

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



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 Keuros	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 CONSOLIDES

En euros	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
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)	(12 702)	(12 702)	1 408	(11 294)
Dividendes versés	-	-	-	(2 042)	(2 042)	(2 042)	(928)	(2 970)
Put sur intérêts ne conférant pas le contrôle	-	-	-	19	19	19	271	290
Augmentation de capital	26	-	-	568	568	594	-	594
Actions propres	-	-	-	2 132	2 132	2 132	(64)	2 068
Autres variations	0	13	(54)	143	102	102	(110)	(8)
Situation à la clôture de l'exercice 2024-12	13 729	(2 702)	468	41 697	39 462	53 191	1 979	55 170

En euros	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
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 évènements sur les marchés financiers mondiaux qui pourrait impacter à court-terme sa capacité à se financer sur les marchés de capitaux et, de ce fait, la conduite de ses activités. De plus, par son activité qui ne l'expose pas au prix des matières premières, l'Ecosystème est exposé de manière limitée aux conditions macroéconomiques tendues notamment en ce qui concerne l'inflation.

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

3 – EVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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.

4 – PRINCIPES COMPTABLES ET RÈGLES DE CONSOLIDATION

4.1 Référentiel IFRS

Les états financiers consolidés de l'Ecosystème 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'Ecosystème 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'Ecosystème.

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'Ecosystème.

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'Ecosystème 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
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	54209890	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'Ambohijannahary	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	CHE-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	-	-
SOURCEEVOLUTION	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+ CONSULTNANTS 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	08504812	IG	100,00%	100,00%	IG	100,00%	100,00%
WE-PLUS PTE. LTD.	Séout	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'arrêt 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						
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							
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	Rectassements	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								
En K euros								
Amt/Dép. Immobilier (1)	(8 110)	(2 866)	885	174	534	(0)	(13)	(9 397)
Amt/Dép. install tech, matériel & outill.	(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	Rectassements	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								
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								
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.

	NOMBRE DE TITRES				31/12/2025
	31/12/2024	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 actionnariat salarié

a. Plans d'attribution gratuite d'actions 2022

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

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	(3 483)	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	35 789

	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
		Annuelle	Comptes statutaires 3A BELGIUM	R2 : NON

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 :

En K euros	31/12/2025	31/12/2024
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 :

En K euros	31/12/2025	31/12/2024
Compléments de prix	2 909	3 454
Total Autres passifs Long terme	2 909	3 454

Et les autres passifs courants de :

En K euros	31/12/2025	31/12/2024
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 :

En K euros	31/12/2025	31/12/2024
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.

En K euros	31/12/2025	31/12/2024
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)		Designation 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)	-	-
Paieement 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.

