

# 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'Ecosystème 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'affacturation 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'affacturation 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 relutif sur la profitabilité 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



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**



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**



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**



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**



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**



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**



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



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



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



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



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



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'Ecosystème se concentre essentiellement sur son propre territoire national, avec une expansion sur les autres provinces fédérales.

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

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

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

**Risques environnementaux**



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.

**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**



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'Écosystème 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'Écosystème 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 connaissances des différentes procédures en place et participent également aux différents Comités d'audit. Lors de leurs interventions, les Commissaires aux comptes sont en contact non seulement avec les équipes comptables et financières mais également avec les responsables opérationnels qui sont les plus qualifiés pour répondre à des questions relatives à l'activité des sociétés de l'Ecosystème Alan Allman Associates. Cette démarche d'audit permet ainsi de déceler de potentielles améliorations à apporter au système de contrôle interne actuellement en place au sein de l'Ecosystème Alan Allman Associates.

## Utilisation des délégations

Le détail des utilisations par le Conseil d'Administration des délégations qui lui ont été octroyées par l'Assemblée Générale du 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 réserve 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, bénéfices ou primes d'émission au profit du Bénéficiaire ; (ii) soit des actions existantes préalablement acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions dûment approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et conforme aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce. 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, bénéfices ou primes d'émission au profit du Bénéficiaire ; (ii) soit des actions existantes préalablement acquises par la Société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions dûment approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et conforme aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

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

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

#### Etat de la participation des salariés au capital

Au cours de l'exercice et au dernier jour de celui-ci, à la connaissance de la Société, une partie de son capital social est détenu directement par des salariés de l'ensemble Alan Allman Associates, à savoir 1 197 279 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 réalisées 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)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>					
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>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses non comptabilisées</b>					
Nombre total de factures exclues				0	
Montant total des factures exclues de (A) TTC				0 €	
<b>(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)</b>					
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)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>					
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>(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses non comptabilisées</b>					
Nombre total de factures exclues de (A) relatives à des créances litigieuses non comptabilisées	0				
Montant total des factures exclues de (A) TTC	0 €				
<b>(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)</b>					
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	0	0	0	0	0
. 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

