu avec l'inflation
- Voiture Motorisation moyenne 2018 – Combustion
- Services de réparation et installation de machines et d'équipements - 2025 - Recalcul Toovalu avec l'inflation

Aucun événement significatif ni changement de circonstances pertinent pour les émissions de GES n'est survenu entre les dates de reporting des entités de la chaîne de valeur utilisée et la date de clôture des états financiers ; en conséquence, aucun effet sur la comparabilité ou les émissions reportées n'a été identifié

La part des instruments contractuels pour les émissions de GES de catégorie 2 n'est pas disponible à ce jour. Par conséquent, les émissions sont reportées uniquement selon la méthode «location-based».

Les facteurs d'émission utilisés pour le Scope 2 ne permettent pas d'identifier une part de CO₂ biogénique liée à la biomasse ; aucun CO₂ biogénique n'est donc présenté séparément. Par ailleurs, les émissions autres que CO₂ (notamment CH₄ et N₂O) ne sont pas disponibles via nos facteurs d'émission.

Sur le périmètre groupe consolidé, via notre outil Toovalu, une partie des émissions (environ 10%) est calculée à partir de données d'activité spécifiques (kilomètres parcourus en voiture pour les déplacements professionnels). Les autres postes significatifs, notamment les achats de prestations d'étude/conseil (environ 50%) et les achats d'entretien/réparation (environ 10%), sont estimés selon une approche monétaire issue de notre service comptabilité et à l'aide de facteurs d'émission secondaires. La part des émissions Scope 3 calculée à partir de données primaires obtenues auprès de fournisseurs ou d'autres partenaires de la chaîne de valeur est d'environ 0% sur la période. Les seules données primaires sont issues des quantités de déchets produites par certaines entités en France mais les émissions liées à ces déchets sont non significatives.

Catégories de scope 3 incluses :

- 3.1 - Produits et services achetés
- 3.2 - Biens immobilisés
- 3.3 - Emissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)
- 3.5 - Déchets générés
- 3.6 - Déplacements professionnels
- 3.7 - Déplacements domicile-travail

Catégorie de scope 3 non incluse :

- 3.4 Transport et distribution amont - faute de données disponibles à date
- 3.8 Actifs loués amont
- 3.9 Transport et distribution aval
- 3.10 Transformation des produits vendus
- 3.11 Utilisation des produits vendus
- 3.12 Traitement de fin de vie des produits vendus
- 3.13 Actifs loués aval
- 3.14 Franchises
- 3.15 Investissements

Ces catégories n'ont pas été incluses car elles ne concernaient pas notre activité ou ont été exclues par manque d'accès aux données.

Sur l'exercice, aucune source significative d'émissions de CO₂ biogénique liée à la biomasse n'a été identifiée dans la chaîne de valeur ; aucun montant n'est donc présenté séparément. Lorsque des émissions de CH₄ et N₂O et/ou des émissions amont liées à la biomasse sont disponibles, elles sont incluses dans le Scope 3.

Le calcul du Scope 3 porte sur les entités du périmètre consolidé, AAA ne détient pas de joint-ventures ou de filiales non consolidées. Par ailleurs, lorsque pertinentes, les émissions d'entités ne relevant pas de notre contrôle opérationnel (fournisseurs, prestataires.) mais situées dans la chaîne de valeur amont/aval sont comptabilisées via le scope 3.

Intensité des émissions de GES, selon la localisation (émissions totales de GES par revenu net):

Conformément aux exigences de la directive CSRD, l'entreprise suit l'évolution de son intensité carbone:

- 12 808 000kg CO₂e / 330 400 k euros de CA = 38,76kg CO₂e / k euro de CA en 2025
- 23 941 000kg CO₂e / 365 156 k euros de CA = 65,56kg CO₂ / k euro de CA en 2024

L'intensité des émissions de GES enregistre une variation de -40,9 % entre 2024 et 2025. Il convient toutefois de préciser que cette évolution ne reflète pas majoritairement une performance opérationnelle, mais résulte notamment d'une erreur de saisie en 2024 et d'une évolution de la méthodologie de collecte et de calcul entre les deux exercices. Aussi, l'entreprise souligne qu'il est difficile à ce jour de fournir une comparaison basée sur des données strictement comparables.

En 2025, des difficultés d'accès aux données sources ont nécessité le recours à des mécanismes de proratisation. Par ailleurs, pour le bilan des GES 2025, certains facteurs d'émission ont été mis à jour. Soucieuse de la fiabilité de son reporting, l'entreprise a engagé un chantier de convergence méthodologique pour 2026. Ce projet vise à stabiliser un référentiel de calcul unique, permettant ainsi de présenter une trajectoire de performance cohérente et comparable.

Intensité des émissions de GES, basée sur le marché (émissions totales de GES par revenu net) ne sont pas renseignées car les données sont seulement en location based.

Le chiffre d'affaires utilisé pour le calcul de l'intensité des émissions de gaz à effet de serre s'élève à 330,4M EUR. Ce montant correspond au compte de résultat consolidé de l'exercice 2025, tel que présenté en page 163 du rapport financier annuel

E1-7 : PROJETS D'ABSORPTION ET D'ATTÉNUATION DES GES FINANCÉS AU MOYEN DE CRÉDITS CARBONE

L'entreprise ne développe pas de projets d'élimination ou de stockage de gaz à effet de serre dans le cadre de ses opérations propres ni au sein de sa chaîne de valeur amont et aval. Par conséquent, aucune élimination ni stockage de GES n'est à déclarer à ce stade.

ESRS E2 POLLUTION

ESRS E2 – IRO 1 : DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE RECENSEMENT ET D'ÉVALUATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS EN MATIÈRE DE POLLUTION

Conformément à la réglementation CSRD, nous avons procédé à une analyse préliminaire de nos activités afin d'identifier nos impacts, risques et opportunités liés à la pollution. En se basant notamment sur notre modèle d'affaires, notre chaîne de valeur, nos derniers rapports extra-financiers et sur l'analyse d'un cabinet de conseil tiers, nous avons identifiés plusieurs impacts négatifs sur cette thématique liés à nos déplacements, à la gestion de nos déchets et surtout à notre utilisation de matériel informatique (extraction, transformation, transport et fin de vie).

Puis, en suivant les recommandations de l'EFRAG, nous avons appliqué une cotation de gravité et de probabilité brute à ces différents impacts, c'est-à-dire une cotation ne prenant pas en compte les actions déjà mises en place par les différents acteurs de notre chaîne de valeur pour limiter ces impacts et leur occurrence.

Puisque la majorité de nos impacts liés à la pollution (hors déplacement) se situent en amont ou en aval de notre chaîne de valeur, nous avons mené des consultations auprès de nos parties prenantes externes situées plus proches de ces impacts. Nous avons notamment interrogé notre gestionnaire de déchets sur le périmètre France ainsi que notre fournisseur de matériel informatique, afin qu'ils puissent nous éclairer sur les cotations de gravité et de probabilité à appliquer à ces impacts.

Malheureusement, notre fournisseur de matériel informatique - en tant que revendeur, n'a pas été en capacité de nous fournir des informations sur les politiques et actions mises en place par son propre fournisseur de matériel informatique (Dell) pour limiter ses impacts sur la pollution. Cela ne nous a donc pas permis de modifier nos cotations brutes. Pour ces raisons, plusieurs impacts négatifs sur la pollution de l'eau, de l'air, des sols, des organismes vivants et des ressources alimentaires engendrés par notre utilisation de matériel informatique ont été considérés comme matériels à l'échelle Groupe. Ces impacts ont lieu aux différentes étapes du cycle de vie de notre matériel informatique : extractions des ressources, transformation des matières premières, transport et fin de vie.

Puisque ces impacts se situent en amont ou en aval de nos propres activités, nous n'avons pas adopté à date de politique, de mesures et d'objectifs pour les limiter. Pour l'instant, nous invitons nos lecteurs à se référer à la documentation existante de Dell sur le sujet, qui présente ses politiques, mesures et objectifs pris pour réduire ses pollutions liées à son matériel informatique sur l'ensemble de son cycle de vie : politique environnementale globale, rapport sur l'approvisionnement responsable en minéraux et rapport ESG (<https://www.dell.com/en-us/lp/dt/reports-and-resources>).

Concernant AAA, nous nous engageons à améliorer la couverture de notre consultation auprès de nos parties prenantes externes pour les prochains rapports, afin de pouvoir affiner notre cotation de ces impacts en fonction des politiques, actions et objectifs pris par Dell et, si besoin, nous mettrons en place nos propres politiques, actions et objectifs nécessaires à la réduction de ces impacts.

ESRS E3 RESSOURCES AQUATIQUES ET MARINES

ESRS E3 - IRO - 1 : DESCRIPTION DES PROCÉDURES D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS LIÉS AUX RESSOURCES AQUATIQUES ET MARINES

Conformément à la réglementation CSRD, nous avons procédé à un examen de nos activités afin d'identifier nos impacts, risques et opportunités liés aux ressources en eau. En se basant notamment sur notre modèle d'affaires, notre chaîne de valeur, nos derniers rapports extra-financiers et sur l'analyse d'un cabinet de conseil tiers, nous avons identifiés plusieurs IRO's sur cette thématique liée à notre utilisation de matériel informatique (extraction, transformation et utilisation, notamment des data centers).

Puis, en suivant les recommandations de l'EFRAG, nous avons appliqué une cotation de gravité et de probabilité brute à ces différents IRO's, c'est-à-dire une cotation ne prenant pas en compte nos actions ou celles déjà mises en place par les différents acteurs de notre chaîne de valeur pour limiter ces IRO's et leur occurrence.

Pour le risque identifié, nous avons interrogé en interne nos directions IT et financière pour évaluer l'ampleur et la probabilité de ce risque. Sur le reste des impacts négatifs identifiés, puisque la totalité de ceux-ci se situent en amont ou en aval de notre chaîne de valeur, nous avons mené des consultations auprès de nos parties prenantes externes situées plus proches de ces IRO's. Nous avons donc interrogé notre fournisseur de matériel informatique, afin qu'il puisse nous éclairer sur les cotations de gravité et de probabilité à appliquer aux impacts.

Si en interne, nos entretiens nous ont permis de se rendre compte que notre risque en lien avec cette thématique n'était pas matériel, il n'en a pas été de même pour notre impact.

En effet, notre fournisseur de matériel informatique - en tant que revendeur, n'a pas été en capacité de nous fournir des informations sur les politiques et actions mises en place par son propre fournisseur de matériel informatique (Dell) pour limiter ses impacts sur les ressources en eau.

Cela ne nous a donc pas permis de modifier nos cotations brutes. Pour ces raisons, un impact négatif sur les consommations d'eau engendrées par notre utilisation de matériel informatique a été considéré comme matériel à l'échelle Groupe. Cet impact a lieu aux étapes du cycle de vie suivantes de notre matériel informatique : extractions des ressources, transformation des matières premières, utilisation, notamment via les data centers.

Puisque cet impact se situe en amont de nos propres activités, nous n'avons pas adopté à date de politique, de mesures et d'objectifs pour le limiter. Pour l'instant, nous invitons nos lecteurs à se référer à la documentation existante de Dell sur le sujet, qui présente ses politiques, mesures et objectifs pris pour réduire ses consommations d'eau liées à son matériel informatique sur l'ensemble de son cycle de vie : politique environnementale globale, politique eau, rapport sur l'approvisionnement responsable en minéraux et rapport ESG (<https://www.dell.com/en-us/lp/dt/reports-and-resources>).

Concernant AAA, nous nous engageons à améliorer la couverture de notre consultation auprès de nos parties prenantes externes pour les prochains rapports, afin de pouvoir affiner notre cotation de cet impact en fonction des politiques, actions et objectifs pris par Dell et par les exploitants de nos data centers et, si besoin, nous mettrons en place nos propres politiques, actions et objectifs nécessaires à la réduction de cet impact.

ESRS E5 ECONOMIE CIRCULAIRE

E5.IRO-1 : DESCRIPTION DES PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS À L'UTILISATION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE.

Conformément à la réglementation CSRD, nous avons procédé à un examen de nos activités afin d'identifier nos impacts, risques et opportunités liés à l'économie circulaire. En se basant notamment sur notre modèle d'affaires, notre chaîne de valeur, nos derniers rapports extra-financiers et sur l'analyse d'un cabinet de conseil tiers, nous avons identifié plusieurs IRO sur cette thématique liée à notre utilisation de matériel informatique (extraction, transformation et utilisation, notamment des data centers). Puis, en suivant les recommandations de l'EFRAG, nous avons appliqué une cotation de gravité et de probabilité brute à ces différents IRO, c'est-à-dire une cotation ne prenant pas en compte nos actions ou celles déjà mises en place par les différents acteurs de notre chaîne de valeur pour limiter ces IRO et leur occurrence.

Puisque la majorité de nos impacts liés à l'économie circulaire se situent en amont ou en aval de notre chaîne de valeur, nous avons mené des consultations auprès de nos parties prenantes externes situées plus proches de ces impacts. Nous avons notamment interrogé notre gestionnaire de déchets sur le périmètre France afin qu'ils puissent nous éclairer sur les cotations de gravité et de probabilité à appliquer à ces impacts.

E5- 1 : POLITIQUES EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Alan Allman Associates n'a pas adopté à ce jour de politique cadre formelle dédiée spécifiquement à la gestion de l'économie circulaire. Cette situation s'explique par la nature principalement tertiaire de ses activités de prestation intellectuelle. Toutefois, l'écosystème intègre des pratiques d'optimisation opérationnelle dans sa gestion quotidienne, telles que la dématérialisation généralisée des processus administratifs. À titre d'illustration, l'utilisation de solutions comme DocuSign en 2025 a permis d'éviter la consommation de 78 154 pages de papier, prévenant ainsi l'émission de 6 014 kg de carbone et l'utilisation de 62 960 litres d'eau.

E5-2 ACTIONS ET RESSOURCES RELATIVES À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Alan Allman Associates a mis en place une action prioritaire centrée sur le réemploi et la remise en service de son parc informatique. Cette démarche vise à maximiser la durée de vie des équipements pour réduire l'achat de matériel neuf. L'initiative mobilise les ressources humaines du service informatique, qui assurent la maintenance technique (remplacement de batteries, extension de mémoire vive, changement de disques durs) afin de redéployer le matériel au sein de l'écosystème. Cette action a permis d'atteindre un taux de réemploi des ordinateurs de 65 % en 2024, contre 45 % en 2023.

E5-3 CIBLES RELATIVES À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Dans une logique d'amélioration continue, l'écosystème s'est fixé pour objectif d'atteindre un taux de réemploi de 70 % de son parc informatique d'ici 2026. L'année 2024 a été établie comme année de référence pour le suivi de cet indicateur, bien que la dynamique ait été initiée dès 2023. Cet objectif vise spécifiquement la minimisation de l'utilisation de matières premières primaires par le prolongement du cycle de vie des produits technologiques. La performance est évaluée annuellement sur la base du ratio d'ordinateurs réemployés par rapport au volume total d'équipements fonctionnels disponibles.

Pour soutenir cette action, des ressources humaines sont allouées, sans qu'aucune ressource financière ne soit nécessaire. Ces collaborateurs, rattachés au service informatique, travaillent à l'amélioration de ce taux en réparant le matériel informatique (changement de batteries, ajout de RAM, changement de disques durs, etc.) pour le redéployer au sein de l'écosystème.

Il est important de noter que cet objectif ne vise pas à augmenter la conception de produits circulaires ni le taux d'utilisation de matériaux circulaires, mais concerne bien la minimisation de l'utilisation de matières premières primaires par l'extension de la durée de vie.

Le réemploi du matériel limite l'achat d'équipements neufs. Par conséquent, cet objectif contribue directement à réduire la sollicitation de la production industrielle et la consommation de matières premières primaires et non renouvelables.

À ce jour, aucun objectif spécifique n'a été défini concernant la gestion globale des déchets, compte tenu de la faible production de déchets liée à l'activité de conseil.

Aucun objectif spécifique relatif à l'ESRS E5 n'est actuellement imposé à l'écosystème par une législation externe.

E5-4 RESSOURCES ENTRANTES

Les principales ressources utilisées concernent essentiellement les équipements informatiques, le mobilier de bureau et les fournitures nécessaires au fonctionnement des activités. Une dépendance relative aux équipements informatiques a été identifiée.

Compte tenu de la nature tertiaire de ses activités, AAA n'effectue pas de suivi pondéral (en masse) des matières techniques ou biologiques. Aucun suivi spécifique du poids total de ces matières n'est réalisé. En l'absence de suivi spécifique des volumes de matières en entrée, aucune méthodologie de calcul n'est appliquée à ce stade.

E5-5 RESSOURCES SORTANTES

La quantité totale de déchets de l'écosystème est estimée à 419,136 tonnes. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de détailler spécifiquement la part des déchets liés au numérique.

Les déchets détournés de l'élimination, ainsi que leur répartition entre déchets dangereux et non dangereux et par type de traitement, sont difficilement estimables à l'échelle de l'écosystème. Cela s'explique par la nature de l'activité (prestation intellectuelle) générant peu de données structurées et par l'absence d'homogénéité des informations sur l'ensemble de l'écosystème.

Le tonnage des déchets non recyclés est estimé à 224,126 tonnes, soit 48,70 % du poids total des déchets générés. Nous ne sommes pas en mesure de détailler spécifiquement la part liée au numérique.

Les flux principaux sont constitués de déchets de bureau (papier, carton, DEEE) et de déchets ménagers. Compte tenu de la nature tertiaire de l'activité, aucun suivi chimique ou matériel détaillé de la composition précise n'est réalisé à ce stade.

Compte tenu de la nature principalement tertiaire de ses activités, aucun suivi spécifique de la quantité de déchets dangereux n'est réalisé à ce stade.

Ces estimations reposent soit sur les données des bailleurs, soit sur une extrapolation des chiffres de l'année précédente indexée sur l'évolution des effectifs (ETP). En France, le partenaire Elise fournit les données pour les déchets recyclés sur certains sites spécifiques.

INFORMATIONS SOCIALES

ESRS S1 PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

S1-SBM3 : IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS ET LEUR LIEN AVEC LA STRATÉGIE ET LE OU LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Toutes les personnes de son propre personnel qui peuvent être matériellement impactées par l'entreprise sont incluses dans le champ d'application de la divulgation en vertu de l'ESRS 2.

La main-d'œuvre propre exposée aux impacts matériels de nos activités comprend l'ensemble de nos salariés (CDI, CDD), ainsi que les travailleurs non-salariés, tels que les intérimaires et les travailleurs indépendants.

Compte tenu de la nature de ses activités de prestations intellectuelles et de conseil, Alan Allman Associates présente un profil de risque limité concernant les incidents physiques ou industriels majeurs.

L'analyse de matérialité confirme que les impacts négatifs de type industriels (ex: déversements de substances dangereuses) ne sont pas jugés matériels pour l'entreprise.

En revanche, Alan Allman Associate concentre sa vigilance sur les impacts potentiellement propres à son secteur, notamment ceux liés à la gestion du capital humain (santé mentale, équilibre vie professionnelle/vie privée).

D'après notre analyse de double matérialité, nos impacts positifs découlent principalement de nos politiques de ressources humaines, de notre engagement sociétal et de notre gouvernance éthique. Ces impacts bénéficient à deux catégories distinctes de notre main-d'œuvre: les effectifs (salariés) et les sous-traitants:

- **Recrutement et Gestion des Carrières** : La création et la préservation d'emplois longue durée et la sécurisation de l'emploi chez nos fournisseurs via, notamment via nos achats.
- **Diversité** : Impact positif lié à l'insertion de jeunes talents.
- **Conditions de Travail** : La mise en place d'un cadre de travail favorable et de programmes de formation pour le développement des compétences.
- **Éthique et Protection** : Le déploiement de protocoles de protection pour les lanceurs d'alerte et des pratiques anti-corrupcion via une prévention et une formation.

Les principaux risques financiers identifiés proviennent d'une possible dégradation du climat social ou d'une perte d'attractivité :

- **Risque de Turnover et Perte de Talents** : Identifié sur les enjeux de «Sécurité de l'emploi» et «Salaires décents». Une inadéquation avec les attentes du marché entraînerait des coûts de recrutement élevé et une perte de savoir-faire critique.
- **Risque Opérationnel lié aux Compétences** : Le manque de formation spécifique représente un risque de perte d'activité par incapacité à répondre aux exigences techniques de nos clients.
- **Risque de Réputation et Juridique** : Tout manquement à la protection de la vie privée des salariés pourrait entraîner des litiges coûteux et ternir l'image de marque de l'entreprise.

À l'inverse, une gestion proactive de la main-d'œuvre génère des avantages compétitifs :

- **Développement des compétences** : opportunité économique de former et veiller à la montée de compétences de nos co-traitants/sous-traitants
- **Culture d'entreprise** : opportunité économique d'instaurer une culture d'entreprise prônant des valeurs comportementales et normes internes éthiques
- **Opportunité de formalisation et d'élargissement d'une politique d'achats responsables** garantissant des relations saines et durables avec nos fournisseurs.

L'exploitation de ces opportunités soutient l'objectif d'accès à des marchés internationaux et de répondre aux attentes des standards de qualité.

L'entreprise a analysé les catégories de collaborateurs susceptibles d'être plus exposées à des risques de préjudice, notamment les consultants en mission chez les clients, les profils juniors et les collaborateurs en situation de travail à distance prolongée. Cette analyse, fondée sur les retours RH, managériaux et les indicateurs internes, permet d'adapter les actions de prévention et d'accompagnement.

S1-1 : POLITIQUES LIÉES AUX EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

L'entreprise dispose d'une politique de gestion de la santé et sécurité au travail comprenant l'évaluation régulière des risques (DUERP), la mise en place de mesures de prévention ergonomiques et organisationnelles, des actions de sensibilisation des collaborateurs notamment e-learning afin de former aux risques auxquels les salariés peuvent être exposés, ainsi que le suivi des incidents afin d'améliorer en continu les pratiques de prévention.

L'entreprise a mis en place des politiques visant à prévenir la discrimination, le harcèlement et à promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances. Ces engagements sont formalisés dans plusieurs documents internes, notamment une charte éthique, une charte relative à la diversité et à l'inclusion ainsi qu'une charte dédiée à la lutte contre le harcèlement moral, sexuel et les agissements sexistes au travail. Des formations de sensibilisation en e-learning sont mises à disposition des collaborateurs afin de promouvoir un environnement de travail respectueux, inclusif et fondé sur l'égalité des chances.

Les motifs de discrimination notamment suivants sont expressément couverts par les politiques en place: toute discrimination fondée notamment sur le sexe, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique ou la religion, la qualité de représentant du personnel, l'exercice d'un mandat syndical, les opinions politiques, le handicap, l'âge et toute autre forme de discrimination visée par la réglementation nationale

L'entreprise a formalisé ses engagements en matière d'inclusion, d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations dans une Charte relative à la diversité et à l'inclusion. Cette politique vise à garantir un environnement de travail équitable et respectueux, en assurant des pratiques de recrutement et de gestion des carrières fondées sur des critères objectifs et non discriminatoires. Elle prévoit également la possibilité de mettre en œuvre des mesures positives en faveur de groupes sous-représentés ou exposés à des situations de vulnérabilité, lorsque des déséquilibres sont identifiés. Des actions spécifiques sont mises en place pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, et adapter les conditions de travail aux besoins des collaborateurs.

L'entreprise met en œuvre sa politique de diversité et de lutte contre les discriminations à travers des procédures de recrutement équitables fondées sur des critères professionnels objectifs, des actions de sensibilisation et de formation à la diversité et à l'inclusion, ainsi que des dispositifs internes de signalement permettant de remonter toute situation de discrimination ou de harcèlement. Les signalements font l'objet d'un suivi par les fonctions compétentes et peuvent conduire à des mesures correctives ou disciplinaires. Par ailleurs, des actions spécifiques sont mises en place pour promouvoir l'égalité professionnelle et favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap.

S1-2 PROCESSUS D'INTERACTION AU SUJET DES IMPACTS AVEC LES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE ET LEURS REPRÉSENTANTS

L'entreprise prend en compte les points de vue de son personnel dans la gestion de ses impacts réels et potentiels sur les travailleurs à travers un dialogue social régulier avec les représentants du personnel (CSE), organisé de manière mensuelle ou bimensuelle selon les entités et dans le respect des obligations légales applicables. Ces échanges permettent d'identifier, d'analyser et de suivre les enjeux liés aux conditions de travail, à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de création et de préservation d'emplois durables, d'évolution de carrière et d'insertion de jeunes talents.

En complément, les collaborateurs renseignent mensuellement des indicateurs d'ambiance internes permettant d'évaluer le climat de travail et le bien-être au sein de l'entreprise. Les entretiens annuels d'évaluation constituent également un canal structurant de remontée d'information, notamment sur les sujets liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, y compris les temps de transport. Ces différents dispositifs permettent d'identifier les impacts réels ou potentiels et d'orienter les actions mises en place.

La responsabilité opérationnelle de ces dispositifs relève des fonctions de direction et des équipes des ressources humaines, qui assurent également des missions de formation, de développement des compétences et de suivi des conditions de travail. Les informations collectées sont analysées afin de définir, le cas échéant, des mesures d'amélioration et d'en assurer le suivi dans une logique d'amélioration continue.

Au niveau de la gouvernance, certaines fonctions partenaires siègent au sein du Conseil d'Administration, permettant de relayer les enjeux liés au personnel et d'intégrer les résultats des dispositifs d'engagement dans les décisions stratégiques de l'entreprise. L'entreprise ne dispose pas d'accord-cadre mondial avec des organisations syndicales internationales, mais elle considère être dotée de processus d'engagement avec son personnel à travers les dispositifs existants.

L'entreprise veille également à prendre en compte les besoins des collaborateurs pouvant être plus exposés à certains impacts ou appartenant à des groupes potentiellement vulnérables, notamment les jeunes talents et les personnes en situation de handicap. Des référents handicap sont désignés afin d'accompagner les salariés concernés dans l'identification d'éventuels aménagements de poste et de favoriser l'inclusion.

Les collaborateurs disposent de plusieurs canaux pour signaler toute situation susceptible d'avoir un impact négatif, notamment auprès du management, des équipes RH, des représentants du personnel ou via un dispositif d'alerte interne prévu dans la charte éthique et accessible à travers une adresse de signalement dédiée. Les situations signalées font l'objet d'un examen par les fonctions compétentes afin d'évaluer leur nature et leur gravité, et de définir des mesures appropriées pouvant inclure l'adaptation des conditions de travail, l'accompagnement des collaborateurs concernés ou, le cas échéant, des mesures disciplinaires. Un suivi est assuré afin de prévenir la récurrence de situations similaires.

Afin de prévenir et d'atténuer les impacts négatifs identifiés, l'entreprise met en œuvre plusieurs mesures :

- **Équilibre vie professionnelle / vie personnelle** : mise en place de chartes et accords relatifs au télétravail dans les entités françaises, permettant d'adapter l'organisation du travail, notamment en lien avec les contraintes de transport ;
- **Égalité des chances** : application de processus de recrutement fondés sur des critères objectifs, actions de sensibilisation à la diversité et suivi de l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- **Conditions de travail** : actions visant à garantir un environnement de travail favorable, incluant l'accessibilité des sites, situés à proximité des transports en commun et disposant de solutions de stationnement.

L'entreprise met également en œuvre des initiatives visant à générer des impacts positifs pour ses salariés, notamment en matière de création et de préservation d'emplois durables, de développement professionnel, de mobilité interne et d'intégration des collaborateurs.

L'efficacité des dispositifs et des actions est évaluée de manière continue à travers l'analyse des indicateurs d'ambiance mensuels, les retours issus des entretiens annuels, les échanges avec les représentants du personnel ainsi que certains indicateurs sociaux, tels que l'index d'égalité professionnelle ou les données relatives aux parcours de carrière. Ces éléments permettent d'identifier les axes d'amélioration et d'adapter les actions mises en œuvre.

S1-3 : PROCÉDURES DE RÉPARATION DES INCIDENCES NÉGATIVES ET CANAUX PERMETTANT AUX TRAVAILLEURS DE L'ENTREPRISE DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS

L'entreprise dispose de dispositifs internes permettant d'identifier et de traiter les situations dans lesquelles un impact négatif pourrait affecter ses salariés. Les collaborateurs peuvent signaler toute difficulté auprès de leur management, des équipes RH, des représentants du personnel lorsqu'ils existent, ou via un dispositif d'alerte interne prévu dans la charte éthique et accessible à travers une adresse de signalement dédiée. Les situations signalées font l'objet d'un examen par les fonctions compétentes afin d'identifier les mesures correctives appropriées, telles que l'adaptation des conditions de travail, l'accompagnement des collaborateurs concernés ou, le cas échéant, la mise en place de mesures disciplinaires. Ces dispositifs contribuent à prévenir la récurrence de situations similaires et à améliorer en continu les conditions de travail.

S1-4 : ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS IMPORTANTS, APPROCHES VISANT À ATTÉNUER LES RISQUES IMPORTANTS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS IMPORTANTES CONCERNANT LES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS ET APPROCHES

L'entreprise met en œuvre plusieurs mesures visant à prévenir ou atténuer les impacts négatifs significatifs identifiés sur ses salariés.

Afin de limiter les impacts potentiels liés à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment les temps de transport, ces sujets sont abordés lors des entretiens annuels d'évaluation avec le management, ce qui permet d'identifier d'éventuels ajustements organisationnels ou des aménagements adaptés aux situations individuelles.

Pour prévenir les risques liés au manque d'égalité des chances, l'entreprise applique des processus de recrutement fondés sur des critères professionnels objectifs et mène des actions de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, afin de garantir un traitement équitable dans l'accès à l'emploi et dans les parcours professionnels.

L'entreprise met également en place des dispositifs de suivi du climat interne, notamment à travers des indicateurs d'ambiance mensuels et le dialogue avec les représentants du personnel lorsqu'ils existent. Ces dispositifs permettent d'identifier les préoccupations des salariés et de mettre en œuvre des actions d'amélioration des conditions de travail et du bien-être au sein des équipes.

Par ailleurs, les collaborateurs disposent de plusieurs canaux pour signaler toute difficulté, notamment via les équipes RH ou le dispositif d'alerte interne prévu dans la charte éthique. Les situations signalées peuvent donner lieu à des mesures correctives ou à l'adaptation des conditions de travail afin de prévenir la répétition de situations similaires.

Afin de remédier aux impacts négatifs identifiés sur ses salariés, l'entreprise met en place plusieurs dispositifs organisationnels et sociaux. Concernant les impacts potentiels liés aux temps de transport pouvant affecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, des chartes et accords relatifs au télétravail sont mis en œuvre dans les entreprises françaises du Groupe, permettant aux salariés concernés de bénéficier d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur travail.

S'agissant du risque lié au manque de garantie d'égalité des chances, l'entreprise applique des accords relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et assure le suivi de l'index d'égalité professionnelle en France. Ces dispositifs permettent d'identifier d'éventuels écarts et de mettre en place des actions correctives afin de garantir une égalité de traitement et d'améliorer les conditions d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise.»

L'entreprise met en œuvre plusieurs initiatives visant à générer des impacts positifs pour ses salariés. Elle contribue notamment à la création et à la préservation d'emplois durables au sein de l'organisation et favorise l'insertion de jeunes talents à travers ses politiques de recrutement et d'intégration. L'entreprise encourage également le développement professionnel des collaborateurs en offrant des possibilités d'évolution de carrière et de progression interne.

Par ailleurs, l'entreprise veille à offrir un cadre de travail favorable au bien-être des salariés, notamment en veillant à l'accessibilité de ses lieux de travail. Le siège social en France et la plupart des établissements sont ainsi situés à proximité de transports en commun et disposent également de solutions de stationnement, facilitant l'accès au lieu de travail pour les collaborateurs.

L'efficacité des actions et initiatives mises en place en faveur des salariés est suivie à travers différents dispositifs internes. L'entreprise analyse notamment les indicateurs d'ambiance complétés mensuellement par les collaborateurs, les retours recueillis lors des entretiens annuels d'évaluation ainsi que les échanges avec les représentants du personnel lorsqu'ils existent.

En complément, certains indicateurs sociaux, tels que l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France ou les données relatives à l'évolution des carrières et à l'intégration des collaborateurs, permettent d'évaluer les résultats des actions mises en œuvre. Les informations collectées sont suivies par les services compétents afin d'identifier les axes d'amélioration et d'adapter les initiatives visant à renforcer le bien-être, l'inclusion et le développement professionnel des salariés.»

L'entreprise dispose de plusieurs mécanismes permettant d'identifier les impacts négatifs réels ou potentiels susceptibles d'affecter ses salariés, notamment à travers les remontées du management et des équipes RH, les échanges avec les représentants du personnel lorsqu'ils existent, les indicateurs d'ambiance internes et les entretiens annuels. Les collaborateurs peuvent également signaler toute difficulté via un dispositif d'alerte interne prévu dans la charte éthique.

Les situations identifiées font l'objet d'une analyse par les fonctions compétentes, en particulier les équipes RH, afin d'évaluer la nature et l'ampleur de l'impact. Sur cette base, l'entreprise détermine les mesures appropriées pouvant inclure l'adaptation des conditions de travail, la mise en place d'actions correctives ou, le cas échéant, des mesures disciplinaires. Les actions mises en œuvre font ensuite l'objet d'un suivi afin de prévenir la récurrence de situations similaires.

L'entreprise met en œuvre différentes actions visant à prévenir et atténuer les risques pouvant affecter ses collaborateurs, notamment à travers ses pratiques de gestion des ressources humaines, les dispositifs d'accompagnement professionnel et le dialogue régulier avec les équipes. L'efficacité de ces mesures est suivie au moyen d'indicateurs RH et d'échanges réguliers avec les collaborateurs.

L'entreprise veille à ce que ses pratiques internes ne causent pas d'impacts négatifs significatifs sur ses collaborateurs, notamment par le respect de la législation du travail, l'application de ses politiques de ressources humaines et le maintien d'un dialogue régulier avec les équipes.

La gestion des impacts sur les collaborateurs est assurée par les équipes des ressources humaines, avec des ressources dédiées à la formation, au développement des compétences et au suivi des conditions de travail.

S1-5 CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS IMPORTANTS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS

Pour gérer les impacts matériels, risques et opportunités liés à son propre personnel, l'écosystème s'est fixé des objectifs de progression à moyen terme portant sur l'attractivité et la fidélisation des talents, la préservation d'un emploi durable, la compétitivité globale de ses pratiques de rémunération, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la santé, la sécurité et le bien-être au travail, l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion, le développement des compétences et des parcours d'évolution professionnelle, ainsi que la protection des données personnelles des salariés. À horizon 2027, le Groupe entend poursuivre de manière progressive les actions permettant de renforcer l'engagement des collaborateurs, soutenir la rétention des profils clés, limiter les facteurs de déséquilibre dans l'organisation du travail, améliorer les pratiques d'inclusion et d'égalité professionnelle, maintenir un niveau significatif d'accès à la formation et consolider les mesures de sécurité applicables aux données RH. Ces objectifs sont suivis au moyen d'indicateurs RH, sociaux et de conformité, dans une logique d'amélioration continue adaptée aux contextes locaux et aux priorités opérationnelles.

Les objectifs relatifs au propre personnel ont été définis par le Groupe avec l'appui des fonctions RH, RSE et management, en tenant compte des contributions remontées par les salariés et, le cas échéant, par leurs représentants. Cette implication s'est faite au travers des enquêtes internes, des questionnaires de satisfaction collaborateurs, de l'analyse des verbatims, ainsi que des échanges menés avec les parties prenantes internes concernées. Ces contributions ont permis d'identifier les enjeux prioritaires en matière d'attractivité, de fidélisation, de conditions de travail, d'égalité des chances, de développement des compétences et d'inclusion, et ont alimenté la définition des objectifs associés.

Le suivi des performances par rapport aux objectifs relatifs au propre personnel est principalement assuré par les fonctions compétentes du Groupe, notamment les équipes RH, RSE et management. Les propres employés ou leurs représentants ne sont pas directement impliqués de manière formalisée dans le suivi des performances au niveau Groupe.

Les employés et, selon les sujets, leurs représentants, peuvent être impliqués dans l'identification des enseignements tirés et des améliorations à mettre en œuvre à partir des performances observées. Cette implication s'effectue notamment au travers des IRP, ainsi que par la restitution et le partage de résultats issus des dispositifs d'écoute collaborateurs, tels que Happy at Work ou certaines enquêtes d'ambiance au niveau des équipes. Ces échanges contribuent à identifier des axes d'amélioration et à ajuster, selon les entités, certaines actions RH et sociales.

S1-6 CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE

Pour ses données sociales, Alan Allman Associates communique les informations relatives aux ses différentes zones géographiques.

Périmètre et consolidation des données :

La collecte des données sociales pour l'exercice 2025 repose sur une consolidation des informations transmises par les différentes zones géographiques de l'écosystème. Les données d'effectif correspondent par principe à la moyenne annuelle des effectifs sur l'année 2025. Par exception et pour faciliter la consolidation des données, il est mentionné que pour les périmètres France et Canada les données sont présentées en nombre de salariés au 31 décembre 2025 (effectifs en fin de période).

La notion de « salariés/effectifs » retenue dans ce rapport inclut :

- Les salariés sous contrat de travail (CDI, CDD).
- Les alternants (contrats d'apprentissage et de professionnalisation).
- Note : Les stagiaires sont explicitement exclus du calcul des effectifs salariés.

Nombre de salariés par genre

	Femme	Homme
Nombre de salariés par genre	762	1477

Nombre de salariés par région

	France	Benelux	APAC	Canada	Ibérie
Nombre de salariés	824	219	214	737	245

Nombre de salariés dans les pays comptant 50 salariés ou plus représentant au moins 10% du nombre total de salariés

Pays	Nombre de salariés dans les pays comptant 50 salariés ou plus représentant au moins 10% du nombre total de salariés
France	824
Hong Kong	78
Singapour	57
Australie	51
Canada	737
Portugal	199

Nombre de salariés par type de contrat

	Contrat permanent (CDI)	Contrat temporaire (CDD, alternants etc.)
Femme	765	31,92
Homme	1438,36	43,25

Nombre de salariés ayant quitté l'entreprise *	852
Pourcentage de salarié ayant quitté l'entreprise*	33%

*Stagiaires et alternants non inclus.

S1-9 MÉTRIQUE DE DIVERSITÉ

Dans le cadre de l'analyse sur la diversité des effectifs, nous présentons une répartition par âge et ou genre au sein de notre organisation.

Répartition par genre au sein de la gouvernance de l'écosystème :

Répartition des genres en nombre et en pourcentage des employés au niveau de la haute direction*	Femme	Homme
Membres des organes d'administration + Comex	2	6
Membres des organes d'administration + Comex	32%	62%

Haute direction* = comité d'administration + comité exécutif

Répartition des salariés selon l'âge

Répartition des salariés de moins de 30 ans	502,6
Répartition des salariés entre 30 et 50 ans	1329
Répartition des salariés de plus de 50 ans	354,4

S1-10 SALAIRE DÉCENT

L'entreprise définit un salaire adéquat comme une rémunération au moins équivalente aux référentiels applicables. L'analyse repose sur les données RH consolidées à la date de clôture, couvrant l'ensemble des salariés de l'écosystème.

Au titre de l'exercice 2025, tous les salariés du Groupe perçoivent une rémunération égale ou supérieure à ce seuil. Aucun écart significatif n'a été identifié dans les principales zones géographiques d'implantation.

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

Pays où les salariés gagnent moins que le salaire de référence adéquat applicable	Aucun
---	-------

S1-12 PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Au cours de l'exercice 2025, le pourcentage de salariés en situation de handicap était estimé à 1,9%.

S1-13 MÉTRIQUES DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

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 :

- 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 présentielles, distancielles, e-learning, certifications reconnues et parcours spécialisés.
- Partenariat avec LinkedIn Learning pour offrir encore 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 :

Pourcentage d'employés ayant participé à des évaluations régulières de performance et de développement de carrière	85,68%
---	--------

Nombre moyen d'heures de formation par personne pour les salariés par genre*	
Femme	107,24
Homme	74,39

*Hors périmètre Benelux car distinction des heures de formation par genre est non disponible.

Nombre moyen d'heures de formation par personne pour les salariés	20,08 heures
--	--------------

S1-14 MÉTRIQUES DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

La préservation de l'intégrité physique et mentale de nos collaborateurs constitue le socle de notre responsabilité sociale. Nous plaçons la gestion des risques professionnels au cœur de notre stratégie de durabilité.

Les indicateurs présentés ci-après reflètent notre performance en matière de sécurité, mais aussi l'efficacité de nos systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (SST).

Taux d'accidents de travail enregistrable pour les salariés de l'entreprise	0,76%
Nombre de cas de problèmes de santé liés au travail déclarés chez les salariés	7
Nombre de jours perdus en raison de blessures et de décès liés au travail dus à des accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail et à des décès dus à des problèmes de santé liés aux employés	71

S1-16 MÉTRIQUES DE RÉMUNÉRATION (ÉCART DE RÉMUNÉRATION ET RÉMUNÉRATION TOTALE)

Dans le cadre de son engagement en faveur de la transparence et de l'équité salariale, Alan Allman Associates a analysé les principaux indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Ces chiffres représentent l'écart moyen par lequel la rémunération des femmes est inférieure à celle des hommes.

Cette analyse n'a pas pu être réalisée sur l'ensemble du périmètre, certaines entités ne disposant pas encore de données consolidées.

Par ailleurs, afin de garantir la pertinence des résultats, les périmètres ayant un effectif non représentatif n'ont pas été inclus.

Les résultats sont les suivants :

- France : écart moyen d'environ 4,22%
- Canada: écart moyen d'environ 5%
- Portugal : écart moyen de rémunération de 17 %
- Espagne : écart moyen de 3 %
- Hong Kong : écart moyen de 13 %
- Singapour : écart moyen d'environ 4,2 %
- Australie : écart moyen d'environ 22,5 %

Ces résultats doivent être interprétés avec prudence, dans la mesure où ils peuvent également refléter des différences de répartition des effectifs selon les métiers, les niveaux de responsabilité ou l'ancienneté. Une analyse complémentaire sera menée afin d'identifier les facteurs explicatifs.

À ce stade, les éléments méthodologiques détaillés relatifs à la construction des indicateurs et à la consolidation des données ne sont pas disponibles de manière exhaustive.

Les données communiquées reposent sur les informations de rémunération disponibles au sein des différentes entités.

Toutefois, les précisions relatives aux modalités exactes de calcul (périmètre des rémunérations prises en compte, retraitements éventuels, segmentation des populations, etc.) ainsi qu'aux éventuelles évolutions des données sous-jacentes restent à documenter.

Ces éléments pourront être précisés dans un second temps afin de permettre une lecture complète et homogène des résultats présentés.

ESRS S2 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

S2- SBM3 - IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS ET LEUR LIEN AVEC LA STRATÉGIE ET LE OU LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Les travailleurs de la chaîne de valeur susceptible d'être impactés matériellement par les activités du Groupe, que ce soit via ses opérations propres, ses services numériques ou ses relations d'affaires, ont été inclus dans le périmètre de la présente déclaration.

Au regard du modèle d'affaires, le périmètre couvre principalement les travailleurs intervenant pour le compte du Groupe dans le cadre de prestations externalisées, incluant les co-traitants, sous-traitants (y compris les ESN partenaires), freelances/indépendants et prestataires sur missions. Il peut également concerner certains travailleurs associés à des fournisseurs d'achats lorsque la relation est significative, ainsi que, le cas échéant, les travailleurs du secteur adapté ou protégé (ESAT/EA).

Cette inclusion reflète les IRO identifiés comme matériels, notamment :

- l'impact positif lié à la sécurisation de l'emploi chez certains partenaires via les pratiques d'achats,
- l'opportunité de développer la montée en compétences des partenaires (accès à certains contenus de formation et incitation à se former),
- ainsi que le recours au secteur adapté/protégé, contribuant à la politique d'inclusion et à la gestion de l'OETH.

À la date de clôture, aucun impact négatif matériel avéré n'a été identifié concernant les travailleurs de la chaîne de valeur. Les risques potentiels sont suivis au travers du pilotage des relations de sous-traitance/prestations (cadre contractuel, dispositifs de conformité et de remontée d'alertes) et de la revue des situations sensibles lorsque nécessaire.

Les impacts positifs identifiés sont principalement liés à la mobilisation récurrente de partenaires dans la réalisation des missions et à des pratiques d'achats contribuant à la stabilisation de l'activité et à la sécurisation de l'emploi. Ils peuvent également résulter d'actions de développement des compétences mises à disposition des partenaires intervenant sur les prestations.

Les opportunités matérielles concernent :

(i) la formation et le développement des compétences des partenaires afin de soutenir la qualité et la continuité de service ;

(ii) l'emploi et l'inclusion des personnes en situation de handicap via le recours au secteur adapté/protégé (ESAT/EA), notamment au regard de la contribution OETH.

Alan Allman Associates a examiné si certains travailleurs pouvaient être plus exposés au risque de préjudice en fonction de caractéristiques ou de contextes d'intervention. Cette analyse a permis d'identifier des risques potentiels, sans qu'aucun impact négatif ne soit qualifié de matériel à ce stade. L'Ecosystème maintient néanmoins une vigilance proportionnée et réévaluera ces éléments lors des prochains exercices.

Les opportunités identifiées bénéficient plus spécifiquement :

- aux partenaires susceptibles de bénéficier d'actions de développement des compétences ;
- aux travailleurs en situation de handicap employés par des structures du secteur adapté/protégé.

L'approche du Groupe repose sur un encadrement contractuel des partenaires, complété par un suivi opérationnel dans le cadre des missions et, lorsque pertinent, par des actions de développement des compétences.

L'Ecosystème dispose d'un code de conduite / Charte Fournisseur, à ce stade principalement déployé via les contrats-cadres en France et en Belgique, avec un déploiement progressif prévu à d'autres périmètres.

À ce stade, L'Ecosystème ne dispose pas d'une politique unique dédiée aux travailleurs de la chaîne de valeur, en raison de la diversité des cadres d'intervention et d'une dynamique d'intégration progressive des structures. Néanmoins, la gestion des IRO s'appuie sur des cadres transverses (exigences contractuelles, référentiels fournisseurs et pratiques de pilotage), avec pour objectif de renforcer et formaliser cette approche à l'échelle globale.

S2-2 PROCESSUS D'INTERACTION AU SUJET DES IMPACTS AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Les échanges se font directement avec les travailleurs de la chaîne de valeur mobilisée sur les missions, au travers de points de suivi réguliers ; en parallèle, lorsque nécessaire, la coordination est également assurée avec les représentants légitimes du prestataire (manager/chef de projet) pour le pilotage global.

En cohérence avec les exigences de la norme ISO 9001, les échanges avec les travailleurs de la chaîne de valeur interviennent à plusieurs stades : (i) en amont, lors de la contractualisation ; (ii) pendant l'exécution des prestations, via un suivi opérationnel régulier fondé sur des reportings mensuels d'avancement et d'activité et des réunions de suivi mensuelles ; (iii) en aval, via l'évaluation périodique de la bonne exécution des services et du respect des engagements.

La responsabilité opérationnelle la plus élevée visant à garantir que les échanges avec les travailleurs de la chaîne de valeur ont lieu et que les retours éclairent l'approche de l'entreprise est portée par la Direction de chaque cabinet, qui pilote la relation et le suivi des partenaires dans le cadre des missions. La Directrice Organisation contribue à structurer et à assurer la cohérence de cette prise en compte des retours au niveau Groupe, notamment via la démarche ISO (9001/10001) et l'amélioration continue ; le Service juridique encadre le dispositif via le contrat-cadre et exigences associées, et le Copil RSE assure une coordination sur les enjeux RSE.

L'efficacité des échanges avec les travailleurs de la chaîne de valeur est évaluée principalement au travers du pilotage des missions : régularité et qualité des points de suivi, capacité à prévenir/traiter les écarts, respect des engagements contractuels et qualité de la prestation délivrée. Elle est également appréciée via la mise en œuvre et la clôture des actions correctives décidées en suivi (traçabilité dans les comptes-rendus) et, lorsque pertinent, via les retours de satisfaction associés à la mission. À un niveau transverse, cette évaluation s'inscrit dans la démarche d'amélioration continue structurée par les référentiels ISO (revues, suivi des actions et des améliorations), permettant de consolider les enseignements et d'ajuster les pratiques.

S2-3 PROCÉDURES VISANT À REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS

Les travailleurs de la chaîne de valeur peuvent faire part de leurs préoccupations ou besoins directement au Groupe via (i) les points de suivi réguliers dans le cadre des missions (échanges opérationnels avec les équipes/projets), (ii) les interlocuteurs désignés côté cabinet (manager/chef de projet) et, le cas échéant, côté prestataire, et (iii) les canaux d'alerte/conformité du Groupe prévus par la Charte éthique, accessibles aux parties prenantes concernées, notamment via l'adresse dédiée compliance@alan-allman.com. Les sollicitations sont traitées selon leur nature : résolution au fil de l'eau dans le pilotage de mission, ou escalade vers les fonctions compétentes (Direction du cabinet, Juridique/Conformité, RH), avec actions correctives et retour au demandeur le cas échéant. La disponibilité des canaux de remontée est assurée par une combinaison de formalisation documentaire et de pilotage opérationnel. D'une part, l'Ecosystème met en place des canaux d'alerte/conformité accessibles aux parties prenantes concernées (prévu par la Charte éthique), permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de signaler une préoccupation et d'obtenir un traitement adapté (escalade vers les fonctions compétentes si nécessaire). D'autre part, sur les périmètres couverts par les contrats-cadres, l'Ecosystème exige un dispositif de suivi structuré : le sous-traitant doit transmettre chaque mois des rapports d'avancement et des comptes-rendus d'activité, et des réunions de suivi peuvent être tenues à la demande des parties, avec une cadence mensuelle sauf accord différent. Enfin, la disponibilité de ces canaux est "opérationnalisée" via des interlocuteurs identifiés

côté cabinet et côté prestataire, et par des mécanismes d'escalade en cas d'écart ou de difficulté.

Les sujets remontés sont suivis grâce à la traçabilité des échanges (comptes-rendus et points de suivi des missions) et, selon leur nature, escaladés vers les fonctions compétentes (Direction de cabinet, Juridique/Conformité, RH). L'efficacité des canaux est assurée par la formalisation des modalités de remontée (référentiels et, sur certains périmètres, exigences contractuelles), ainsi que par la vérification que chaque signalement donne lieu à une réponse et, le cas échéant, à des actions correctives suivies jusqu'à clôture. Cette dimension est appréciée opérationnellement via la mise à disposition des informations aux partenaires (notamment la Charte Fournisseur) et dans les échanges de mission, l'utilisation effective des canaux (remontées via les interlocuteurs de mission et/ou le canal conformité), et la capacité à répondre aux préoccupations, renforçant ainsi la confiance dans le dispositif.

S2.MDR-A_01-12 ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS IMPORTANTS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, APPROCHES VISANT À GÉRER LES RISQUES IMPORTANTS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS IMPORTANTES CONCERNANT LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS

À ce stade, aucun impact négatif matériel ni risque matériel n'a été retenu pour les travailleurs de la chaîne de valeur ; l'approche se concentre donc sur le maintien/renforcement de l'impact positif réel identifié et sur la mise en œuvre des opportunités matérielles.

Concernant l'impact positif réel, Alan Allman vise à contribuer à la sécurisation de l'emploi chez certains partenaires de la chaîne de valeur en privilégiant, lorsque pertinent, des relations de sous-traitance durables (fournisseurs mobilisés de longue date et/ou sur des missions de durée significatives), apportant une plus grande stabilité d'activité.

En parallèle, deux opportunités sont déployées sur l'horizon 2026–2028 :

- Soutenir la montée en compétences des co-traitants/sous-traitants mobilisés sur les missions, notamment via un accès à 4A DIGITAL lorsque cela est nécessaire à la mission et après validation du cabinet concerné.
- Rendre plus récurrent le recours au secteur adapté/protégé (EA/ESAT) dans la chaîne de valeur, aujourd'hui ponctuel, opportunité identifiée notamment au regard de la gestion de la contribution OETH.

Les ressources mobilisées reposent sur une organisation décentralisée : la Direction de chaque cabinet pilote la relation partenaires et le suivi des missions, le Service juridique encadre les exigences applicables (contrat-cadre/clauses types), le Service formation opère l'accès aux contenus et la démarche de montée en compétences, la Directrice Organisation assure la cohérence via la démarche d'amélioration continue dans le cadre du système de management de la qualité, et le Copil RSE coordonne le suivi des actions. L'efficacité est appréciée via le pilotage des missions (points réguliers, comptes-rendus, actions convenues et clôture), la traçabilité des actions de développement des compétences et le suivi interne du recours au secteur adapté.

Pour l'opportunité "formation", l'efficacité est évaluée via le suivi des accès accordés à 4A DIGITAL lorsque pertinent, et l'appréciation qualitative de la contribution de cette montée en compétences à la qualité/continuité de service. Pour l'opportunité "EA/ESAT", le suivi repose sur la traçabilité des prestations confiées au secteur adapté/protégé et l'évaluation des résultats (qualité de la prestation, récurrence du recours). Ces éléments sont consolidés dans les instances internes de pilotage (cabinet) et peuvent être partagés en coordination via le Copil RSE afin d'identifier des axes d'amélioration.

S2.MDR-A_13-14 ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS IMPORTANTS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, APPROCHES VISANT À GÉRER LES RISQUES IMPORTANTS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS IMPORTANTES CONCERNANT LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS

Alan Allman Associates a adopté des mesures pour gérer ses sujets matériels ESRS S2 (travailleurs de la chaîne de valeur), notamment le pilotage contractuel et opérationnel des partenaires de la chaîne de valeur.

Sur l'horizon 2026–2028, l'Ecosystème se fixe des objectifs pour gérer ses impacts matériels et saisir ses opportunités liées aux travailleurs de la chaîne de valeur :

(i) consolider l'impact positif réel de sécurisation de l'emploi chez certains partenaires en favorisant, lorsque pertinent, la stabilité des relations (collaborations de long terme, continuité des partenariats et des missions), dans un cadre piloté par les cabinets ;

(ii) déployer une approche structurée de montée en compétences des co-traitants/sous-traitants mobilisés sur les missions, en permettant l'accès à 4A DIGITAL lorsque nécessaire à la mission et validé par le cabinet, avec une réflexion sur la mise en place progressive d'un parcours dédié à horizon 2026–2028 ;

(iii) développer l'identification systématique d'opportunités de recours au secteur adapté/protégé (EA/ESAT) afin d'évaluer, au cas par cas, la pertinence d'en accroître le recours (notamment au regard de la gestion de l'OETH)

(iv) formaliser une politique Achats sur 2026–2028 pour harmoniser les pratiques, clarifier les attentes vis-à-vis des partenaires et renforcer la cohérence du pilotage de la chaîne de valeur. Le suivi de ces objectifs repose sur la traçabilité des relations partenaires (stabilité/continuité), des accès formation accordés et des opportunités EA/ESAT identifiées et mobilisées, avec une coordination au niveau du Comité RSE ; la mise en œuvre est assurée de manière décentralisée par la Direction des cabinets, avec l'appui du Service juridique (cadre contractuel) et du Service formation (4A DIGITAL).

S2-5_01 CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS IMPORTANTS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS

Les travailleurs de la chaîne de valeur ont été directement impliqués via la consultation d'au moins un sous-traitant dans le cadre de la détermination des IRO matériels. Les enseignements issus de cette consultation, complétés par les retours opérationnels recueillis au fil des missions, ont contribué à éclairer la définition des objectifs ESRS S2 (notamment en matière de montée en compétences et d'évolution des pratiques de relation partenaires). Les objectifs restent ensuite définis et validés en interne (Copil RSE / directions des cabinets et fonctions support).

Les travailleurs de la chaîne de valeur (freelances et intervenants de sous-traitants/ESN) sont directement impliqués dans le suivi opérationnel des missions, via des points réguliers et des échanges de pilotage. Ces interactions permettent d'évaluer la qualité de la collaboration, d'identifier les besoins (dont, le cas échéant, la nécessité d'un accès à 4A DIGITAL), de remonter des irritants, de proposer des ajustements et de convenir d'actions correctives ou d'amélioration.

Les enseignements issus de ces échanges sont ensuite consolidés au niveau interne (Directions des cabinets, Comité RSE et fonctions support), permettant d'ajuster les pratiques de collaboration et, le cas échéant, les dispositifs liés aux opportunités identifiées, telles que la montée en compétences ou le recours au secteur adapté/protégé (EA/ESAT). Le suivi consolidé des objectifs au niveau Groupe s'appuie sur la traçabilité des relations partenaires et des actions engagées, afin de renforcer la qualité, la continuité de service et la récurrence des bonnes pratiques.

ESRS S4 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

S4 - SBM3 : IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS IMPORTANTS ET LEUR LIEN AVEC LA STRATÉGIE ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Les consommateurs et utilisateurs finaux susceptibles d'être impactés matériellement par ses activités que ce soit via ses opérations propres, ses services numériques ou ses relations d'affaires ont été inclus dans le périmètre de la présente déclaration.

Les "utilisateurs finaux" soumis à des impacts matériels correspondent principalement aux clients du Groupe (organisations) et à leurs utilisateurs internes impliqués dans l'usage des services délivrés (ex. directions métiers et IT). Les impacts matériels identifiés concernent notamment les risques liés à la cybersécurité et à la protection des données clients (risque de cyberattaque et de fuite), ainsi que les effets liés à la qualité de service (satisfaction/NPS, qualité de l'information, performance et compétitivité renforcées grâce aux missions).

Les clients sont soumis à des impacts matériels principalement par nos propres opérations, au travers de l'exécution de nos missions (qualité de service, performance, incidents éventuels, cybersécurité/protection des données dans le périmètre de nos interventions). Ils peuvent également être affectés via la chaîne de valeur, notamment lorsque des prestations sont réalisées avec l'appui de sous-traitants/freelances ou d'autres partenaires intervenant dans la délivrance des services, ce qui renforce l'importance des exigences contractuelles et du pilotage qualité/sécurité.

Les activités générant des impacts positifs sont principalement les missions de conseil, delivery et accompagnements réalisés pour les clients, qui contribuent à améliorer leurs performances, leur efficacité opérationnelle et leur compétitivité (qualité, fiabilité et disponibilité des services, amélioration des processus et des solutions). Les clients positivement affectés sont donc les organisations bénéficiaires des prestations, la qualité de l'information fournie et l'amélioration continue des services. Les démarches de collecte et d'exploitation des retours (enquêtes de satisfaction/NPS) constituent également un levier d'impact positif, en permettant d'ajuster les prestations et de déployer des plans d'amélioration au bénéfice des clients.

Les risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux (clients) découlent principalement des impacts associés à la sécurité des environnements et des données, ainsi que de la qualité des prestations délivrées. Le risque matériel majeur concerne un risque réputationnel, juridique et financier en cas de cyberattaque ou de fuite de données clients, susceptible d'entraîner une perte de confiance, des conséquences contractuelles et, le cas échéant, des impacts réglementaires.

Ces risques sont fortement conditionnés par des dépendances : dépendance aux environnements, données et exigences de sécurité des clients ; dépendance à la robustesse des contrôles et des pratiques de sécurité ; et, dans la chaîne de valeur, dépendance au recours à des sous-traitants/freelances dans la réalisation des missions, ce qui renforce l'importance des exigences contractuelles, du pilotage et du contrôle de la prestation.

En parallèle, plusieurs opportunités matérielles ont été identifiées. D'une part, l'opportunité économique de renforcer l'offre de cybersécurité face à la digitalisation croissante et à l'augmentation des risques, en capitalisant sur les besoins clients et les retours d'expérience opérationnels. D'autre part, l'opportunité d'utiliser les résultats des enquêtes de satisfaction (NPS) comme levier d'amélioration continue et comme élément de valorisation commerciale, dans la mesure où ces retours soutiennent la démonstration de la qualité des missions. Les impacts positifs réels se traduisent également par l'amélioration des performances et de la compétitivité des clients grâce aux missions, ainsi que par la communication d'informations de qualité aux prospects en réponse à leurs demandes, contribuant à une relation plus transparente et efficiente. Enfin, l'implantation géographique internationale constitue une opportunité d'accès facilité aux services, en permettant une proximité et une réactivité accrues selon les zones d'intervention.

Dans l'analyse de matérialité, l'Ecosystème a évalué les situations où certains utilisateurs finaux peuvent être plus vulnérables, en fonction des contextes d'usage et de la sensibilité des données/solutions concernées (cybersécurité, protection des données). Cette compréhension est appliquée au niveau des missions via des mesures de contrôle et de prévention renforcées lorsque le niveau de risque est plus élevé.

S4.MDR-P_01-06 POLITIQUES RELATIVES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

La gestion des impacts, risques et opportunités matériels relatifs aux utilisateurs finaux est assurée au travers d'un ensemble de politiques et cadres transverses notamment à travers un Code de conduite relatif à la satisfaction client mis en place au niveau de l'ensemble Alan Allman Associates. Ceux-ci couvrent en particulier (i) la cybersécurité et la protection des données afin de prévenir, détecter et traiter les risques pouvant affecter indirectement les utilisateurs finaux des services opérés par nos clients (gestion des accès, exigences de sécurité, gestion des incidents - clauses contractuelles types), et (ii) la qualité de service et l'amélioration continue (démarche qualité/ISO 9001, suivi de la satisfaction/NPS, actions correctives) afin de renforcer la fiabilité, la disponibilité et la qualité de l'information. Ces politiques/cadres sont appliqués de manière proportionnée au risque au niveau des missions et contribuent également à saisir les opportunités identifiées, notamment le renforcement de l'offre en cybersécurité et l'exploitation structurée des retours de satisfaction.

La gestion des impacts matériels, risques et opportunités relatifs aux consommateurs et utilisateurs finaux repose sur des politiques et cadres transverses applicables aux missions et services délivrés, notamment en matière de qualité, de satisfaction client, de sécurité de l'information et de protection des données. Cette approche est alignée sur des instruments reconnus au niveau international, notamment au travers des certifications ISO 9001 et ISO 10001 (qualité et engagements liés à la satisfaction client) et, sur certains périmètres ou cabinets, de la certification ISO 27001 relative au management de la sécurité de l'information. Elle s'appuie également sur le Code de conduite relatif à la satisfaction client déployé au sein de l'ensemble des cabinets de l'écosystème.

Sur le plan opérationnel, ce cadre se traduit par une gouvernance des missions reposant sur des échanges réguliers avec les clients, le suivi des incidents et de la qualité des prestations, ainsi que l'analyse des retours de satisfaction (notamment via le NPS), afin de soutenir l'amélioration continue des services. Lorsque les missions impliquent des traitements de données, l'Ecosystème applique les exigences réglementaires applicables — notamment le RGPD au niveau de l'Union européenne et la Loi 25 au Canada le cas échéant — et met en œuvre des mesures de prévention et de contrôle proportionnées au niveau de risque. L'ensemble de ces dispositifs vise à prévenir et traiter les risques susceptibles d'affecter indirectement les utilisateurs finaux des solutions exploitées par les clients (par exemple cyberattaque ou fuite de données), tout en soutenant les opportunités d'amélioration continue et de développement des offres, notamment en matière de cybersécurité.

Au regard de son modèle d'affaires, l'Ecosystème recueille les points de vue via des enquêtes de satisfaction (dont NPS) et la gouvernance des missions (échanges réguliers, comités de suivi, revues, suivi qualité et gestion des incidents le cas échéant), directement auprès des utilisateurs finaux (clients) et de leurs représentants légitimes (sponsors, interlocuteurs métiers/IT, achats). La prise en compte de ces retours intervient à deux moments clés : pendant l'exécution des missions, à travers le suivi opérationnel et la gouvernance des missions (comités de suivi, revues, gestion des incidents le cas échéant), et à leur issue, via les enquêtes de satisfaction/NPS. Le rythme des échanges est adapté au périmètre et à la criticité des prestations, avec un suivi régulier et une mobilisation ad hoc si nécessaire.

Ces retours sont ensuite traduits en actions d'amélioration concrètes (plans d'actions, ajustements de pratiques, renforcement des contrôles qualité et sécurité, traitement des incidents le cas échéant), dont l'efficacité est évaluée au moyen d'indicateurs et de boucles d'amélioration continue : résultats des enquêtes (dont NPS), analyse qualitative des retours (irritants, attentes), suivi de la mise en œuvre des actions correctives et préventives issues des revues de mission, ainsi que suivi des incidents et de leur résolution. L'ensemble de cette démarche, de la collecte des retours à leur prise en compte et à leur suivi, est structuré par les référentiels ISO 9001 (amélioration continue) et ISO 10001 (engagements et codes de conduite liés à la satisfaction), et piloté au niveau Alan Allman par la Directrice Organisation, garante de sa cohérence et de sa mise en œuvre.

À ce stade, Alan Allman Associates n'a pas mis en place de dispositif global de dialogue direct avec les consommateurs et/ou utilisateurs finaux, en cohérence avec son modèle d'affaires, dans lequel la relation avec ces derniers est principalement assurée par ses clients.

Toutefois, les retours pertinents des utilisateurs finaux sont bien pris en compte de manière indirecte, lorsqu'ils sont relayés par les clients dans le cadre des missions. Ces retours, qu'ils relèvent de la satisfaction ou de réclamations, sont intégrés aux dispositifs existants de gouvernance et de qualité (suivi opérationnel, gestion des incidents, enquêtes de satisfaction dont NPS), afin d'alimenter les actions d'amélioration continue et de prévenir ou limiter les impacts potentiels.

L'Ecosystème déploie un ensemble d'actions pour gérer les impacts, risques et opportunités identifiés : amélioration continue de la qualité de service (revues de missions, plans d'actions issus des retours clients/NPS), renforcement des pratiques de cybersécurité et de protection des données lorsque pertinent, et gestion structurée des incidents (suivi, actions correctives).

Les ressources mobilisées reposent sur la gouvernance des missions et les fonctions support (notamment la Directrice Organisation pour le pilotage de l'amélioration continue dans le cadre ISO 9001 / ISO 10001, et, selon les périmètres, les équipes compétentes en sécurité de l'information, avec certification ISO 27001 sur certains cabinets). Les résultats et actions d'amélioration sont suivis dans les instances de pilotage internes et intégrés aux démarches d'amélioration continue.

Les impacts positifs recherchés sont principalement générés au travers des missions et de dispositifs transverses : démarche d'amélioration continue structurée (ISO 9001 / ISO 10001), enquêtes de satisfaction (dont NPS) et plans d'actions associés, ainsi que, selon les périmètres, des initiatives de renforcement de la cybersécurité (notamment sur les entités certifiées ISO 27001) visant à améliorer la fiabilité, la qualité et la sécurité des services utilisés par les utilisateurs finaux des clients.

L'efficacité des actions/initiatives est suivie via une combinaison d'indicateurs dans le cadre de l'amélioration continue. Les résultats consolidés (dont la restitution NPS) font l'objet de revues de pilotage, notamment au niveau du COMEX, afin de prioriser les actions, suivre leur avancement et vérifier leur effet sur la satisfaction et la qualité de service.

Les mesures prévues ou en cours pour atténuer les risques matériels (notamment liés à la cybersécurité et à la protection des données susceptibles d'affecter les utilisateurs finaux) reposent sur le renforcement des exigences de sécurité et de contrôle au niveau des missions, ainsi que sur une gestion structurée des incidents (détection, traitement, actions correctives).

En parallèle, l'Ecosystème agit pour saisir les opportunités matérielles via le renforcement de l'offre cybersécurité pour répondre à la digitalisation croissante et l'exploitation des retours de satisfaction (dont NPS) afin d'améliorer en continu les prestations et de valoriser ces résultats dans la relation commerciale.

L'ensemble de ces leviers s'appuie sur la démarche qualité et d'amélioration continue (ISO 9001/10001) ainsi que sur le management de la sécurité de l'information (ISO 27001) selon les périmètres. Ces certifications contribuent à la fiabilité et à la sécurité des services, renforçant ainsi l'adoption et l'expérience d'usage chez les clients. L'Ecosystème étudie également l'extension d'autres démarches reconnues afin de consolider ce cadre de maîtrise des risques et la qualité des services impactant les utilisateurs finaux.

Les ressources allouées à la gestion des impacts matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux reposent sur une organisation combinant des ressources opérationnelles et fonctionnelles. Au niveau opérationnel, les équipes projets et la gouvernance des missions assurent le suivi de la qualité de service, le traitement des incidents le cas échéant et la mise en œuvre des actions correctives. Au niveau fonctionnel, la Directrice Organisation pilote la démarche d'amélioration continue et la collecte/analyses des retours (dont NPS) dans le cadre des référentiels ISO 9001 / ISO 10001. Sur les enjeux susceptibles d'affecter les utilisateurs finaux (cybersécurité et protection des données), un RSSI Groupe nommé en 2025 anime et coordonne la maîtrise des risques de sécurité de l'information, et la conformité "données personnelles" est portée par un DPO au niveau Alan Allman Associates (et le service juridique au Canada), complété par des relais DPO sur certains cabinets. Les résultats et plans d'actions associés font l'objet de revues de pilotage (incluant des restitutions au COMEX) afin de prioriser et suivre les mesures.

Sur l'horizon 2027–2028, Alan Allman Associates se fixe des objectifs visant à gérer les impacts matériels, risques et opportunités liés aux consommateurs et utilisateurs finaux en s'appuyant sur un pilotage structuré et une amélioration continue : (i) renforcer la prévention et la capacité de réponse aux incidents de cybersécurité et de protection des données susceptibles d'affecter les utilisateurs finaux, au moyen d'une procédure de gestion des incidents, de revues régulières par le RSSI Groupe et de plans d'actions correctifs/préventifs, avec un suivi au travers des revues RSSI et des éléments de pilotage disponibles (incidents, retours d'expérience, actions engagées/clôturées) ; (ii) améliorer la qualité de service et la satisfaction en garantissant que les retours collectés (dont le NPS, suivi au niveau des cabinets et consolidable au niveau Groupe) sont systématiquement analysés, partagés en gouvernance et traduits en plans d'amélioration suivis jusqu'à clôture, dans un cadre structuré par les référentiels ISO 9001 / ISO 10001 sous la responsabilité de la Directrice Organisation ; (iii) étendre et harmoniser le périmètre de ce cadre qualité/satisfaction lors des intégrations de nouvelles sociétés, en intégrant progressivement les nouvelles entités au périmètre ISO dès que possible afin d'assurer un niveau d'exigence homogène ; et (iv) saisir l'opportunité de renforcer la présence de l'offre cybersécurité, via des initiatives de structuration de l'offre et de montée en compétence, dont l'avancement est suivi dans les instances de pilotage, et appelé à être davantage formalisé à mesure de sa consolidation.

Les utilisateurs finaux (clients) participent directement à la définition et à l'ajustement des objectifs dans le cadre des missions, via les instances de pilotage mises en place (comités de suivi principalement mensuels), qui permettent de cadrer les priorités, d'arbitrer les actions et de suivre les engagements. Cette participation est structurée par les exigences contractuelles (SLA, engagements de qualité et de sécurité) qui fixent les objectifs opérationnels à atteindre et servent de base aux revues régulières. En complément, la mesure de satisfaction (dont NPS) est utilisée comme un retour d'expérience, analysé en dehors des comités de pilotage, afin d'identifier des axes d'amélioration et d'alimenter les plans d'amélioration continue.

Les clients sont directement impliqués dans le suivi des performances par rapport aux objectifs au travers des instances de pilotage des missions (comités de suivi principalement mensuels) et du suivi des engagements contractuels (SLA, critères de qualité et de sécurité). Ces échanges permettent de partager les résultats, analyser les écarts et convenir des actions correctives et de leur suivi. En complément, des retours de satisfaction (dont NPS) peuvent alimenter le retour d'expérience et l'amélioration continue.

INFORMATIONS LIÉES À LA GOUVERNANCE

ESRS G1 CONDUITE DES AFFAIRES

G1-1 : CULTURE D'ENTREPRISE ET POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES

Note préliminaire sur la gouvernance :

Conformément à l'architecture des normes ESRS, les informations relatives au rôle, à la composition et au fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance et questions de durabilité sont présentées dans le chapitre Informations Générales de ce rapport. Le lecteur est invité à se reporter aux sections suivantes :

- *ESRS 2-GOV 1 – Rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance.*
- *ESRS 2-GOV 2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes.*

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. Elle rappelle les valeurs fondamentales du Groupe et fixe les comportements attendus. Elle s'applique à tous les collaborateurs des différents cabinets de l'écosystème ; chacun est tenu d'en prendre connaissance, de l'apprécier et de la respecter.

En 2025, la Charte éthique a été mise à jour afin de renforcer le cadre de gouvernance et d'aligner plus clairement les exigences au niveau Groupe.

De plus, la charte est en cours de mise à jour sur l'exercice 2026 afin de renforcer également le dispositif de signalement avec une clarification des canaux à disposition, des modalités de traitement et des garanties.

Code de conduite anti-corruption

Alan Allman Associates a élaboré un Code de conduite anticorruption 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 et plus largement les atteintes à la probité. Il couvre notamment les thèmes suivants :

- les cadeaux et invitations ;
- les relations avec les agents publics ;
- les relations avec les fournisseurs et clients / partenaires ;
- le mécénat et le parrainage ;
- les relations avec les consultants / intermédiaires ;
- les paiements de facilitation.

En 2024, le Code a été mis à jour pour y inclure un volet fraude, afin d'imposer cet aspect à l'ensemble des collaborateurs et partenaires.

En 2025, le Code de conduite anticorruption a fait l'objet d'une revue et une mise à jour est en cours sur l'exercice 2026 afin de renforcer la robustesse du dispositif, notamment sur :

- la gouvernance de la conformité et les rôles/responsabilités (pilotage et suivi) ;
- les exigences de diligence raisonnable / vérifications d'intégrité lorsque le risque le justifie (cadre et traçabilité) ;
- la gestion des manquements : rappel des conséquences possibles, articulation avec les enquêtes internes et les mesures disciplinaires ;
- l'alignement avec des réglementations à portée extraterritoriale (FCPA, UK Bribery Act) et l'exigence d'un standard élevé dans tous les pays d'opération.

Sur le thème spécifique des cadeaux et invitations, le dispositif est désormais complété par la nouvelle Politique Cadeaux, Invitations & Hospitalité qui précise les règles opérationnelles (interdictions, seuils, autorisations préalables et traçabilité). Cette politique renforce la prévention des risques d'influence indue, notamment :

- tolérance zéro pour les avantages offerts/acceptés impliquant des agents publics ;
- interdiction des espèces et équivalents (cartes/chèques-cadeaux et assimilés) et des avantages indirects ;
- règles spécifiques pendant les périodes sensibles (mise en concurrence, négociation, renouvellement substantiel, contrôle/régulation) ;
- exigences de déclaration/validation et d'enregistrement dans un registre dédié au-delà des seuils définis, permettant des contrôles a posteriori.

La mise en œuvre et le suivi du Code et des politiques associées relèvent de la responsabilité de la Direction juridique / conformité, et ces documents sont mis à disposition des collaborateurs (intranet) et, pour certaines versions, accessibles publiquement (site internet). Cette diffusion vise à promouvoir les standards d'éthique des affaires à l'échelle de l'écosystème et de la chaîne de valeur.

La responsabilité du dispositif (prévention, recueil et traitement des signalements, enquêtes et suivi des mesures) est portée par la Direction juridique, agissant en qualité de Référent Conformité.

La société formalise sa culture d'entreprise autour d'un socle de valeurs et de règles de conduite, structuré par des référentiels internes comme la charte éthique, code anticorruption et politiques associées. Ces documents définissent les comportements attendus, les interdits et les responsabilités, et servent de cadre commun à l'ensemble de l'écosystème.

Cette culture est renforcée par des dispositifs d'appropriation : onboarding, sensibilisation/formation éthique et conformité, rôle d'exemplarité des dirigeants et managers, et intégration des exigences dans les processus (ex. validations/traçabilité sur sujets sensibles, gestion des tiers).

La société diffuse et rend visibles ces attentes via la mise à disposition des politiques (intranet et, pour certaines versions, site internet), des communications internes régulières, et la mise en avant des canaux de signalement et des garanties associées (confidentialité, protection contre les représailles, traitement encadré).

L'efficacité de la culture d'entreprise est suivie à travers des indicateurs et contrôles : taux de formation/attestation, suivi du fonctionnement des dispositifs (ex. signalements, délais de traitement, actions correctives), contrôles/audits internes, et mise à jour des politiques en fonction des retours d'expérience et des risques.

L'Ecosystème dispose d'un mécanisme d'alerte permettant d'identifier, signaler et instruire toute suspicion de comportements illégaux ou contraires au code de conduite / règles internes (ex. corruption, fraude, conflits d'intérêts, contournement des règles cadeaux/invitations).

Les collaborateurs sont encouragés à remonter rapidement tout fait ou doute, en s'appuyant sur leur hiérarchie et/ou la fonction Juridique-Conformité.

Alan Allman Associates a mis en place des canaux dédiés et confidentiels, sous la responsabilité du Référent Conformité, permettant le traitement des signalements (enquêtes, suites, mesures correctives et, le cas échéant, mesures disciplinaires), avec garanties de confidentialité et de protection contre les représailles pour les signalements de bonne foi.

La politique anticorruption en place est alignée avec les principes de la Convention des Nations Unies contre la corruption, notamment en matière de prévention, interdiction des pots-de-vin, encadrement des cadeaux/invitations, diligence sur les tiers, mécanismes d'alerte/enquête et sanctions.

L'Ecosystème s'engage à instruire tout incident de conduite commerciale dans les meilleurs délais, selon une procédure encadrée garantissant la confidentialité, l'objectivité et l'impartialité du traitement, sous la responsabilité de la fonction Juridique/Conformité, avec des mesures correctives et disciplinaires le cas échéant.

L'Ecosystème met en œuvre une politique de formation à la conduite des affaires fondée sur une approche par les risques. Les actions de formation ciblent en priorité les collaborateurs dont les fonctions les exposent à des situations à risque (ex. relations commerciales, achats/sous-traitance, gestion de tiers, interactions avec des agents publics, validation de cadeaux/invitations)

Un module de sensibilisation est intégré et obligatoire dans le cadre du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs (Welcome Days) afin de garantir, dès leur arrivée, la connaissance des principes clés (éthique, anticorruption, conflits d'intérêts, cadeaux/invitations, dispositif d'alerte)

Ces contenus sont également accessibles à l'ensemble des collaborateurs via l'université en ligne 4A DIGITAL permettant un accès continu aux modules et renforçant la diffusion des principes de conduite des affaires au sein de l'écosystème.

Des actions de formation spécifiques sont également proposées aux dirigeants et managers en cohérence avec leur rôle d'exemplarité « tone from the top », et dans le déploiement opérationnel des politiques et procédures.

Les fonctions les plus exposées au risque de corruption et de pots-de-vin sont principalement celles impliquant des interactions avec des tiers et/ou des décisions engageantes :

commercial/développement (négociation, gestion de clients), réponse aux appels d'offres, achats et sous-traitance (sélection/pilotage de fournisseurs, prestataires, intermédiaires), fonctions financières (validation/exécution de paiements), ainsi que les rôles en contact avec des agents publics. Les dirigeants et managers sont également considérés comme exposés du fait de leur pouvoir de décision, de validation et de représentation du Groupe.

L'Ecosystème met à disposition des canaux internes dédiés permettant de signaler, de bonne foi, toute suspicion d'irrégularité ou de manquement (illégal ou contraire aux règles internes). Les signalements peuvent être effectués via des points de contact identifiés, notamment un canal email dédié et un canal courrier confidentiel, sous la responsabilité de la fonction Juridique/Conformité. Ils sont traités dans un cadre confidentiel, avec un accès restreint aux personnes habilitées et selon des modalités d'instruction encadrées (accusé de réception, suivi et clôture). L'Ecosystème garantit la protection des lanceurs d'alerte contre toute forme de représailles pour les signalements effectués de bonne foi. Lorsque la réglementation locale l'autorise, des signalements anonymes peuvent être reçus et instruits.

L'Ecosystème protège les lanceurs d'alerte contre toute forme de représailles lorsqu'ils effectuent un signalement de bonne foi, conformément au droit applicable transposant la directive (UE) 2019/1937. Cette protection repose d'abord sur des mesures de prévention : mise à disposition de canaux de signalement dédiés et confidentiels, accès strictement limité aux personnes habilitées, instruction encadrée par la fonction Juridique et, si nécessaire, par un comité ad hoc, ainsi que recours à plusieurs interlocuteurs afin de limiter les risques de dépendance ou de conflit d'intérêts. Dans ce cadre, les personnes amenées à traiter l'alerte déclarent l'absence de lien ou de conflit d'intérêts avec la situation examinée.

Le traitement des signalements est organisé de manière à limiter l'exposition du lanceur d'alerte : confidentialité de son identité et des informations transmises, accès restreint aux seules personnes ayant à en connaître, accusé de réception et instruction selon une procédure définie. Les salariés sont informés de l'existence de ce dispositif et de ses modalités d'utilisation, notamment par la diffusion des politiques et procédures applicables.

À ce jour, aucune représaille avérée n'a été constatée. En cas d'allégation ou de suspicion de représailles, l'Ecosystème prévoit d'examiner sans délai la situation afin de déterminer les mesures de protection ou de remédiation appropriées au cas d'espèce. Toute entrave au signalement, toute violation de la confidentialité ou toute représaille avérée est susceptible d'entraîner des mesures disciplinaires.

G1-2 GESTION DES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

L'Ecosystème ne dispose pas, à ce stade, d'une politique autonome et unique dédiée spécifiquement à la prévention des retards de paiement sur l'ensemble de son périmètre. En revanche, cette prévention repose sur des engagements formels et des principes directeurs déjà intégrés dans sa documentation contractuelle et, selon les pays, dans ses référentiels applicables aux relations fournisseurs.

Ces engagements reposent notamment sur l'équité de traitement des fournisseurs, la clarté des conditions de paiement, la transparence des procédures administratives et financières, ainsi que la volonté de prévenir les blocages indus et de favoriser un traitement amiable des différends. En France, cette approche est notamment reflétée dans la Charte Fournisseur ; elle est également déclinée dans les contrats-cadres de sous-traitance en France et en Belgique, qui visent à uniformiser les conditions de paiement applicables aux fournisseurs concernés.

Sur le plan opérationnel, la prévention des retards de paiement s'appuie sur la formalisation des conditions de paiement dans les contrats et commandes, un circuit de traitement et de validation des factures (réception, rapprochement, validation), le suivi des échéances, ainsi que la gestion des litiges afin d'éviter qu'ils ne bloquent indûment les paiements.

La mise en œuvre opérationnelle repose notamment sur la contractualisation des conditions de paiement, un circuit de réception, rapprochement et validation des factures, le suivi des échéances et le traitement des litiges. L'Ecosystème privilégie en outre une résolution amiable des différends afin de limiter le risque de retard indu de paiement.

L'Ecosystème recourt à une base de partenaires côté offre composée en grande partie de freelances et sous-traitants, ce qui conduit à appliquer une approche proportionnée au risque et au périmètre. Pour les périmètres structurés (notamment France et Belgique), un contrat-cadre de sous-traitance encadre la relation et renvoie à des exigences de conformité et de responsabilité (notamment via la Charte Fournisseur) ; il prévoit également des mécanismes de suivi de la prestation et des engagements du sous-traitant sur ces référentiels.

En 2026, l'Ecosystème prévoit de renforcer ce dispositif (refonte plus exigeante des questionnaires) et de formaliser une Politique Achats afin d'harmoniser les critères et le niveau d'exigence selon les catégories de partenaires.

Des critères sociaux et environnementaux sont pris en compte dans la sélection des partenaires commerciaux notamment à travers des questionnaires RSE fournisseurs. Néanmoins, leur renforcement est prévu en 2026 (refonte des questionnaires et formalisation via une Politique Achats).

G1.3 PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA CORRUPTION ET DES POTS-DE-VIN

À la date de clôture, l'Ecosystème n'a pas encore adopté de politique Fournisseurs formalisés au niveau Groupe. Cette situation s'explique par la structure de la base de partenaires côté offre incluant un volume significatif de freelances et sous-traitants et par un mode de pilotage historiquement plus décentralisé selon les périmètres, rendant nécessaire une harmonisation progressive pour garantir un cadre unique, applicable opérationnellement et proportionné aux risques.

Pour autant, l'absence de politique formalisée ne signifie pas absence de cadre : l'Ecosystème s'appuie déjà sur

un dispositif existant combinant (i) un socle documentaire fournisseurs (dont une Charte Fournisseur mise à jour en 2025) et (ii) des outils d'évaluation tels que des questionnaires RSE utilisés lorsque pertinent (notamment pour les partenaires les plus structurants ou exposés). En complément, l'Ecosystème dispose d'un système de management de la qualité certifié ISO 9001, qui structure les processus (standardisation, traçabilité, revues et amélioration continue) et constitue un cadre de référence mobilisable pour renforcer progressivement la formalisation et le contrôle des pratiques Achats/Fournisseurs.

En 2026, l'Ecosystème prévoit de formaliser et renforcer ce dispositif via (i) la mise en place d'une Politique Achats Groupe clarifiant les principes de sélection, d'évaluation et de suivi des partenaires, et (ii) la refonte en profondeur des questionnaires RSE afin de relever le niveau d'exigence et de mieux différencier les attentes selon la criticité. Cette trajectoire s'accompagnera d'un renforcement des contrôles (traçabilité, revues ciblées, suivi des engagements et des écarts) afin de sécuriser l'application effective du cadre sur les périmètres concernés.

L'Ecosystème a mis en place des procédures visant à prévenir, détecter et traiter les risques de corruption et de pots-de-vin, structurées autour de son Code de conduite anticorruption et de politiques associées (dont la Politique Cadeaux/Invitations & Hospitalité). La prévention repose sur des règles claires (interdictions, encadrement des cadeaux/invitations, relations avec agents publics, paiements de facilitation), la sensibilisation des populations exposées et, lorsque justifié, des diligences sur les tiers. La détection s'appuie sur des canaux de signalement dédiés et sur la traçabilité/contrôles (ex. registre cadeaux/invitations). Le traitement prévoit une instruction confidentielle et encadrée des alertes, des mesures correctives et, en cas de manquement avéré, des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat.

À ce jour, les enquêtes sont coordonnées sous la responsabilité de la fonction Juridique/Conformité, qui pilote également le dispositif de prévention et de détection. Afin d'assurer l'objectivité et limiter les conflits d'intérêts, les enquêtes sont conduites dans un cadre formalisé et peuvent associer RH (et, selon les cas, d'autres fonctions de contrôle) ; en cas de situation sensible (implication d'un dirigeant, conflit d'intérêts, ou risque élevé), une escalade est prévue avec un périmètre d'instruction renforcé et/ou le recours à un tiers indépendant. En 2026, l'Ecosystème prévoit de renforcer l'indépendance du dispositif.

La remontée des informations en matière de conduite des affaires s'effectue au sein de la gouvernance d'Alan Allman Associates directement (i) auprès du COMEX une fois par trimestre par la fonction Juridique/Conformité, (ii) du COPIL RSE, puis, si nécessaire et selon l'importance des informations, (iii) auprès du comité d'audit et du conseil d'administration de la société Alan Allman Associates. Cette remontée se fait 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. A ce titre, sont notamment remontés les résultats des audits internes en matière de respect des politiques, des éventuelles alertes reçues.

Les politiques de prévention et de détection de la corruption (Charte éthique, Code de conduite anticorruption et politiques associées, dont la politique Cadeaux/Invitations) sont communiquées à l'ensemble des collaborateurs via les canaux internes (notamment intranet et communications dédiées) et intégrées aux parcours d'intégration (Welcome Days). Elles font l'objet de sensibilisations/formations ciblées pour les populations les plus exposées (ex. fonctions commerciales, achats/sous-traitance, management, finance). Ces contenus sont également accessibles en continu via l'université en ligne 4A DIGITAL, permettant à tous les collaborateurs d'accéder aux modules et de renforcer la diffusion des principes de conduite des affaires au sein de l'écosystème. Enfin, ces politiques sont accessibles publiquement sur le site internet du Groupe en français et en anglais, afin de diffuser ces standards auprès des parties prenantes ; lorsque pertinent, les exigences sont relayées aux partenaires/sous-traitants via la documentation contractuelle et les référentiels fournisseurs.

La formation est obligatoire pour les collaborateurs occupant les fonctions les plus exposées aux risques (approche par les risques) et fait l'objet d'un suivi. Pour le reste des collaborateurs, les contenus sont accessibles à tout moment sur 4A DIGITAL et la réalisation des modules est fortement encouragée afin de diffuser les principes de conduite des affaires à l'échelle de l'écosystème.

Une mise à jour des contenus est prévue afin d'intégrer pleinement la Politique Cadeaux, Invitations & Hospitalité et renforcer l'appropriation opérationnelle des règles associées.

L'entreprise met en place des actions de sensibilisation et de formation relatives à la lutte contre la corruption et les pots-de-vin à destination des membres de ses organes de gestion et de direction. Ces formations visent à renforcer la compréhension des règles éthiques, des obligations légales et des bonnes pratiques en matière de prévention de la corruption dans la conduite des affaires.

G1-4 CAS AVÉRÉS DE CORRUPTION OU VERSEMENTS AVÉRÉS DE POTS DE VIN

Pour gérer le risque matériel lié à l'éthique et à la corruption, le Groupe met en œuvre un plan d'actions reposant sur plusieurs leviers complémentaires. Les actions engagées ou prévues portent en priorité sur (i) l'actualisation de la cartographie des risques de corruption, (ii) le déploiement progressif des formations anticorruption, en priorité auprès des fonctions les plus exposées, (iii) le renforcement des vérifications d'intégrité de certains collaborateurs, candidats et partenaires lorsque le niveau de risque le justifie, (iv) l'application de contrôles comptables et de conformité dédiés, ainsi que (v) l'exploitation des signalements, du registre cadeaux et invitations et des constats d'audit afin d'identifier les situations à risque et mettre en œuvre, le cas échéant, des mesures correctives.

La mise en œuvre de ces actions est pilotée par la Direction Juridique & Conformité, avec l'appui des fonctions RH, Finance/Contrôle interne et Audit interne, ainsi que des directions pays pour le déploiement local. Les ressources mobilisées sont principalement des ressources internes de conformité, de contrôle et de formation.

Les priorités sont définies selon le niveau d'exposition aux risques, notamment pour les fonctions en lien avec les achats, les ventes, le développement commercial, les partenaires commerciaux ou les environnements sensibles. Le déploiement s'effectue de manière progressive, avec des campagnes de rappel lors des périodes identifiées comme plus exposées, un suivi par tableaux de bord, des contrôles a posteriori et des revues périodiques des politiques et procédures.

Ces actions visent à prévenir la survenance de faits de corruption ou de pots-de-vin, à détecter plus rapidement les situations de non-conformité et à limiter les effets financiers, juridiques et réputationnels associés au risque matériel identifié par le Groupe en matière d'éthique et de corruption.

La société n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour violation des lois anticorruption et anti-pots-de-vin. Dès lors, le montant des amendes pour violation des lois anticorruption et anti-pots-de-vin est de (0 €).

G1-6 PRATIQUES EN MATIÈRE DE PAIEMENT

AAA veille au respect des délais de paiement contractuels et des exigences légales applicables, afin de préserver une relation fournisseurs équilibrée et limiter le risque d'impacts négatifs sur la trésorerie de ses partenaires. Une attention particulière est portée aux PME et fournisseurs sensibles, notamment via un suivi des échéances, un traitement rapide des litiges de facturation et, lorsque nécessaire, une escalade interne pour éviter les retards.

Alan Allman Associates ne déclare aucune procédure judiciaire en cours pour retards de paiement.

Les pratiques de paiement du Groupe sont encadrées par le respect des délais légaux applicables et des conditions contractuelles définies avec les fournisseurs (dont des conditions standardisées sur certains périmètres via contrats-cadres). Le paiement est piloté via un processus interne de réception et validation des factures, de suivi des échéances et de traitement des litiges, avec des mécanismes d'escalade afin d'éviter les retards. Une attention particulière est portée aux PME afin de limiter tout impact potentiel sur leur trésorerie. À ce stade, les pratiques peuvent varier selon les entités et les cadres contractuels locaux ; un travail d'harmonisation et de renforcement du suivi est prévu dans le cadre de la formalisation de la Politique Achats/Finance.

DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES

07

DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES

DÉLÉGATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION
D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

DÉCLARATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT ANNUEL

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

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

DÉLÉGATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ (RÉSOLUTION 16 DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

BILAN DU CONTRAT DE LIQUIDITE

La société a mis fin au contrat de liquidité conclu avec PORTZAMPARC – GROUPE BNP PARIBAS le 26 novembre 2025.

A cette date, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité et ont été transférés à la société:

- 91 838 titres ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA
- 300 418, 36 euros

Il est rappelé que lors du bilan semestriel du 30 juin 2025, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 90 566 titres ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA
- 304 969, 01 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 1er semestre 2025, il a été négocié un total de :

Achats	18 048 titres	91 835, 61€	212 transactions
Ventes	11 689 titres	71 174, 01€	163 transactions

Au cours du 2nd semestre 2025 et jusqu'au 26 novembre 2025, il a été négocié un total de :

Achats	7 521 titres	29 587, 65 €	120 transactions
Ventes	6 249 titres	25 037, 00 €	98 transactions

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 A 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 (RÉSOLUTION 19 DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 19 JUIN 2024)

Sur le fondement de la 19ème résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 19 juin 2024, le Président-Directeur Général, sur subdélégation du Conseil d'Administration, a décidé et constaté l'augmentation de capital suivante :

Le 16 janvier 2025, l'émission de 81 813 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0,30 euros au prix unitaire de 7, 41 euros par action, soit une augmentation de capital de 24 543, 90 euros, et, prime d'émission incluse de 606 234, 33 euros.

Cette augmentation de capital s'est faite par compensation de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au bénéfice des actionnaires cédant de la société PhoenixDX.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS EXISTANTE OU À ÉMETTRE AU PROFIT DE MEMBRES DU PERSONNEL SALARIE ET DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE OU DE CERTAINS D'ENTRE EUX (RÉSOLUTION 28 DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 22 JUIN 2022)

Sur le fondement de la 28ème résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 22 juin 2022, le Président Directeur Général, sur subdélégation du Conseil d'Administration en date du 26 septembre 2022, a décidé et constaté l'augmentation de capital suivante :

Le 26 septembre 2025, l'émission de 53 200 actions nouvelles d'une valeur nominale unitaire de 0, 30 euros, soit une augmentation de capital de 15 960 euros.

Les actions émises ont été attribué gratuitement, sur la base de 100 actions, à chaque salarié répondant aux conditions définies dans le Règlement de plan adopté par le Conseil d'administration le 26 septembre 2022.

DÉLÉGATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 JUIN 2025 ET NON-UTILISÉES AU COURS DE L'ANNÉE 2025 :

- 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 **(17ème résolution)** ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital social par émission - avec suppression du droit préférentiel de souscription - d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier auprès notamment d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs **(18ème résolution)** ; L'augmentation de capital réalisée au cours de l'année 2025 avec suppression du droit préférentiel de souscription a été réalisée sur le fondement de la 19ème résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 19 juin 2024.
- 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 (à l'exclusion d'offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier) **(19ème 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 **(20ème 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 **(21ème résolution)** ;
- Délégation de compétence à conférer au Conseil d'administration, à l'effet de décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital ou donnant droit à un titre de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit d'une ou plusieurs personnes désignées par le Conseil d'Administration **(22ème 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 **(23ème 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 **(24ème 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 **(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 cas d'offre publique d'échange initiée par la Société **(26ème 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 **(28ème résolution)** ;
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions

gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux **(29ème résolution)**. L'attribution gratuite d'action et l'augmentation de capital réalisée au cours de l'exercice 2025 ont été réalisées sur le fondement de la 28ème résolution de l'Assemblée Générale de la Société du 22 juin 2022.

- 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 **(30ème 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 **(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 de certaines filiales étrangères à des conditions comparables à celles qui seraient offertes en vertu des 28ème, 29ème, 30ème et 31ème résolutions **(32ème résolution)**
- Autorisation à donner au Conseil d'administration de réduire le capital par annulation des actions rachetées **(34ème résolution)**.

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 80 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 Paris, le 30 avril 2026

Monsieur Jean-Marie Thual

Président du Conseil d'administration - Directeur Général d'Alan Allman Associates



RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

**Assemblée générale d'approbation des comptes
de l'exercice clos le 31 décembre 2025**

Alan Allman Associates
Société Anonyme
au capital de 13 769 166,60€

15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy-les-Moulineau

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

Alan Allman Associates

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

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 réglementés.

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.

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 DÉJÀ 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 CAMAHÉAL FINANCE :

Personne concernée :

La société CAMAHÉAL FINANCE, actionnaire disposant d'une fraction de droit de vote supérieur à 10%.

Nature, objet et modalités :

Votre conseil d'administration du 1er 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 CAMAHÉAL 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 CAMAHÉAL FINANCE pour ses filiales, auquel s'ajoute un taux de marge de 5%.

Pour l'exercice 2025, votre société a enregistré une charge de 60 000 euros au titre de cette convention.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 30 avril 2026

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Antoine Zani
Associé

Sofidem & Associés

Philippe Noury
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2025

Alan Allman Associates
Société Anonyme
au capital de 13 769 166,60€

15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy-les-Moulineau

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

Alan Allman Associates

Exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les incidences de la première application du règlement ANC n°2022-06 exposées dans l'annexe des comptes annuels.

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-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation (paragraphe c « 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'élève à 63 M€ au 31 décembre 2025, au regard d'un total bilan de 126,8 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> <p>(i) de leur montant significatif dans les comptes de la société,</p> <p>(ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de la valeur d'utilité.</p>	<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>

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.

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 2025, Grant Thornton et Sofidem & Associés étaient dans la 4ème 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.

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. 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.

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 30 avril 2026

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Antoine Zani
Associé

Sofidem & Associés

Philippe Noury
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2025

Alan Allman Associates
Société Anonyme
au capital de 13 769 166,60€

15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy-les-Moulineau

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

Alan Allman Associates

Exercice clos le 31 décembre 2025

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 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 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-avant. 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 - IAS 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)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2025, les goodwill sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 167,6 M€ au regard d'un total de bilan de 310,2 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-Pacifique.</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. Cet exercice a conduit à la comptabilisation d'une dépréciation de 10,4 M€ en 2025. 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>

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 2025, Grant Thornton et Sofidem & Associés étaient dans la 4ème année de leur mission sans interruption.

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 circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- Concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons 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 30 avril 2026

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Antoine Zani
Associé

Sofidem & Associés

Philippe Noury
Associé



ALAN ALLMAN ASSOCIATES



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy les Moulineaux

**RAPPORT DE L'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 RÉGLEMENT (UE) 2020/852**
Exercice clos le 31 décembre 2025

TALENZ AUDIT

62 Rue de la Chaussée d'Antin | 75009 Paris 9
Tél. : 01 40 60 90 42 | paris@talenz-audit.fr

www.talenz-audit.fr

SAS au capital de 53 429 € | SIRET 821 483 351 00010 | RCS Paris 821 483 351 | TVA Intracommunautaire FR 175001604300
Société de commissariat aux comptes inscrite à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris



Alan Allman Associates

Rapport de l'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 2025
Référence : 2025-12_OTI_ALANALLMANASSOCIATES_CSRD

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA VÉRIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUS A L'ARTICLE 8 DU RÉGLEMENT (UE) 2020/852

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée Générale

Alan Allman Associates
15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy les Moulineaux

Le présent rapport est émis en notre qualité d'Organisme Tiers Indépendant et porte sur la vérification de l'état de durabilité de la société Alan Allman Associates (« l'entité »). Il porte 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 2025 et incluses dans la section 6 du rapport sur la gestion du groupe.

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

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 sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité d'Alan Allman Associates sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution ses affaires, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise.

En application du II de l'article L.822-24 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 exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 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 sur la gestion 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 d'impartialité, 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,



Alan Allman Associates

Rapport de l'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 2025
Référence : 2025-12_OTI_ALANALLMANASSOCIATES_CSRD

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 sur la gestion 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.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de l'entité, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par l'entité en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission 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.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

CONFORMITÉ AUX ESRS DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR ALAN ALLMAN ASSOCIATES POUR DÉTERMINER LES INFORMATIONS PUBLIÉES

NATURE DES VERIFICATIONS OPEREES

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par l'entité 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 sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

CONCLUSION DES VERIFICATIONS OPEREES

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.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE EN LIEN AVEC LE PREMIER AXE DE LA MISSION, EN DEHORS DE L'ÉVALUATION INITIALE DU PROCESSUS DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

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 l'entité pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont l'entité met à jour son analyse de double matérialité et conclut à des changements significatifs ayant eu lieu au cours de l'exercice nécessitant une actualisation de son processus de double matérialité sont mentionnées à la section *ESRS 2 – IRO 1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants* au sein du chapitre 6 du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons, par entretien avec la direction et/ou les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- de l'identification et évaluation des facteurs internes et externes ayant conduit à l'actualisation du processus de double matérialité. Ceux-ci incluent notamment : les modifications du périmètre de reporting et les engagements ESG de l'entité ;
- des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la liste des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels identifiés par l'entité, et au processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) ;
- des évolutions du processus décisionnel et le cas échéant des procédures de contrôle interne mis en place par l'entité au cours de l'exercice et apprécié la présentation qui en est faite au sein du chapitre 6 du rapport sur la gestion du groupe.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par l'entité au regard de notre connaissance de l'entité et circonstances propres à l'entité ;
- apprécié l'effort raisonnable mis en œuvre par l'entité pour analyser sa chaîne de valeur et de repérer d'éventuelles incohérences dans l'analyse de matérialité sur la chaîne de valeur ;
- apprécier la pertinence des changements significatifs réalisés par l'entité sur l'appréciation des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés au regard :
 - de notre connaissance de l'entité et circonstances propres à l'entité ;
 - des analyses de risques menées par les entités du groupe ;
 - des analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugées pertinentes ;
- apprécier, pour les changements significatifs affectant les impacts, risques et opportunités réels et potentiels, la conformité du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la



Alan Allman Associates

Rapport de l'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 2025
Référence : 2025-12_OTL_ALANALLMANASSOCIATES_CSRD

matérialité financière mis en œuvre par l'entité (y compris la fixation des seuils) au regard des critères définis par ESRS 1.

CONFORMITÉ DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ INCLUSES DANS LE RAPPORT SUR LA GESTION DU GROUPE AVEC LES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 233-28-4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRS.

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

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 la section du chapitre 6 du rapport sur la gestion 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 l'entité 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 VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

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.

OBSERVATIONS

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations présentées dans la section *ESRS.2.BP-2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières* du rapport de durabilité et qui précisent les conditions de mise à jour de la méthodologie appliquée concernant le calcul des émissions de gaz à effet de serre par rapport à l'exercice précédent et les incertitudes liées aux méthodologies de comptabilisation.

De manière identique, nous attirons votre attention sur les informations présentées dans la section *S1-6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise* du rapport de durabilité et qui précisent les différences de méthodes de comptabilisation quant au nombre de salariés selon les entités notamment sur le périmètre France et Canada.

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 sur la gestion du groupe 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, E3 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 Changement climatique du rapport de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base de sondages, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par Alan Allman Associates couvre les domaines importants tels que présentés dans le rapport de durabilité ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les sections ESRS E1 Changement climatique, ESRS E2 Pollution, ESRS E3 Ressources aquatiques et marines et ESRS E5 Economie circulaire de la section Informations environnementales du rapport de durabilité 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 ;
- en ce qui concerne les estimations auxquelles l'entité a eu recours pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre, prendre connaissance 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)

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS S1) sont mentionnées dans la section ESRS S1 Personnel de l'entreprise du rapport de durabilité. 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.

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.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PREVUES A L'ARTICLE 8 DU REGLEMENT (UE) 2020/852

NATURE DES VERIFICATIONS OPEREES

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par l'entité 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.

CONCLUSION DES VERIFICATIONS OPEREES

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.

OBSERVATION

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations présentées dans le paragraphe Taxonomie européenne inclus dans la section *E1-1 : Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique* présentées dans le rapport de durabilité et qui précisent le contexte dans lequel les informations relatives aux exigences du règlement Taxonomie ont été établies et notamment les précisions apportées quant aux travaux portant sur l'alignement des Capex pour cet exercice.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIERE

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer à notre rapport.

Fait à Paris, le 28 avril 2026.

L'Organisme Tiers Indépendant
TALENZ AUDIT
Jocelyn MICHEL

Auditeur des informations en matière de durabilité



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

REMERCIEMENTS



08



REMERCIEMENTS



PRÉSIDENT ET FONDATEUR
ALAN ALLAN ASSOCIATES

**Jean-Marie
THUAL**



Pour conclure ce rapport annuel,
je tiens à remercier chaleureusement
toutes celles et tous ceux qui ont contribué
à sa réalisation.

Merci à nos partenaires, clients et investisseurs
pour leur confiance et leur fidélité.

Merci à nos consultants, managers,
dirigeants et associés pour leur engagement,
leur expertise et leur esprit entrepreneurial.

Merci également à toutes les équipes
qui ont participé à la production de ce rapport.



Pour en savoir plus, scannez ce code QR
ou rendez-vous sur alan-allman.com

Crédits photos

nir-himi-w_rVpVZGa3g-unsplash (Couverture), rohit-choudhari-CAN0qRE3xnw-unsplash (p. 2), mohammad-alizade-4wzRuAb-KWs-unsplash (p. 4), archee-lal-Wv-lqmcvZ00-unsplash (p. 6), evgeni-tcherkasski-ko-w5jLC9lPI-unsplash (p. 8), dennis_tm-N7u1Prj3O-E-unsplash (p. 12), elio-elio-8YMbLoUWO_A-unsplash (p. 16), aakash-dhage-l7DgMvoPgbl-unsplash (p. 18), alexander-mils-YtELR3Q5Y4E-unsplash (p. 22), getty-images-HZfsCshPpiE-unsplash (p. 22), getty-images-c_dSqY9yxs0-unsplash (p. 22), iStock-2187465802 (p. 22), jimmy-chang-lrQEQCPE9pg-unsplash (p. 22), planet-volumes-v4FnL_FrR8g-unsplash (p. 22), tiomothy-swope-zwe--GYIZtc-unsplash (p. 22), iStock-1447889358 (p.22), rick-rothenberg-Nqx3SaMp4kQ-unsplash (p. 25), dim-gunger-3emffQOvHxA-unsplash (p. 27), takashi-sakamoto-EG_Yvw7tzV4-unsplash (p. 32), ulad-zislau-petrushkevich-xRb93Uec-RM-unsplash (p. 35), iStock-1289220545 (p. 36), iStock-2220899573 (p. 38), neom-0rvKw0fDiHk-unsplash (p. 40), iStock-2207318008 (p. 42), francesca-grima-Nyo9-_Uy5PY-unsplash (p. 45), vista-wei-lyXgM1C4bbk-unsplash (p. 51), venti-views-MHlmsrygog-unsplash (p. 53), karwin-luo-pqmy90uUxuc-unsplash (p. 55), stephanie-leblanc-UWYPTISci4o-unsplash (p. 56), iStock-1467988267 (p. 59), ekaterina-boltaga-jqkGK3ofxi8-unsplash (p. 60), isaac-66h9h7gXotA-unsplash (p. 63), le-sixieme-reve-Ojim-PBFyz6w-unsplash (p. 64), ondrej-machart-WEtXkellMoM-unsplash (p. 77), daniel-j-schwarz-HBP8g_ZPQAs-unsplash (p. 78), cameron-arksey-VZpHOl7j7Ek-unsplash (p. 102), anthony-tuil-IS_eDob6DDg-unsplash (p. 124), deep-doshi-FGzU-xqz1rw-unsplash (p. 170), nir-himi-hJKRf9_KbhU-unsplash (p. 184), marek-piwnicki-ktllNfb9cBs-unsplash (p. 256), jensen-ragoonath-oh2iXAXWHt8-unsplash (p. 286), ingmar-E_PKxM-tARbw-unsplash (p. 288).