

THE FUTURE IS RISING





ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Avertissement

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

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

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

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits dans le rapport de gestion du présent rapport financier semestriel avant de prendre toute décision d'investissement.

La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers de la Société ou ses objectifs. Par ailleurs, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par la Société, pourraient avoir le même effet négatif et les investisseurs pourraient perdre tout ou partie de leur investissement.

Le présent rapport financier semestriel contient en outre des informations relatives à l'activité de la Société ainsi qu'au marché et à l'industrie dans lesquels elle opère. Ces informations proviennent notamment d'études réalisées par des sources internes et externes (rapports d'analystes, études spécialisées, publications du secteur, toutes autres informations publiées par des sociétés d'études de marché, de sociétés et d'organismes publics).

330 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

+3100

TALENTS

15

MARQUES
FORTES

3

ZONES
GÉOGRAPHIQUES

Certifié

ISO 9001
ISO 10001
ISO 27001
Happy At Work
Ecovadis

Together,

Think, co-create, and invest in

the future

NOTRE MISSION

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

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

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

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

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

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

NOS VALEURS

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

AMBITION

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

AUDACE

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

AUTHENTICITÉ

Nous plaçons la transparence et la sincérité au cœur de nos relations, en valorisant les individus, en favorisant la collaboration et en respectant leur singularité. Avec une **ATTITUDE** proactive et positive, essentielle pour relever les défis et **inspirer confiance à nos partenaires**.



Sommaire.

01

NOTRE ÉCOSYSTÈME

- 10 Édito - Jean-Marie THUAL
- 13 La gouvernance
- 14 Nos marques fortes

02

CHIFFRES CLÉS

- 18 Chiffres clés du premier semestre 2026
- 20 Analyse comparative par zone géographique
- 22 Flux net, bilan et compte de résultat

03

NOTRE TRANSFORMATION ET NOS PERSPECTIVES

- 26 Premier semestre 2026, une trajectoire en amélioration
- 27 Des marques fortes, un écosystème plus intégré
- 28 L'IA change d'échelle
- 29 Interview de Leandro F. PEREIRA - Lab IA
- 30 De la stratégie à l'exécution, PhoenixDX comme laboratoire opérationnel
- 31 Interview de Pedro CARRILHO - PhoenixDX
- 32 L'humain augmenté, au cœur de la transformation
- 33 Une croissance responsable
- 35 Perspectives rise 2036, un premier jalon en 2030

04

RAPPORT FINANCIER

- 38 Rapport d'activité
- 40 Rapport des commissaires aux comptes
- 42 États financiers consolidés
- 63 Attestation du responsable du rapport financier

01

NOTRE ÉCOSYSTÈME

ALAN



Jean-Marie
THUAL

PRÉSIDENT ET FONDATEUR
ALAN ALLMAN ASSOCIATES

ÉDITO

Le premier semestre 2026 confirme une tendance de fond : dans un environnement économique toujours exigeant, les organisations privilégient davantage les transformations capables de produire une **valeur mesurable, durable et rapidement mobilisable**. Cette exigence renforce la pertinence de notre modèle, fondé sur la complémentarité de nos expertises, la proximité de nos cabinets et notre capacité à intervenir de la stratégie jusqu'au delivery.

Après un premier trimestre encore marqué par les effets du recentrage engagé en 2025, le deuxième trimestre montre une amélioration progressive de notre dynamique d'activité. Sur l'ensemble du semestre, notre **chiffre d'affaires s'établit à 158,5 M€**, en recul de 7,5 % à taux de change courant et de **5,8 % à taux de change constant**. Dans le même temps, les mesures d'optimisation engagées depuis 2025 portent leurs fruits : **le Résultat Opérationnel d'Activité progresse de 19,4 % à 15,6 M€** et la marge opérationnelle d'activité atteint 9,9 %, contre 7,6 % un an plus tôt. Cette évolution confirme notre stratégie de sélectivité, de qualité du chiffre d'affaires et de développement des missions à plus forte valeur ajoutée, également illustrée par la progression de 3 % de nos taux journaliers moyens à effectifs quasi stables par rapport à fin 2025.

Dans le même temps, **l'intelligence artificielle franchit une nouvelle étape**. L'enjeu n'est plus seulement d'expérimenter, mais de structurer, gouverner et industrialiser. Nous renforçons donc notre organisation autour de l'IA afin de mieux coordonner nos offres, nos plateformes et nos cas d'usage internes, tout en capitalisant sur les expertises les plus avancées de notre écosystème. Cette intégration progressive de l'IA dans nos méthodes de travail et nos offres a vocation à renforcer la productivité des équipes et l'efficacité opérationnelle.

Les trajectoires restent toutefois contrastées selon les régions. **L'Europe et l'Amérique du Nord portent l'amélioration de la rentabilité** : le ROA de l'Europe progresse de 51,8 % à 7,2 M€, avec une marge de 8,8 %, tandis que l'Amérique du Nord atteint 8,1 M€ de ROA et une marge de 11,8 %. En Asie-Pacifique, le premier semestre reste en retrait par rapport à 2025, mais l'activité rebondit de près de 20 % entre le premier et le deuxième trimestre et bénéficie de nouvelles références structurantes en Australie. Cette lecture équilibrée de nos performances confirme l'importance de conjuguer discipline opérationnelle, expertise locale, synergies internationales et innovation technologique.

À travers **Horizon 2036**, nous souhaitons nous donner une direction de long terme, tout en tenant compte d'un marché qui évolue très rapidement. Notre premier jalon est fixé à 2030 : construire un plan d'action concret pour faire évoluer nos compétences, accélérer l'intégration de l'IA, adapter notre business model et renforcer notre approche commerciale afin de mieux répondre aux attentes du marché.

Le semestre marque ainsi un **net redressement de notre performance opérationnelle et financière** : le résultat opérationnel courant progresse de 53,9 % à 10,1 M€, le résultat opérationnel redevient positif à 8,0 M€ et le résultat net consolidé atteint 2,4 M€, contre une perte de 10,1 M€ un an plus tôt. La variation nette de trésorerie ressort également positive à 6,8 M€. Forts de cette trajectoire, et sous réserve de l'évolution des conditions de marché, nous **visons une marge de Résultat Opérationnel d'Activité autour de 11 % au second semestre 2026**.



ALAN ALLMAN ASSOCIATES

LA GOUVERNANCE

PRÉSIDENT ET FONDATEUR



Jean-Marie Thual

COMITÉ EXÉCUTIF



Nicolas Cossard
CFO Monde



David Bellaïche
VP, General Manager France



David Ramakers
VP, General Manager Benelux



Alain Fairise
VP, CEO Amérique du Nord



Pedro Carrilho
VP, General Manager APAC



Leandro F. Pereira
VP, General Manager Iberia

ADMINISTRATEURS INTERNES & INDÉPENDANTS



Jean-Marie Thual
Président du conseil d'administration



Audrey Barra Lesain
Administrateur



Cédric Rath
Administrateur



Camille Thual
Administrateur



Emma Ekelund
Administrateur indépendant



Hervé Boulant
Administrateur indépendant

DES EXPERTISES POINTUES PORTÉES PAR DES MARQUES FORTES

DE LA SPÉCIFICATION

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

Finance

Conseil financier, risque, régulation, marché.



À LA PLANIFICATION,

Structurer, organiser et sécuriser
les conditions de réussite des projets

Smart Automation, IA

Smart Automation, IA & Data science.



Conseil Stratégique et Nouvelles Technologies

Management de projets, stratégie et innovation.



Project Management

Management de projets et performances des organisations.



RH, SIRH

Conseil RH & SIRH, change management.



EXPERTISES

À LA LIVRAISON

Exécuter, piloter, déployer avec rigueur
et engagement de résultats

DE TOUT PROJET DIGITAL.

Orchestrer expertises et technologies
pour des projets digitaux durables

Sécurité, Cybersécurité

Solutions cloud, cybersécurité, productivité,
conseil stratégique.



VICTRIX

Data

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



DX satisco

Transformation Digitale

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



we+

ERP

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



EC Solutions GURUS[®] tecweb.

Services gérés

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



ited

Event, Expérience Digitale

Événementiel.



**lux
mod
emis**

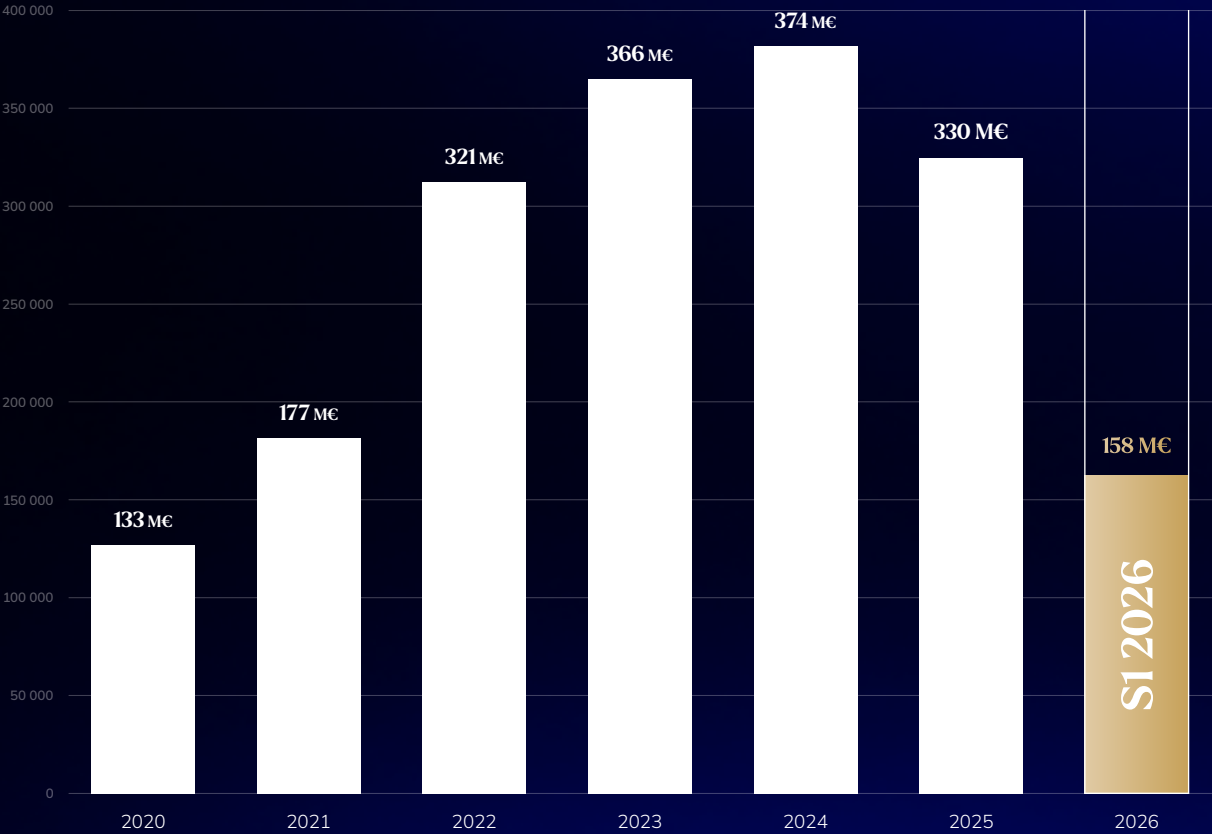
S FORTES

02

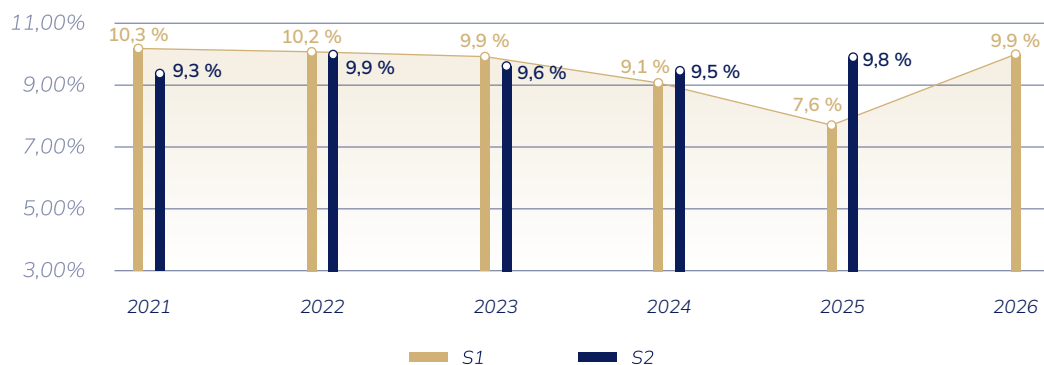
CHIFFRES CLÉS

CHIFFRES CLÉS

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2026



ÉVOLUTION DE LA RENTABILITÉ



ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ (ROA)

	S1 2024	S1 2025	S1 2026
ROA(M€)	17,50	13,10	15,62
ROA EN %	9,1%	7,6%	9,9%

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

AMÉRIQUE DU NORD

69 M€

de CA au S1 2026
vs 76 M€ au S1 2025

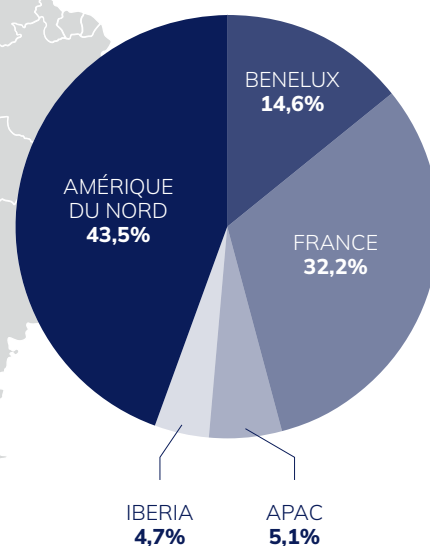
8,1 M€

de ROA au S1 2026
vs 7,7 M€ au S1 2025

1275

Effectif temps plein
(ETP) au S1 2026

POURCENTAGE DU CHIFFRE
D'AFFAIRES PAR ZONE
GÉOGRAPHIQUE



EUROPE

81,4 M€

de CA au S1 2026
vs 86,2 M€ au S1 2025

7,2 M€

de ROA au S1 2026
vs 4,7 M€ au S1 2025

1608

Effectif temps plein
(ETP) au S1 2026



ASIE PACIFIQUE

8,1 M€

de CA au S1 2026
vs 9,2 M€ au S1 2025

0,34 M€

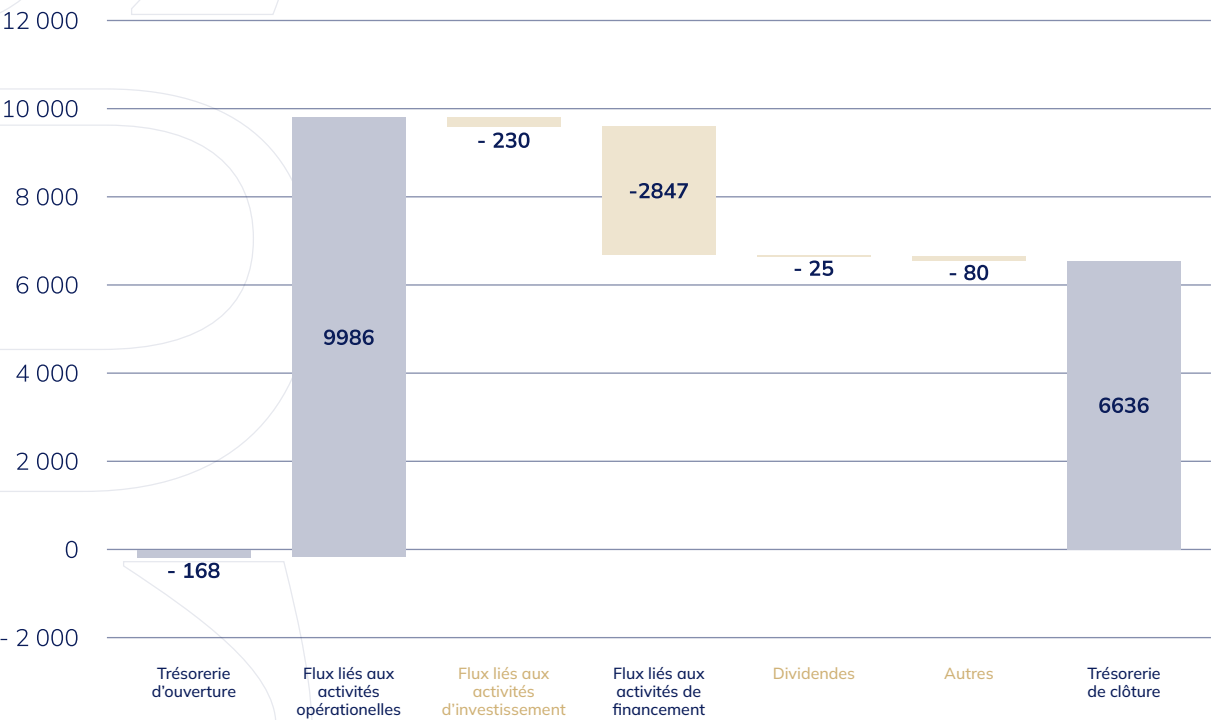
de ROA au S1 2026
vs 0,71 M€ au S1 2025

157

Effectif temps plein
(ETP) au S1 2026

FOCUS CHIFFRES

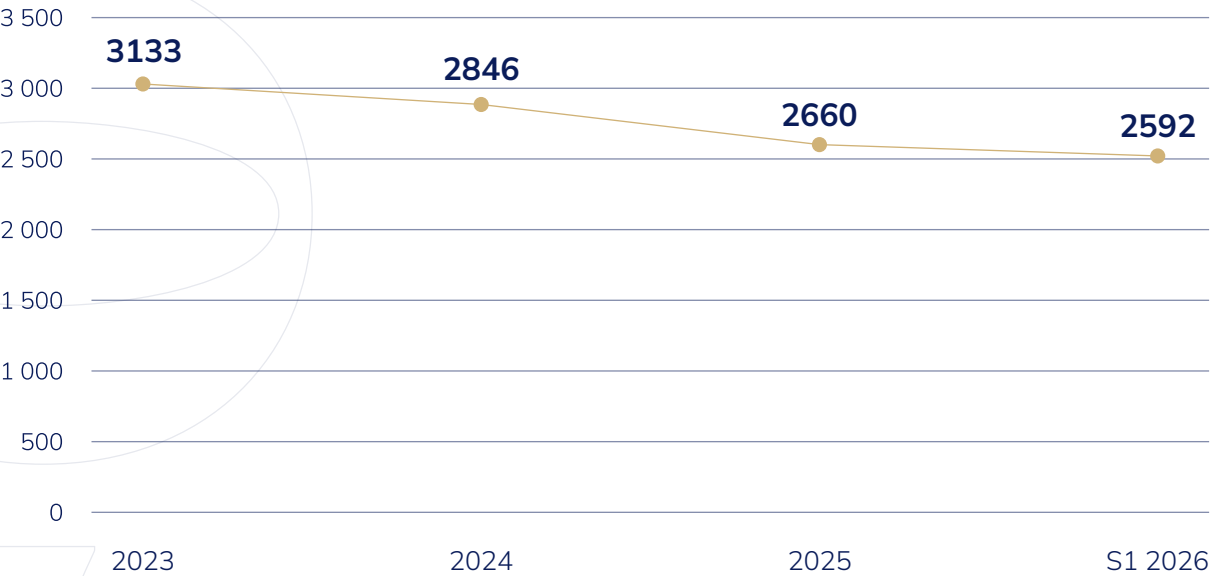
FLUX NET DE TRÉSORERIE S1 2026 (EN K€)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS CONSULTANTS

2592

Effectif au 30/06/26
vs. 2660 effectif au 31/12/25

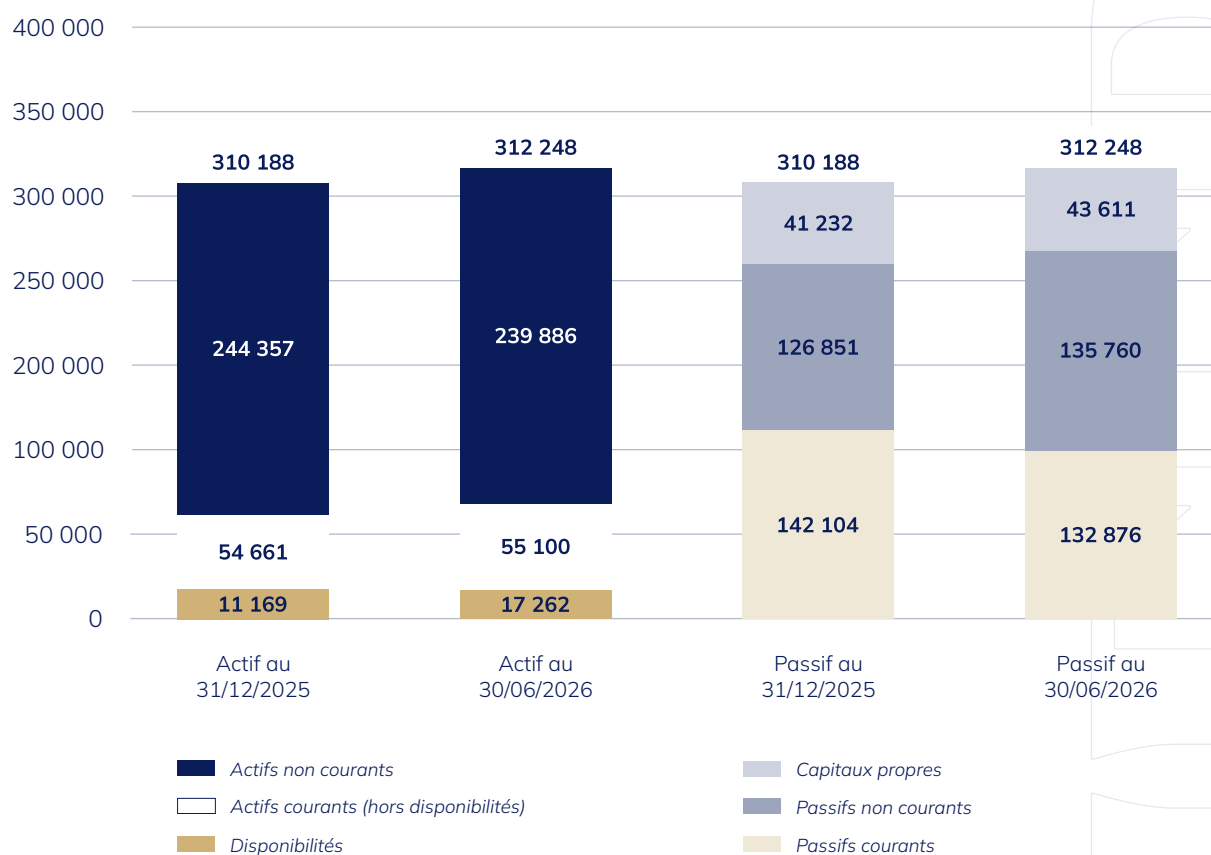


Évolution du nombre de consultants sur les 4 dernières années

BILAN

Actifs (en K€)	31/12/2025	30/06/2026
Actifs non courants	244 357	239 886
Actifs courants (hors disponibilités)	54 661	55 100
Disponibilités	11 169	17 262
TOTAL ACTIF	310 188	312 248

Passifs (en K€)	31/12/2025	30/06/2026
Capitaux propres	41 232	43 611
Passifs non courants	126 851	135 760
Passifs courants	142 104	132 876
TOTAL PASSIF	310 188	312 248



COMPTE DE RÉSULTAT

(en K€)	30/06/2025	30/06/2026	Var. en %
Chiffre d'affaires	171 364	158 539	-7,5 %
Chiffre d'affaires (Périmètre hors activité arrêtée*)	170 608	158 539	-7,1 %
Résultat Opérationnel d'Activité	13 082	15 620	+19,4 %
Résultat Opérationnel d'Activité en %	7,6 %	9,9 %	+29,1 %

*Hors activité arrêtée signifie hors groupe E.MAGINEURS qui représentait 756 K€ de chiffre d'affaires en 2025.

03

NOTRE TRANSFORMATION ET NOS PERSPECTIVES

PREMIER SEMESTRE 2026, UNE TRAJECTOIRE EN AMÉLIORATION

Au premier semestre 2026, Alan Allman Associates réalise un **chiffre d'affaires consolidé de 158,5 M€**, en recul de 7,5 % à taux de change courant et de 5,8 % à taux de change constant. Le deuxième trimestre marque toutefois une amélioration progressive de la tendance : avec 79,1 M€ de chiffre d'affaires, le recul à taux de change constant est ramené à 4,7 %, contre 6,8 % au premier trimestre.

Cette évolution intervient dans la continuité du plan d'optimisation engagé en 2025. Le recentrage sur les activités stratégiques, la sélectivité des engagements et la priorité accordée aux missions à plus forte valeur ajoutée restent au cœur du pilotage du Groupe. Les **honoraires journaliers moyens progressent de 3 %** à effectifs stables depuis le 31 décembre 2025, traduisant une amélioration du mix d'activité.

Les dynamiques restent contrastées selon les zones géographiques. En Europe, le chiffre d'affaires s'établit à 81,4 M€, contre 86,2 M€ au premier semestre 2025, tandis que le **ROA progresse de 51,8 % à 7,2 M€** et que la marge atteint 8,8 %, contre 5,5 %. En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires ressort à 69,0 M€, contre 76,0 M€ ; à taux de change

constant, le recul est de 5,2 %. Le **ROA progresse à 8,1 M€ et la marge atteint 11,8 %**, contre 10,1 % un an plus tôt, dans un contexte d'accélération de la dynamique commerciale depuis début juin. En Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires s'établit à 8,1 M€, contre 9,2 M€, et le ROA à 0,3 M€, contre 0,7 M€. L'activité a toutefois **rebondi de près de 20 % entre le premier et le deuxième trimestre**, portée par le renouvellement de plusieurs contrats et par une nouvelle référence structurante en Australie.

L'amélioration de la rentabilité opérationnelle s'accompagne d'un **net redressement des résultats**. Le **résultat opérationnel courant atteint 10,1 M€, en progression de 53,9 %**, et le résultat opérationnel ressort positif à 8,0 M€, contre -6,0 M€ un an plus tôt. Le **résultat net consolidé s'établit à 2,4 M€**, contre -10,1 M€ au premier semestre 2025. La génération de trésorerie s'améliore également : les flux liés aux activités opérationnelles atteignent 10,0 M€ et la **variation nette de trésorerie ressort positive à 6,8 M€**, contre -12,5 M€ un an auparavant. Au 30 juin 2026, la trésorerie et les équivalents de **trésorerie inscrits au bilan atteignent 17,3 M€**, contre 11,2 M€ au 31 décembre 2025.

FORNITES

DES MARQUES FORTES, UN ÉCOSYSTÈME PLUS INTÉGRÉ

La stratégie d'Alan Allman Associates repose sur des cabinets spécialisés capables de conserver leur expertise, leur proximité client et leur culture entrepreneuriale, tout en bénéficiant de **la force d'un écosystème international**. Cette organisation permet de combiner des savoir-faire complémentaires et de construire des réponses plus larges, de la définition de la stratégie jusqu'à l'exécution opérationnelle.

Cette complémentarité se traduit différemment selon les régions. En France, les activités de conseil, de planification et d'accompagnement stratégique occupent une place importante, tandis que les **modèles de delivery hybrides associant expertise locale et capacités nearshore** gagnent en importance. Dans la péninsule ibérique, la dynamique repose sur une **croissance organique soutenue** et sur le développement d'un **conseil augmenté par l'IA**, combinant expertise, méthodologies structurées et technologies.

Au Benelux, les expertises en transformation, data, cloud, cybersécurité et automatisation s'inscrivent dans une logique de **création de valeur concrète** : les technologies ne sont plus abordées isolément, mais comme les composantes d'une même trajectoire de performance et de résilience. En Amérique du Nord, l'écosystème poursuit le développement d'**offres industrialisées et répliquables**, tout en s'appuyant sur des activités récurrentes de services gérés et sur des expertises à forte valeur ajoutée.

En Asie-Pacifique, PhoenixDX et les équipes régionales développent des **approches AI-first**, des capacités de modernisation de systèmes legacy et des modèles de delivery structurés autour de hubs régionaux. L'enjeu pour l'écosystème est désormais de **faire circuler plus rapidement ces expertises, méthodes et actifs afin d'accélérer les synergies et la création de valeur pour les clients**.

L'IA CHANGE D'ÉCHELLE

L'intelligence artificielle est entrée dans une **nouvelle phase**. Après les premières expérimentations et les preuves de concept, les organisations cherchent désormais à passer à l'échelle. La question n'est plus seulement technologique : elle porte sur la **gouvernance, la maîtrise des risques, l'intégration dans les processus et la capacité à mesurer la valeur créée**.

Pour Alan Allman Associates, cette évolution implique de mieux structurer les expertises déjà présentes dans l'écosystème. **Le Lab IA a vocation à donner une direction commune**, à faire émerger des offres plus lisibles, à organiser les plateformes et les actifs mutualisables, et à prioriser les cas d'usage internes à fort impact.

Cette gouvernance ne vise pas à uniformiser les cabinets. Elle doit au contraire permettre de **capitaliser sur leurs niveaux de maturité et leurs expertises propres**. Les expériences les plus avancées, notamment en APAC, peuvent ainsi devenir des accélérateurs pour l'ensemble du Groupe, tandis que les expertises sectorielles et fonctionnelles des autres cabinets permettent d'ancrer l'IA dans des problématiques métiers concrètes. Cette structuration s'inscrit pleinement dans la trajectoire opérationnelle de l'Ecosystème : **l'intégration progressive de l'IA dans les méthodes de travail et les offres doit soutenir les gains de productivité, l'efficacité opérationnelle et le développement de prestations à plus forte valeur ajoutée**.

INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE



Pourquoi est-ce le bon moment pour structurer un AI Lab à l'échelle d'Alan Allman Associates ?

L'IA se développe déjà au sein de l'écosystème, mais principalement à travers des initiatives locales. C'est une force, mais cela entraîne aussi des duplications et rend plus difficile le passage à l'échelle des initiatives qui fonctionnent. Dans le même temps, les clients recherchent de plus en plus des solutions, des expertises et des résultats mesurables, plutôt qu'un simple apport de capacités supplémentaires. **Le moment est donc venu de connecter nos forces existantes et de les transformer en ressources dont l'ensemble de l'écosystème pourra bénéficier.**

Quelles seront ses principales priorités au cours des prochains mois ?

La première priorité est de comprendre précisément ce dont nous disposons déjà : expertises, talents, plateformes, produits et cas d'usage à travers l'écosystème. À partir de là, nous devons nous concentrer sur **un nombre limité d'offres IA pouvant être structurées et proposées sur plusieurs marchés**, prendre une décision claire concernant la plateforme commune et accélérer un premier ensemble de cas d'usage internes. Nous souhaitons également travailler étroitement avec quelques cabinets pour lesquels les besoins et le potentiel d'impact sont particulièrement importants.

Comment prévoyez-vous de structurer les offres IA de l'écosystème ?

Je ne pense pas que nous ayons besoin d'un catalogue très large. Nous avons besoin d'un **portefeuille ciblé d'offres, faciles à comprendre, à commercialiser et**

à délivrer pour nos entreprises. Le point de départ doit être les expertises et solutions qui existent déjà quelque part dans l'écosystème et qui peuvent être standardisées, renforcées et réutilisées. Les entités locales doivent rester proches du client, tandis que l'AI Factory fournit les actifs communs, l'expertise et l'industrialisation nécessaires en soutien.

Quel rôle les plateformes partagées doivent-elles jouer ?

Les plateformes partagées sont importantes parce qu'elles nous donnent **un socle commun**, plutôt que de demander à chaque entreprise de construire ou d'acheter indépendamment les mêmes capacités. Elles doivent faciliter la réutilisation de composants, le déploiement d'agents et de solutions IA, l'accès à des outils communs ainsi que l'application de standards homogènes en matière de sécurité et de gouvernance. **La plateforme doit permettre l'innovation au niveau local, et non la limiter.**

Quels cas d'usage internes devons-nous accélérer en priorité ?

Je commencerais par les domaines dans lesquels la valeur est facile à identifier et à mesurer. La génération de propositions commerciales, le matching et le reformatage de CV, l'identification d'expertises au sein du Groupe, ainsi que l'analyse des KPI ou des données économiques en sont de bons exemples. Il s'agit d'activités fréquentes dans de nombreuses entreprises du Groupe : **même des gains de productivité relativement limités peuvent donc générer une valeur significative à l'échelle du Groupe.**

Comment capitaliser sur l'expérience de nos entités les plus avancées tout en préservant l'innovation locale ?

Le modèle doit être fédéré. Les entités les plus avancées doivent continuer à expérimenter et à développer des solutions au plus près de leurs clients, car c'est là que se produit une grande partie de l'innovation. Le rôle de l'AI Lab est **d'identifier ce qui fonctionne, d'aider à l'industrialiser et de le mettre à disposition du reste de l'écosystème.** Nous devons centraliser ce qui bénéficie des effets d'échelle, tout en maintenant l'expérimentation locale et la relation client au niveau où elles ont le plus de sens.

À quoi devrait ressembler Alan Allman Associates augmenté par l'IA à l'horizon 2030 ?

D'ici 2030, je m'attends à ce qu'Alan Allman Associates soit beaucoup moins dépendant d'une croissance reposant uniquement sur la vente de temps et de ressources. Le conseil restera important, mais il devra être complété par **des solutions IA packagées, des actifs réutilisables, des modes de delivery soutenus par des plateformes et des services récurrents.**

Nos entreprises locales devront continuer à apporter cette proximité client qui différencie le Groupe, tout en ayant accès à un vivier beaucoup plus large d'expertises et de solutions IA. Concrètement, cela signifie construire **un écosystème capable de réutiliser et de déployer à grande échelle ce qu'il apprend**, plutôt que de repartir de zéro à chaque nouveau projet.

DE LA STRATÉGIE À L'EXÉCUTION, PHOENIXDX COMME LABORATOIRE OPÉRATIONNEL

La stratégie IA prend tout son sens lorsqu'elle se traduit dans le delivery. En APAC, **PhoenixDX constitue aujourd'hui l'une des entités les plus avancées de l'écosystème sur les approches AI-first**, la modernisation des systèmes legacy et le développement de solutions plus industrialisées et répliquables.

Cette maturité s'appuie sur des capacités de delivery régionales, notamment aux Philippines et au Vietnam, sur une forte culture d'agilité et de résultat, ainsi que sur une expérience de systèmes critiques destinés à des organisations de grande taille. Le modèle vise à conjuguer **innovation technologique, rapidité d'exécution et capacité à s'inscrire dans des relations clients de long terme**.

Au premier semestre 2026, cette dynamique se concrétise avec le **gain en Australie d'un contrat pluriannuel de plus de 7 M\$ australiens sur cinq ans**. La mission combine le développement d'une plateforme et des services gérés pour une administration publique. Elle constitue une référence importante pour l'écosystème, à la fois par sa durée, son modèle de delivery et la capacité qu'elle illustre à accompagner un client sur un dispositif structurant.

Dans l'entretien qui suit, Pedro Carrilho revient sur les facteurs qui ont fait la différence dans cette victoire : **expertise technologique, capacité de delivery, connaissance du secteur public, approche AI-first, industrialisation, modèle économique et qualité de la relation client**.



Quel était le besoin du client sur cette mission pluriannuelle en Australie ?

Le client, acteur gouvernemental et des forces de l'ordre, devait moderniser un système legacy critique au cœur de ses opérations quotidiennes, devenu coûteux à faire évoluer et plus risqué à exploiter. L'objectif était de sortir du legacy sans perturber les opérations, tout en construisant une plateforme moderne, évolutive et maintenable sur les cinq prochaines années.

La modernisation de grands systèmes d'entreprise est au cœur de l'expertise de PhoenixDX. Nous combinons désormais cette expérience avec des méthodes AI-native pour analyser le code et les données legacy, générer et valider les tests et accélérer la migration.

Qu'est-ce qui a fait la différence dans le choix de PhoenixDX ?

Notre expérience auprès d'agences gouvernementales et des forces de l'ordre nous a permis de comprendre immédiatement les contraintes opérationnelles, de sécurité et de souveraineté. Nous avons également proposé un pilote sur les systèmes réels du client, afin de démontrer notre approche avant de lancer le programme complet.

Notre méthodologie de livraison, structurée autour de jalons et affinée auprès d'organisations Tier 1 et Tier 2, a également été déterminante. Enfin, nous avons vendu des résultats, pas des ressources ou des heures. Pour un système critique, la confiance dans la capacité à livrer est essentielle.

Quel rôle votre approche AI-first a-t-elle joué ?

L'AI-first n'est pas la raison pour laquelle nous avons remporté le contrat. Le client nous a choisis pour notre expertise métier, notre historique de livraison et notre capacité à sécuriser un système critique. L'IA est un moyen d'améliorer les résultats,

pas une fin en soi.

Elle intervient néanmoins dans notre façon de travailler : analyse du legacy, documentation, génération de tests et assurance qualité, avec une gouvernance stricte et une validation humaine. Cela permet à une équipe plus restreinte et senior d'aller plus vite tout en réduisant les risques. Au-delà de ce programme, l'IA représente une part majeure de notre activité via notre AI Lab et AgentOps.

Comment combinez-vous plateforme, services gérés et delivery dans la durée ?

Ces trois dimensions doivent être conçues ensemble dès le départ. Nous les réunissons au sein d'une seule équipe responsable, plutôt que de les répartir entre plusieurs fournisseurs. Les ingénieurs qui construisent la plateforme l'accompagnent ensuite en production, préservant ainsi la connaissance du système.

Les opérations alimentent en continu le backlog d'évolution, tandis qu'une gouvernance commune priorise les besoins. Les phases de développement sont forfaitaires et basées sur des jalons ; l'exploitation repose sur un service managé récurrent. Avec l'arrivée de l'IA, AgentOps assure également son monitoring, son évaluation, ses coûts et sa gouvernance.

Quels actifs, méthodes ou capacités régionales ont renforcé votre réponse ?

Trois éléments : nos actifs AI-first et nos outils réutilisables pour analyser le legacy, tester et accélérer les migrations ; nos ingénieurs capables de les déployer sur de véritables environnements d'entreprise, avec une forte connaissance sectorielle ; et nos équipes de delivery en Australie et dans la région APAC, appuyées par une méthodologie éprouvée.

Les outils comptent, mais la modernisation repose avant tout sur les personnes, la confiance et la capacité à livrer. Notre culture people-first et notre très faible turnover renforcent cet avantage sur le long terme.

Quels enseignements les autres cabinets d'Alan Allman Associates peuvent-ils tirer de cette victoire ?

Il faut d'abord partir de la mission et des résultats du client : l'IA doit démontrer une meilleure façon de délivrer, pas être le produit vendu. Il faut ensuite investir dans l'expertise sectorielle, réduire le risque par des pilotes et concevoir dès le départ le développement, l'exploitation et l'évolution comme un ensemble.

Enfin, l'AI-first doit améliorer l'économie de la delivery : équipes plus petites et plus seniors, outils réutilisables et données permettant de démontrer les résultats et leur coût.

Quel rôle PhoenixDX doit-il jouer à horizon 2030 ?

D'ici 2030, nous voulons faire de PhoenixDX le moteur AI-first de l'ingénierie et de la modernisation legacy d'Alan Allman Associates en APAC, et une capacité accessible à l'ensemble de l'écosystème.

Notre ambition est de combiner nos équipes en Australie et au Vietnam avec notre AI delivery centre pour servir plusieurs secteurs public, défense, forces de l'ordre, assurance, immobilier commercial et autres grâce à des solutions reproductibles plutôt qu'à des projets isolés.

À l'échelle mondiale, nous voulons mettre notre AI Lab, nos outils et notre méthodologie au service des entreprises partenaires de l'écosystème. L'objectif n'est pas seulement de développer PhoenixDX, mais de renforcer l'ensemble de l'écosystème et de faire de l'APAC un moteur majeur de croissance.

L'HUMAIN AUGMENTÉ, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

La transformation du conseil ne repose pas uniquement sur la technologie. Elle redéfinit le rôle du consultant, désormais placé à l'intersection des enjeux métiers, technologiques et organisationnels. **L'expertise reste le socle**, mais elle doit s'enrichir d'une maîtrise croissante de l'IA, de la data, de l'automatisation et du cloud.

Cette évolution renforce également **l'importance des compétences humaines**. Leadership, pédagogie, adaptabilité, capacité à coopérer et compréhension fine du contexte client deviennent déterminants pour transformer la puissance technologique en impact réel.

Alan Allman Associates poursuit ainsi ses investissements dans la montée en compétences et dans **l'intégration concrète de l'IA dans les pratiques quotidiennes**. L'objectif est de construire des profils augmentés, capables d'allier expertise métier, outils technologiques et qualité de la relation.

Cette transformation se reflète également dans le mix d'activité : à fin juin 2026, les effectifs sont stables par rapport à fin 2025 tandis que les taux journaliers moyens progressent de 3 %. Pour l'écosystème, l'enjeu est de poursuivre cette montée en valeur en combinant **expertise humaine, maîtrise technologique et gains de productivité**.

UNE CROISSANCE RESPONSABLE

La performance de l'écosystème s'inscrit dans une **trajectoire de croissance responsable**, fondée sur la création de valeur pour les clients, le développement des talents, la qualité de la gouvernance et la réduction progressive de notre impact environnemental.

Développer les compétences et l'employabilité

Dans un secteur où les compétences évoluent rapidement, la **formation constitue un levier central de performance et de fidélisation**. Alan Allman Associates s'appuie sur **Alan Allman Associates Academy et 4A Digital** pour accompagner la montée en compétences de ses collaborateurs, notamment sur l'IA, la data, le cloud et les technologies émergentes. Cette démarche contribue à sécuriser les parcours professionnels et à renforcer la capacité des équipes à intervenir sur des **missions à forte valeur ajoutée**.

Une gouvernance structurée

La démarche RSE repose sur une **gouvernance dédiée**, associant la Direction, les fonctions partenaires et les relais opérationnels au sein des cabinets. Le pilotage régulier des actions permet de prioriser les enjeux, de suivre leur mise en œuvre et de renforcer progressivement la cohérence des pratiques à l'échelle de l'écosystème.

Qualité, éthique et environnement

L'écosystème poursuit également ses engagements en matière de **qualité, d'éthique des affaires et de responsabilité environnementale**. Ses démarches s'appuient notamment sur des certifications et évaluations externes, ainsi que sur des politiques visant à améliorer les pratiques internes, les achats responsables, la protection des données et la **réduction de l'impact lié aux déplacements et aux activités numériques**.



PERSPECTIVES HORIZON 2036, UN PREMIER JALON EN 2030

Horizon 2036 porte une **projection de long terme pour Alan Allman Associates**. Dans un marché où les technologies, les usages et les attentes des clients évoluent rapidement, cette trajectoire doit nous permettre de conserver un cap clair tout en restant capables d'adapter nos priorités et nos modes d'action.

Le premier jalon, fixé à **2030**, doit traduire cette ambition en un plan d'action concret autour de quatre priorités : **faire évoluer nos compétences, structurer et industrialiser l'usage de l'IA, adapter notre business model vers davantage de valeur et faire évoluer notre approche commerciale** pour mieux répondre aux nouvelles attentes et aux modes d'achat de nos clients.

Cette transformation s'appuiera sur la **complémentarité de nos cabinets**, la montée en compétences de nos talents, les travaux du Lab IA et le développement de **modèles de delivery plus intégrés**. Notre objectif est de mieux aligner nos expertises avec les besoins du marché, de renforcer notre capacité à saisir les opportunités et de **construire une croissance durable à l'horizon 2036**.

À court terme, cette trajectoire se traduit par un objectif clair pour le second semestre 2026 : **atteindre une marge de Résultat Opérationnel d'Activité autour de 11 %**, contre 9,9 % au premier semestre. Sous réserve de l'évolution des conditions de marché, cette ambition repose sur la poursuite des effets du plan d'optimisation, la discipline opérationnelle, le développement des prestations à plus forte valeur ajoutée et les gains de productivité. Elle doit permettre de prolonger l'amélioration du profil de rentabilité tout en maintenant une approche sélective de la croissance et une attention soutenue à la génération de trésorerie.

044t

RAPPORT FINANCIER

RAPPORT D'ACTIVITÉ

I/ ACTIVITÉ CONSOLIDÉE DE L'ÉCOSYSTÈME ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Créé en 2009 par acquisitions et développement de performance interne, Alan Allman Associates est un écosystème international de cabinets de conseil, avec une quinzaine de marques opérationnelles expertes en stratégie et transformation digitale et organisées en 2 pôles : conseil high-tech et stratégie et management, tous deux orientés vers des activités de transformation. La mission d'Alan Allman Associates est de façonner un avenir ambitieux, inclusif et durable en aidant ses clients et ses plus de 3 000 collaborateurs à relever les défis de demain. Positionné sur des secteurs porteurs (IA, cybersécurité, data, cloud...), Alan Allman Associates est présent en Amérique du Nord, en Asie-Pacifique et en Europe. Alan Allman Associates est labellisé Happy At Work, certifié ISO 9001 et médaillé Bronze Ecovadis pour ses performances RSE.

Alan Allman Associates est coté sur le Compartiment B d'Euronext Paris (FR0000062465 – mnémonique AAA).

A/ LES DONNÉES CHIFFRÉES

Le chiffre d'affaires consolidé de l'Ecosystème s'élève au 30 juin 2026 à 158 539 K EUR contre 171 364 K EUR au 30 juin 2025, soit une diminution de 7,48%.

	1er Semestre 2026	1er Semestre 2025	Variation N/Période N-1
Résultat Opérationnel d'Activité	15 620	13 082	19,4%
Résultat Opérationnel Courant	10 066	6 539	53,9%
Résultat Opérationnel	8 007	(5 957)	-234,4%
Eléments financiers	(4 051)	(4 804)	-15,7%
Impôts sur les bénéfices	(1 552)	696	-323,0%
Résultat net	2 404	(10 064)	+123,9%

LES RÉSULTATS CONSOLIDÉS (en K EUR)

COMMENTAIRES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Le montant des goodwill s'élève à 167 979 K EUR au 30 juin 2026 contre un montant de 167 557 K EUR au 31 décembre 2025.

La part de l'Ecosystème dans le résultat est bénéficiaire de 2 217 K EUR au 30 juin 2026 contre une perte de 8 927 K EUR au titre de la période close au 30 juin 2025.

TRÉSORERIE

Au 30 juin 2026, la trésorerie disponible s'élève à 17 262 K EUR contre 11 169 K EUR au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

ENDETTEMENT FINANCIER (HORS DETTES LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION ET PUT SUR INTERÊTS NE CONFERANT PAS LE CONTRÔLE)

L'endettement à long et moyen terme de l'Ecosystème s'élève au 30 juin 2026 à 96 968 K EUR contre 86 939 K EUR au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

L'endettement à court terme de l'Ecosystème s'élève au 30 juin 2026 à 63 903 K EUR contre 72 456 K EUR au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

ENDETTEMENT NET

Au 30 juin 2026, l'endettement net de l'Ecosystème s'élève à 143 610 K EUR contre 148 226 K EUR au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2025.

EFFECTIFS

Au 30 juin 2026, l'effectif moyen (y compris indépendants) de l'Ecosystème s'élevait à 3 040 personnes contre 3 308 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

B/ PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

La nature et le niveau des risques auxquels est soumis l'Ecosystème n'ont pas changé par rapport aux facteurs de risques présentés dans le Rapport Financier Annuel 2025 dans la partie « Gestion des risques et contrôle interne – Principaux risques et incertitudes » (pages 82 à 93) publié sur notre site internet le 30 avril 2026.

À la date du présent rapport, l'Ecosystème considère être exposé de manière limitée à des risques sur ses opérations en raison des incertitudes politiques et conflits mondiaux actuels.

Cependant, il ne saurait exclure que ces événements pourraient avoir un impact sur le bon déroulement de ses activités, notamment en raison de leurs effets potentiels sur les marchés financiers mondiaux, qui pourraient, à court terme, influencer sa capacité à se financer sur les marchés de capitaux, et par conséquent affecter l'exécution de ses activités. L'ensemble de ces éléments engendre de l'incertitude, qui se reflète dans les estimations retenues par la Direction.

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, il est également exposé de manière limitée à la hausse des taux d'intérêt, excepté dans le cadre de futurs emprunts bancaires.

C/ ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

Les montants des couvertures n'ont pas changé par rapport aux montants présentés dans le Rapport Financier Annuel 2025 dans la partie « Assurances et couverture de risques » (page 91) publié sur notre site internet le 30 avril 2026.

D/ RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les dépenses consolidées de recherche et développement engagées par l'Ecosystème ne sont pas significatives.

II/ ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

L'Ecosystème va continuer à mettre en place son plan stratégique HORIZON 2036, en renforçant notamment sa stratégie de marques fortes et le développement de ses offres d'expertises autour de l'IA, la cybersécurité, le cloud et la data.

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

Les objectifs de l'Ecosystème visent à poursuivre la mise en œuvre de synergies entre les différentes filiales qui offrent des expertises et des services complémentaires.

III/ ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE

Souscription d'un contrat de syndication

La filiale Alan Allman Associates Amérique du Nord a conclu une convention de crédit syndiqué dans le cadre d'une syndication bancaire. Cette ligne de financement, d'une maturité de quinze ans, pourra atteindre un montant maximum de 200 millions de dollars canadiens (soit environ 124 millions d'euros au taux de change actuel).

Cette opération constitue une étape structurante dans la stratégie de financement du Groupe Alan Allman Associates. Elle permet au Groupe de renforcer sa flexibilité financière, de sécuriser des ressources de long terme et d'accompagner la poursuite de son développement dans un cadre financier solide, lisible et adapté à ses ambitions.

Extension du programme d'affacturage mondial à l'Asie-Pacifique

L'Ecosystème a étendu son programme d'affacturage à la zone Asie-Pacifique, sans modification du plafond maximal de l'encours de 60M€.

Comme pour les autres zones déjà concernées, 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.

IV/ ÉVÈNEMENTS IMPORTANTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Il n'y a pas d'événement significatif important post clôture.

V/ PARTIES LIÉES

Aucune relation significative avec des parties liées extérieures à l'Ecosystème n'est à signaler.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE SEMESTRIELLE

Période du 1er janvier 2026 au 30 juin 2026

Alan Allman Associates
Société Anonyme
au capital de 13 769 166,60€

15 rue Rouget de Lisle
92130 Issy-les-Moulineau

Grant Thornton
Commissaire aux comptes

29 rue du Pont
92200 Neuilly-sur-Seine

Sofidem & Associés
Commissaire aux comptes

19 rue du quatre septembre
75002 Paris

Alan Allman Associates

Période du 1er janvier 2026 au 30 juin 2026

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale et en application de l'article L. 451-1-2 III du Code monétaire et financier, nous avons procédé à :

- L'examen limité des comptes consolidés semestriels résumés de la société Alan Allman Associates, relatifs à la période du 1er janvier 2026 au 30 juin 2026, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- La vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

Ces comptes consolidés semestriels résumés ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre examen limité, d'exprimer notre conclusion sur ces comptes.

1 Conclusion sur les comptes

Nous avons effectué notre examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.

Un examen limité consiste essentiellement à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers et à mettre en œuvre des procédures analytiques. Ces travaux sont moins étendus que ceux requis pour un audit effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, l'assurance que les comptes, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives obtenue dans le cadre d'un examen limité est une assurance modérée, moins élevée que celle obtenue dans le cadre d'un audit.

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la conformité des comptes consolidés semestriels résumés avec la norme IAS 34, norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne relative à l'information financière intermédiaire.

2 Vérification spécifique

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité commentant les comptes consolidés semestriels résumés sur lesquels a porté notre examen limité.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés semestriels résumés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 23 septembre 2026

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Antoine Zani

Sofidem & Associés

Philippe Noury

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

TABLE DES MATIÈRES

ÉTATS CONSOLIDÉS SEMESTRIELS DE LA SITUATION FINANCIÈRE	43
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ SEMESTRIEL	45
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ SEMESTRIEL	46
TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS SEMESTRIELS	47
TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS	48
ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS SEMESTRIELS RÉSUMES	49
1 – Information générale	49
2 – Evènements significatifs de la période	49
3 – Principes comptables et règles de consolidation	49
4 – Evolution du périmètre de consolidation	51
5 – Information sectorielle	51
6 – Notes sur le bilan actif	52
7 – Notes sur le bilan passif	57
8 – Notes sur le compte de résultat	60
9 – Informations complémentaires	62
10 – Evènements postérieurs à la clôture	62

ÉTATS CONSOLIDÉS SEMESTRIELS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

ACTIF	Note	30/06/2026	31/12/2025
		Valeurs nettes	Valeurs nettes
En Keuros			
Immobilisations incorporelles	6.1	48 317	50 244
Goodwill	6.2	167 979	167 557
Immobilisations corporelles	6.3	3 274	5 847
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	6.3	15 051	14 738
Autres actifs financiers	6.4	3 108	3 284
Impôts différés actif		2 155	2 686
Total Actifs Non Courants		239 886	244 357
Stocks et en-cours		1 089	361
Clients et autres débiteurs	6.5	41 636	43 087
Créances d'impôt	6.6	9 095	9 637
Autres actifs courants	6.6	3 279	1 577
Actifs de gestion de trésorerie	6.7	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.7	17 262	11 169
Total Actifs Courants		72 362	65 831
Total Actif		312 248	310 188

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

PASSIF	Note	30/06/2026	31/12/2025
En K euros			
Capital social	7.1	13 769	13 769
Réserves consolidées		26 095	35 466
Résultat de l'exercice		2 217	(9 396)
Total Capitaux Propres, part du groupe		42 082	39 839
Intérêts ne conférant pas le contrôle		1 530	1 393
Total Capitaux Propres	7.7	43 611	41 232
Emprunts et dettes financières	7.2	96 968	86 939
Dettes liées aux contrats de location	7.2	12 764	12 385
Dettes liées aux <i>put</i> sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	7.2	7 527	7 469
Provisions au titre des avantages envers le personnel	7.3	2 294	2 294
Autres provisions	7.3	2 040	2 036
Impôts différés passif		11 549	12 818
Autres passifs long terme	7.5	2 619	2 909
Total Passifs Non Courants		135 760	126 851
Emprunts, dettes financières et concours bancaires	7.2	63 903	72 456
Dettes liées aux contrats de location	7.2	3 438	3 285
Fournisseurs et autres créditeurs	7.4	54 685	55 016
Dettes d'impôt		2 275	2 954
Autres passifs courants	7.5	8 576	8 394
Total Passifs Courants		132 876	142 104
Total Passif		312 248	310 188

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

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ SEMESTRIEL

	Note	1er semestre 2026	31/12/2025	1er semestre 2025
<i>En K euros</i>				
Chiffre d'affaires	8.1	158 539	330 439	171 364
Autres produits de l'activité		68	147	88
Achats consommés		(53 282)	(114 807)	(60 577)
Charges externes		(10 511)	(23 091)	(11 782)
Impôts et taxes		(598)	(1 317)	(697)
Charges de personnel	8.2	(79 706)	(165 034)	(87 186)
Autres produits et charges opérationnels courants		1 109	2 348	1 873
RESULTAT OPERATIONNEL D'ACTIVITE	3.3	15 620	28 686	13 082
Dotations nettes aux amortissements		(5 553)	(12 725)	(6 543)
Dotations nettes aux dépréciations et provisions		-	-	-
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		10 066	15 961	6 539
Résultat sur cession de participations consolidées		-	1 171	-
Autres produits et charges opérationnels non courants	8.3	(2 059)	(15 225)	(12 496)
RESULTAT OPERATIONNEL		8 007	1 907	(5 957)
Coût de l'endettement financier brut	8.4	(3 364)	(6 825)	(3 844)
Coût de l'endettement financier net	8.4	(3 364)	(6 825)	(3 844)
Autres produits et charges financiers		(686)	(2 605)	(960)
RESULTAT AVANT IMPOT		3 956	(7 524)	(10 760)
Impôt sur les bénéfices	8.5	(1 552)	(2 915)	696
RESULTAT APRES IMPOT		2 404	(10 439)	(10 064)
Résultat net d'impôt des activités cédées		-	-	-
RESULTAT NET TOTAL		2 404	(10 439)	(10 064)
Résultat net part du groupe		2 217	(9 396)	(8 927)
Résultat net des intérêts ne conférant pas le contrôle		186	(1 043)	(1 137)
Résultat net part du groupe, par action non dilué (en euros)	7.1	0,05	(0,21)	(0,20)
Résultat net part du groupe, par action dilué (en euros)	7.1	0,05	(0,21)	(0,20)

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

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ SEMESTRIEL

	1er semestre 2026	31/12/2025	1er semestre 2025
<i>En K euros</i>			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	2 404	(10 439)	(10 064)
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL	41	(1 796)	(1 792)
Pertes et gains actuariels	-	152	101
Impôt sur les pertes et gains actuariels	-	(38)	(25)
Sous-total des éléments du résultat global non recyclables	-	114	76
Différences de conversion	41	(1 910)	(1 867)
Sous-total des éléments du résultat global recyclables	41	(1 910)	(1 867)
RESULTAT GLOBAL	2 445	(12 235)	(11 855)
Part du groupe	2 267	(11 131)	(10 762)
Intérêts ne conférant pas le contrôle	178	(1 103)	(1 093)

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

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS SEMESTRIELS

	Note	1er semestre 2026	31/12/2025	1er semestre 2025
En K euros				
Résultat net total consolidé		2 404	(10 439)	(10 064)
Elim. des amortissements et provisions		5 557	24 454	16 951
<i>Dont IFRS 16</i>		2 063	4 738	2 551
Elim. des résultats de cession		365	950	349
Autres prod. et chges sans incidence trésorerie		23	(4 827)	(2 519)
Elim. des produits de dividendes		-	(0)	-
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt		8 350	10 138	4 717
Elim. de la charge d'impôt	8.5	1 552	2 915	(696)
Elim. du coût de l'endettement financier net	8.4	3 364	6 825	3 844
<i>Dont IFRS 16</i>		298	564	288
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		13 266	19 878	7 865
Incidence de la variation des stocks		(738)	598	186
Incidence de la variation des créances clients		76	20 533	12 382
Incidence de la variation des dettes fournisseurs		(235)	(2 880)	(2 148)
Incidence de la variation du Besoin en Fond de Roulement	7.2	(897)	18 251	10 423
Impôts payés		(2 384)	(5 859)	(3 162)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		9 986	32 270	15 125
Incidence des variations de périmètre	4	(516)	(7 194)	(6 224)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(1 541)	(1 927)	(965)
Acquisition d'actifs financiers		-	0	-
Variation des prêts et avances consentis		(63)	1 159	(587)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 889	(0)	83
Cession d'actifs financiers		-	-	-
Dividendes reçus		-	0	-
Autres flux liés aux opérations d'investissement		-	-	-
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		(230)	(7 962)	(7 693)
Augmentation de capital		0	0	606
Cession (acquisition) nette d'actions propres		(85)	(3 148)	(2 733)
Emission d'emprunts	7.2	57 299	6 078	7 618
Remboursement d'emprunts	7.2	(57 081)	(36 527)	(20 569)
Variation des dettes Factor		352	8 974	-
Intérêts financiers versés		(3 332)	(6 755)	(3 591)
Dividendes payés aux actionnaires du groupe	7.1	(0)	(0)	(0)
Dividendes payés aux intérêts ne conférant pas le contrôle	7.1	(25)	(720)	(409)
Autres flux liés aux opérations de financement		(0)	(2 694)	(661)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		(2 872)	(34 791)	(19 740)
Incidence de la variation des taux de change		(80)	(158)	(154)
Variation de la trésorerie		6 804	(10 641)	(12 462)
Trésorerie d'ouverture		(168)	10 473	10 473
Trésorerie de clôture		6 636	(168)	(1 990)

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

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS
SEMESTRIELS

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

	Capital	Réserves de conversion	Réserves OCI	Autres réserves	Réserves consolidées	Total Capitaux propres part du groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Total Capitaux propres
En euros								
Situation à l'ouverture de l'exercice 2026-06	13 769	(4 549)	576	30 042	26 070	39 839	1 393	41 232
Variation de juste valeur	-	-	-	-	-	-	-	-
Ecart de conversion	-	49	-	-	49	49	(8)	41
Résultat de la période	-	-	-	2 217	2 217	2 217	186	2 404
Total des pertes et profits de la période	-	49	-	2 217	2 267	2 267	178	2 445
Dividendes versés	-	-	-	-	-	-	(209)	(209)
Put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	-	-	-	(154)	(154)	(154)	167	13
Augmentation de capital	0	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres	-	-	-	131	131	131	-	131
Autres variations	-	0	(38)	37	(0)	(0)	-	(0)
Situation à la clôture de l'exercice 2026-06	13 769	(4 500)	538	32 273	28 312	42 082	1 530	43 611

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

ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS SEMESTRIELS RÉSUMÉS

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 de la Société ALAN ALLMAN ASSOCIATES, pour la période close le 30 juin 2026 sont présentés en milliers d'Euros sauf mention contraire et comprennent les états financiers de la société et ses participations (l'ensemble désigné comme « L'Ecosystème », « Le Groupe »).

Les états financiers consolidés semestriels résumés pour la période close ont été arrêtés par le conseil d'administration en date du lundi 21 septembre 2026.

2 – Evènements significatifs de la période

Souscription d'un contrat de syndication

La filiale Alan Allman Associates Amérique du Nord a conclu une convention de crédit syndiqué dans le cadre d'une syndication bancaire. Cette ligne de financement, d'une maturité de quinze ans, pourra atteindre un montant maximum de 200 millions de dollars canadiens (soit environ 124 millions d'euros au taux de change actuel).

Cette opération constitue une étape structurante dans la stratégie de financement du Groupe Alan Allman Associates. Elle permet au Groupe de renforcer sa flexibilité financière, de sécuriser des ressources de long terme et d'accompagner la poursuite de son développement dans un cadre financier solide, lisible et adapté à ses ambitions.

Extension du programme d'affacturage mondial à l'Asie-Pacifique

L'Ecosystème a étendu son programme d'affacturage à la zone Asie-Pacifique, sans modification du plafond maximal de l'encours de 60M€.

Comme pour les autres zones déjà concernées, 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 du Rapport Financier Annuel 2025).

3 – Principes comptables et règles de consolidation

3.1 Base de préparation

Les états financiers consolidés semestriels résumés pour la période close au 30 juin 2026 ont été préparés en conformité avec la norme IAS 34 « Information financière intermédiaire », telle que publiée par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptée dans l'Union Européenne (UE). De ce fait, les états financiers consolidés semestriels résumés ne regroupent pas toutes les informations requises selon les normes IFRS mais une sélection des notes permettant aux lecteurs d'apprécier les évènements significatifs de la période et de comprendre les modifications intervenues dans la situation financière et la performance de l'Ecosystème depuis les derniers états financiers consolidés annuels.

Ainsi, ces états financiers consolidés semestriels résumés au 30 juin 2026 doivent être lus conjointement avec les états financiers consolidés annuels au 31 décembre 2025.

Les principes comptables des états financiers consolidés semestriels résumés au 30 juin 2026 sont identiques à ceux adoptés dans les états financiers consolidés annuels au 31 décembre 2025 qui sont tous détaillés dans le Rapport Financier Annuel 2025 dans la partie « Principes comptables et règles de consolidation » (pages 128 à 168) publié sur notre site internet le 30 avril 2026, à l'exception des nouvelles normes, amendements et interprétations applicables à partir du 1er janvier 2026 qui sont détaillés dans la note 4.2.

3.2 Nouvelles normes, amendements et interprétations applicables au 1er janvier 2026

1. Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2026

L'IASB a publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union européenne suivants applicables au 1er janvier 2026 :

Amendements à IFRS 7 et IFRS 9	Classement et évaluation des instruments financiers
Amendements à IFRS 7 et IFRS 9	Contrats d'achat d'énergie renouvelable
Améliorations annuelles des normes IFRS – Volume 11	Améliorations annuelles des normes IFRS

Les principes comptables appliqués par l'Ecosystème sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés annuels au 31 décembre 2025.

Les normes, amendements et interprétations d'application obligatoires au 1er janvier 2026 n'ont pas d'impact significatif pour l'Ecosystème.

2. Autres nouvelles normes non encore applicables au 1er janvier 2026 ou non appliquées par anticipation

Les textes publiés par l'IASB mais non encore applicables au 1er janvier 2026 n'ont pas fait l'objet d'une application anticipée par l'Ecosystème.

L'IASB a notamment publié les normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union Européenne suivants applicables au 1er janvier 2027 :

IFRS 18	Présentation et information à fournir dans les états financiers
---------	---

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

- IFRS 18 « Présentation et informations à fournir dans les états financiers » :
- Remplace la norme IAS 1, «Présentation des états financiers»,
- Apporte des modifications significatives à la structure du compte de résultat,
- Renforce les dispositions concernant l'agrégation / désagrégation des éléments des états financiers,
- Requiert des informations sur les indicateurs de la performance définis par la direction (MPM) dans une note dédiée.

L'Ecosystème travaille sur l'analyse et les impacts de la mise en œuvre de la norme.

3.3 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

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

- Des autres produits et charges opérationnels qui comprennent principalement des provisions couvrant d'éventuels évènements inhabituels, anormaux et peu fréquents ;
- Des dépréciations de Goodwill et des autres éléments de l'actif immobilisé ;
- Des dotations aux amortissements des actifs 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).

3.4 Recours aux estimations

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

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

- Dépréciation des créances clients ;
- Actifs d'impôts différés ;
- Estimation de la durée d'un contrat de location ;
- Evaluation des actifs et passifs dans le cadre de regroupement d'entreprise ;
- Les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;
- Estimation du montant des provisions pour pensions et retraites ;
- Estimation du montant des provisions pour litige ;
- Les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix.

4 – Evolution du périmètre de consolidation

Il n'y a pas eu d'évolutions majeures du périmètre de consolidation sur le 1er semestre 2026

5. 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 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 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 2026-06	France	Europe	Canada	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Total
En K euros						
Chiffre d'affaires	50 989	81 440	68 937	68 990	8 110	158 539
<i>En % du Chiffre d'Affaires Total</i>	32,16%	51,37%	43,48%	43,52%	5,12%	100%
Achats consommés	(9 938)	(18 551)	(32 859)	(33 350)	(1 381)	(53 282)
Charges externes	(4 537)	(7 895)	(1 950)	(2 063)	(553)	(10 511)
Charges de personnel	(33 089)	(48 131)	(25 317)	(25 909)	(5 665)	(79 706)
Résultat Opérationnel d'Activité	3 868	7 166	7 909	8 111	342	15 620
<i>En % du Chiffre d'Affaires</i>	7,59%	8,80%	11,47%	11,76%	4,22%	9,85%
Actifs Non courants						
Immobilisations incorporelles (valeurs nettes)	8 350	18 071	29 947	29 947	299	48 317
Goodwill	72 365	109 425	39 421	39 421	19 133	167 979
Immobilisations corporelles (valeurs nettes)	6 982	14 163	3 925	3 934	229	18 326

Exercice 2025-12	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
<i>En % du Chiffre d'Affaires Total</i>	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
<i>En % du Chiffre d'Affaires</i>	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 2025-06	France	Europe	Canada	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Total
En K euros						
Chiffre d'affaires	54 420	86 185	75 930	75 960	9 219	171 364
<i>En % du Chiffre d'Affaires Total</i>	31,76%	50,29%	44,31%	44,33%	5,38%	100%
Achats consommés	(10 844)	(19 896)	(38 935)	(39 404)	(1 277)	(60 577)
Charges externes	(5 469)	(8 840)	(2 352)	(2 454)	(488)	(11 782)
Charges de personnel	(36 710)	(53 276)	(26 505)	(26 981)	(6 929)	(87 186)
Résultat Opérationnel d'Activité	2 618	4 722	7 556	7 650	710	13 082
<i>En % du Chiffre d'Affaires</i>	4,81%	5,48%	9,95%	10,07%	7,70%	7,63%
Actifs Non courants						
Immobilisations incorporelles (valeurs nettes)	9 598	19 336	35 475	35 475	332	55 142
Goodwill	86 151	109 425	37 143	37 143	18 341	164 909
Immobilisations corporelles (valeurs nettes)	7 416	17 060	3 790	3 795	211	21 065

6 – Notes sur le bilan actif

6.1 Immobilisations incorporelles

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

Valeurs brutes	31/12/2025	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	30/06/2026
En K euros							
Frais de développement	1 357	393	-	26	-	-	1 777
Frais de recherche	542	-	-	-	-	477	1 019
Concessions, brevets & droits similaires	31	-	-	(0)	-	-	31
Logiciels (acquis)	3 153	74	-	(6)	-	7	3 229
Fonds commercial (acquis)	(0)	49	-	(0)	-	-	49
Marques *	1 069	-	-	(7)	-	-	1 062
Clientèle *	70 158	-	-	(401)	-	-	69 756
Autres immobilisations incorporelles	1 702	686	(22)	(15)	-	-	2 351
Immobilisations incorporelles en cours - acquis	990	57	-	(5)	-	(477)	565
Total valeurs brutes	79 002	1 259	(22)	(408)	-	7	79 839

Amortissements	31/12/2025	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	30/06/2026
<i>En K euros</i>							
Amt/Dép. frais de rech.	(542)	(80)	-	-	-	-	(621)
Amt/Dép. frais développ.	(610)	(31)	-	(7)	-	-	(648)
Amt/Dép. conc. brevets & dts similaires	(31)	(0)	-	(0)	-	-	(31)
Amt/Dép. logiciels (acquis)	(2 181)	(235)	-	3	-	(7)	(2 420)
Amt/Dép. marques	(555)	(50)	-	4	-	-	(601)
Amt/Dép. clientèle	(24 094)	(2 445)	-	180	-	-	(26 359)
Amt/Dép. autres immos incorp.	(715)	(67)	-	3	-	-	(779)
Amt/Dép. immobilisations incorp. en cours	(30)	(33)	-	1	-	-	(62)
Amt/dép. immobilisations incorporelles	(28 757)	(2 940)	-	183	-	(7)	(31 521)
Immobilisations incorporelles nettes	50 244	(1 680)	(22)	(225)	-	0	48 317

* 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.

6.2 Goodwill

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

Valeurs nettes	31/12/2025	Augmentation	Diminution	Entrée de périmètre	Variations des cours de change	Autres variations	30/06/2026
<i>En K euros</i>							
Goodwill	185 611	-	-	-	422	-	186 033
Dépréciation Goodwill	(18 053)	-	-	-	-	-	(18 053)
Total Goodwill	167 557	-	-	-	422	-	167 979

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.

Suite à l'identification d'indice de perte de valeur, un test de dépréciation de la valeur des Goodwill a été effectué au 30 juin 2026 sur les regroupements d'UGT Europe et Asie-Pacifique.

Le Groupe n'a pas identifié d'indice de perte de valeur sur le regroupement d'UGT Amérique du Nord ou sur l'UGT Humans4Help (testée séparément depuis le 31 décembre 2025 du fait des synergies limitées avec le reste du regroupement d'UGT Europe) qui avait fait l'objet d'une dépréciation de 10,2M EUR au 31 décembre 2025, pour une valeur résiduelle de 1,7M EUR. En l'absence d'indice de perte de valeur, l'UGT Humans4Help n'a pas été testée.

Les modalités du calcul et les hypothèses ont été mises à jour des éléments survenus sur la période close et le Business Plan utilisé a été projeté sur un horizon de 5 années.

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 30 juin 2026 à la reconnaissance de perte de valeur au niveau des regroupements d'UGT.

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 regroupement d'UGT testés :

- +/- 0,5% du WACC

- +/- 0,5% du taux de croissance à l'infini

Pour les regroupements d'UGT Europe et Asie-Pacifique, les taux d'actualisation conduisant à une valeur recouvrable égale à leur valeur comptable, goodwill inclus, s'établissent respectivement à 10,5% et 12,0%.

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.

6.3 Immobilisations corporelles

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

Valeurs brutes	31/12/2025	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	30/06/2026
En K euros								
Immobilier (1)	22 288	2 525	(7 007)	(30)	(0)	-	-	17 776
Installations tech, matériel & outillage	1 901	2	(8)	0	-	(723)	-	1 172
Aménagements de bureaux loués	1 626	1	(77)	(11)	-	723	-	2 262
Matériel de bureau (1)	1 911	56	(35)	2	-	-	-	1 934
Matériel de transport (1)	7 528	232	(384)	(1)	0	(606)	-	6 769
Matériel informatique (1)	8 415	232	(33)	(43)	-	-	-	8 571
Immobilisations corporelles en cours	19	-	-	-	-	-	-	19
Total valeurs brutes	43 687	3 049	(7 544)	(82)	-	(606)	-	38 503

Amortissements	31/12/2025	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	30/06/2026
En K euros								
Amt/Dép. Immobilier (1)	(9 397)	(1 240)	4 395	13	-	-	-	(6 229)
Amt/Dép. install tech, matériel & outil.	(1 036)	(65)	3	(0)	-	522	-	(577)
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	(1 155)	(73)	77	9	-	(522)	-	(1 665)
Amt/Dép. Matériel de bureau	(1 400)	(71)	27	(1)	-	-	-	(1 445)
Amt/Dép. Matériel de transport (1)	(4 173)	(653)	313	1	-	606	-	(3 905)
Amt/Dép. Matériel informatique (1)	(5 941)	(512)	61	35	(0)	-	-	(6 357)
Total amortissements	(23 102)	(2 614)	4 876	56	(0)	606	-	(20 177)
Immobilisations corporelles nettes	20 585	435	(2 668)	(26)	(0)	-	-	18 326

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

Valeurs brutes	31/12/2025	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	30/06/2026
En K euros								
Droits d'utilisation - Immobilier	19 573	2 525	(4 292)	(30)	(0)	-	-	17 776
Droits d'utilisation - Matériel de transport	6 839	232	(384)	(0)	0	(606)	-	6 081
Droits d'utilisation - Matériel de bureau	186	-	-	(2)	-	-	-	185
Droits d'utilisation - Matériel informatique	1 478	10	35	(3)	-	-	-	1 521
Total Immobilisations corporelles	28 076	2 767	(4 640)	(34)	-	(606)	-	25 563

Amortissements	31/12/2025	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	30/06/2026
En K euros								
Amt/Dép. droits d'util. - Immobilier	(8 959)	(1 240)	3 958	13	-	-	-	(6 229)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel de transport	(3 678)	(617)	313	(0)	-	606	-	(3 375)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel de bureau	(36)	(9)	-	0	-	-	-	(45)
Amt/Dép. droits d'util. - Matériel informatique	(665)	(197)	(3)	2	-	-	-	(863)
Total Amt/dép. immobilisations corporelles	(13 338)	(2 063)	4 268	15	-	606	-	(10 512)
Total Valeur Nette	14 738	704	(372)	(19)	-	-	-	15 051

6.4 Autres actifs financiers

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

Valeurs brutes	31/12/2025	Acquisitions	Cessions	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	30/06/2026
En Keuros								
Titres de participation	126	-	-	(0)	-	(0)	-	126
Instruments dérivés actifs - non courants	164	-	-	-	-	-	(23)	141
Prêts, cautionnements et autres créances - non courants	3 119	37	(76)	3	-	(118)	-	2 967
Total valeurs brutes	3 410	37	(76)	3	-	(118)	(23)	3 234
Amortissements								
	31/12/2025	Dotations	Reprises	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Reclassements	Autres	30/06/2026
En Keuros								
Dépréciations des titres	(126)	-	-	-	-	-	-	(126)
Dép. Autres actifs financiers	(126)	-	-	-	-	-	-	(126)
Autres actifs financiers	3 284	37	(76)	3	-	(118)	(23)	3 108

6.5 Clients et autres débiteurs

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

	30/06/2026			31/12/2025		
En Keuros	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Clients et comptes rattachés	28 933	(2 123)	26 810	28 106	(2 170)	25 936
Créances sur personnel & org. sociaux	2 027	-	2 027	2 616	-	2 616
Créances fiscales - hors IS - courant	7 155	-	7 155	7 866	-	7 866
Comptes courants Hors Groupe actif - courant	6	-	6	1	-	1
Autres créances - courant	4 828	-	4 828	4 608	-	4 608
Actionnaires : capital appelé non versé	1	-	1	1	-	1
Fournisseurs - Avances et acomptes versés	171	-	171	131	-	131
Fournisseurs débiteurs (RRR et autres avoirs)	638	-	638	1 927	-	1 927
Total Clients et Autres débiteurs	43 759	(2 123)	41 636	45 257	(2 170)	43 087

Au 30 juin 2026, 34,2 M EUR de créances ont été cédées avec transfert du risque au sens d'IFRS 9 auprès d'établissements financiers, à comparer à 41,4 M EUR au 31 décembre 2025. Elles ont donc été décomptabilisées de l'état consolidé de la situation financière respectivement au 30 juin 2026 et au 31 décembre 2025. Les créances cédées avec recours (sans transfert du risque au sens d'IFRS 9) s'élèvent à 3 M EUR au 30 juin 2026 contre 4,1M EUR au 31 décembre 2025 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 30 juin 2026 :

	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
En Keuros					
Clients et comptes rattachés	15 307	4 389	5 137	1 325	4 457
Clients Factor	2 994	2 994	-	-	-
Factures à établir	10 633	10 633	-	-	-
dont provisions	(2 123)	-	-	-	(2 123)
Clients et comptes rattachés, net	26 810	18 015	5 137	1 325	2 334

Au 31 décembre 2025, la balance âgée clients était détaillée comme suit :

	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
<i>En Keuros</i>					
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

6.6 Créances d'impôts et Autres actifs courants

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

Créances d'impôts	30/06/2026	31/12/2025
En K euros		
Crédits d'impôts	4 967	5 547
Créances d'impôts	4 129	4 090
Total Créances d'impôts	9 095	9 637

Les crédits d'impôts sont constitués du Crédit d'impôt pour le Développement des 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	30/06/2026	31/12/2025
En K euros		
Charges constatées d'avance	2 889	1 285
Prêts, cautionn. & aut. créances - courants	390	292
Total Autres actifs courants	3 279	1 577

6.7 Trésorerie bilantielle

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

Trésorerie Actif	30/06/2026	31/12/2025
En K euros		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17 262	11 169
Total Trésorerie Actif	17 262	11 169
Trésorerie Passif		
En K euros		
Concours bancaires (trésorerie passive)	10 626	11 337
Total Trésorerie Passif	10 626	11 337
Trésorerie nette	6 636	(168)

7 – Notes sur le bilan passif

7.1 Capital social, Actions propres et Résultat par action

Capital social

Le capital social se compose de la manière suivante :

Nombre de titres	45 897 222	45 897 222
Valeur unitaire (en EUR)	0,30	0,30
Montant du capital (en EUR)	13 769 167	13 769 167

Actions propres

Au 30 juin 2026, la valeur des actions propres portée en diminution des capitaux propres consolidés s'élève à 4 834 K EUR et est constituée de 608 722 actions, dont 143 997 détenues par une société incluse dans le périmètre de consolidation et de 464 725 actions détenues par ALAN ALLMAN ASSOCIATES SA.

	NOMBRE DE TITRES			
	31/12/2025	Achetés pendant l'exercice	Vendus pendant l'exercice	Transférés pendant l'exercice
Actions propres	626 900	57 164		(75 342)
				608 722

Résultat par action

En euros	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2025
Résultat net - Part du Groupe	2 217 405	(9 396 475)	(8 927 132)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	45 276 382	45 535 404	45 610 318
Résultat net non dilué - Part du groupe par action	0,05	(0,21)	(0,20)
Effet dilutif des instruments source d'actions ordinaires potentielles (en nombre d'actions)	207 714	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution	45 484 096	45 535 404	45 610 318
Résultat net dilué - Part du groupe par action	0,05	(0,21)	(0,20)

7.2 Emprunts et dettes financières

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

	31/12/2025	Augmentation	Diminution	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Autres (Reclassement, Changement de méthodes)	30/06/2026
En Keuros							
Prêts participatifs							
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts	77 189	56 502	(8 311)	(149)	-	(38 014)	87 218
Dettes liées aux contrats de location	12 385	2 398	(254)	(18)	0	(1 746)	12 764
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	7 469	-	-	57	(0)	-	7 527
Total Emprunts et dettes financières non courants	106 794	58 900	(8 565)	(110)	-	(39 760)	117 259
Emprunts obligataires (Part à moins d'un an)	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts (Part à moins d'un an)	48 047	1 103	(47 249)	(0)	-	38 014	39 915
Dettes Factor	13 072	352	-	(61)	-	-	13 363
Concours bancaires courants	11 337	(715)	-	4	-	-	10 626
Dettes liées aux contrats de location	3 285	411	(1 987)	(1)	-	1 731	3 438
Total Emprunts et dettes financières courants	75 741	1 150	(49 237)	(58)	-	39 744	67 341
Total Dettes financières	182 535	60 050	(57 802)	(168)	-	(16)	184 600

Echéancier	30/06/2026	Moins d'1 an	2 ans	3 ans	4 ans	A 5 ans et plus
En Keuros						
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts	127 133	39 915	17 810	62 483	6 619	306
Dettes Factor	13 363	13 363	-	-	-	-
Concours bancaires courants	10 626	10 626	-	-	-	-
Dettes liées aux contrats de location	16 201	3 438	3 076	2 430	1 858	5 400
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	7 527	-	-	-	-	7 527
Total Dettes financières	184 600	67 341	20 886	64 913	8 478	22 982

Les emprunts et dettes financières à moins d'un an pour un montant total de 39,9 M EUR sont constitués des échéances d'emprunt bancaire pour 23,9 M EUR, de lignes de Revolving Credit Facilities pour 16,0 M EUR.

	31/12/2024	Augmentation	Diminution	Variations des cours de change	Variations de périmètre	Autres (Reclassement, Changement de méthodes)	31/12/2025
En Keuros							
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts	104 561	5 636	(0)	(3 221)	(972)	(28 815)	77 189
Dettes liées aux contrats de location	9 530	6 388	(0)	(70)	0	(3 463)	12 385
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	8 579	-	-	(186)	1 321	(2 245)	7 469
Total Emprunts et dettes financières non courants	132 420	12 025	(1)	(3 477)	349	(34 523)	106 794
Emprunts obligataires (Part à moins d'un an)	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts (Part à moins d'un an)	51 352	(0)	(31 773)	(348)	-	28 817	48 047
Dettes Factor	-	8 974	-	(152)	(257)	4 506	13 072
Concours bancaires courants	986	10 412	-	(54)	(6)	-	11 337
Dettes liées aux contrats de location	3 334	1 543	(4 753)	(48)	0	3 209	3 285
Total Emprunts et dettes financières courants	55 672	20 929	(36 526)	(603)	(263)	36 532	75 741
Total Dettes financières	188 091	32 954	(36 527)	(4 079)	87	2 010	182 535

Echéancier	31/12/2025	Moins d'1 an	2 ans	3 ans	4 ans	A 5 ans et plus
En Keuros						
Emprunts obligataires	9 750	-	-	-	-	9 750
Emprunts et dettes financières et intérêts courus sur emprunts	125 237	48 047	26 557	20 938	16 040	13 655
Dettes Factor	13 072	13 072	-	-	-	-
Concours bancaires courants	11 337	11 337	-	-	-	-
Dettes liées aux contrats de location	15 670	3 285	3 273	2 378	1 839	4 894
Dettes liées aux put sur intérêts ne conférant pas le contrôle.....	7 469	-	-	-	-	7 469
Total Dettes financières	182 535	75 741	29 830	23 316	17 879	35 769

Les emprunts et dettes financières à moins d'un an pour un montant total de 48,0 M EUR sont constitués des échéances d'emprunt bancaire pour 26,0 M EUR, de lignes de Revolving Credit Facilities pour 19,0 M EUR et de part long terme reclassée en court terme suite à bris de covenant pour 3,0 M EUR.

Ratios bancaires

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales de l'Ecosystème renferment des covenants financiers, c'est-à-dire des engagements 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 n'est pas en bris sur les covenants qui doivent être testés au 30 juin 2026.

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 30/06/2026
Obligations Relances	R1: Ratio de Levier (<5) R2: Ratio d'endettement (<5)	Semestrielle	Comptes consolidés 3A SA	R1 : OUI R2 : OUI
Crédit syndiqué Amérique du Nord	R1: Ratio de Levier (<3,75) R2: Couverture des charges fixes (>1,15)	Trimestrielle	Comptes consolidés 3A Amérique du Nord	R1 : OUI R2 : OUI

Définitions :
Ratio de Levier : Dettes Financières Nettes / EBITDA
Ratio d'endettement : Dettes Financières / Fonds Propres
Couverture des charges fixes : Fonds disponibles / (Charges d'intérêts + Remboursements d'emprunts et paiements en numéraire de compléments de prix)

Compte tenu de ces éléments, la direction a conclu, après avoir effectué une évaluation détaillée de la capacité de l'Ecosystème à poursuivre son exploitation dans un avenir prévisible, qu'il n'existe pas d'incertitude significative susceptible de remettre en question la capacité de l'Ecosystème à continuer son exploitation.

Cette évaluation prend en compte les projections financières de l'Ecosystème et une marge suffisante pour absorber d'éventuelles fluctuations défavorables. L'Ecosystème dispose de lignes de découverts bancaires non-utilisées et confirmées pour 6,9 M EUR.

Au 30 juin 2026, l'Ecosystème dispose d'une trésorerie brute de 17,2 M EUR, le solde des créances transmises au factor avec recours et non encore réglées par les clients s'élève à 3 M EUR tandis que celui des créances transmises sans recours s'élève à 34,2 M EUR.

Analyse du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement se détaille comme suit :

	31/12/2025	Variation TFT	Autres flux*	30/06/2026	Courant	Non courant
<i>En Keuros</i>						
Clients	25 936	150	724	26 810	26 810	-
Produits constatés d'avance (2)	(4 485)	(88)	(24)	(4 597)	(4 597)	-
Avances et acomptes liés aux clients (2)	(1 747)	124	(1)	(1 624)	(1 624)	-
Total Clients et comptes associés (A)	19 704	186	700	20 589	20 589	-
Fournisseurs	(19 258)	(1 151)	(63)	(20 472)	(20 472)	-
Charges constatées d'avance (1)	1 285	1 601	3	2 889	2 889	-
Avances et acomptes liés aux fournisseurs (1)	2 059	(1 335)	85	809	809	-
Total Fournisseurs et comptes associés (B)	(15 914)	(885)	25	(16 774)	(16 774)	-
Stocks et en-cours	361	738	(10)	1 089	1 089	-
Total Stocks et en-cours (C)	361	738	(10)	1 089	1 089	-
Créances sociales et fiscales (1)	10 482	(1 285)	(15)	9 182	9 182	-
Autres créances (1)	4 609	794	(569)	4 834	4 834	-
Dettes sociales et fiscales (2)	(35 522)	1 590	(96)	(34 028)	(34 028)	-
Autres dettes (2)	(5 306)	(241)	389	(5 159)	(2 540)	(2 619)
Total Autres actifs / passifs (D)	(25 737)	857	(291)	(25 171)	(22 552)	(2 619)
Besoin en Fonds de Roulement (A+B+C+D)	(21 587)	897	424	(20 266)	(17 647)	(2 619)
<i>Reconciliation avec l'état de la situation financière consolidée</i>						
Somme de (1)	18 435	(226)	(495)	17 714	17 714	-
Actifs financiers courants	292	-	98	390	390	-
TOTAL "AUTRES ACTIFS COURANTS" ET "AUTRES DEBITEURS"	18 726	(226)	(397)	18 104	18 104	-
Somme des (2)	(47 061)	1 385	268	(45 407)	(42 788)	(2 619)
Dont compléments de prix	(4 690)	731	(49)	(4 008)	(1 389)	(2 619)
TOTAL "AUTRES PASSIFS LONG TERMES", "AUTRES PASSIFS COURANTS" ET "AUTRES "CREDITEURS"	(47 061)	1 385	268	(45 407)	(42 788)	(2 619)

* Les « autres flux » correspondent aux variations de périmètre, aux écarts de conversion ou à des flux exclus par nature de la variation du BFR.

7.3 Autres provisions et engagements envers le personnel

Les autres provisions et engagements envers le personnel se répartissent de la manière suivante :

	31/12/2025	Dotations	Reprises	OCI	Variations de périmètre	30/06/2026
<i>En Keuros</i>						
Provisions pour pensions et retraites	2 294	-	-	-	-	2 294
Provisions pour litiges	1 982	130	(87)	-	-	2 025
Autres provisions pour risques	46	-	(39)	-	-	6
Autres provisions pour charges	8	0	-	-	-	8
Total provisions	4 330	130	(126)	-	-	4 334

7.4 Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs se composent de la façon suivante :

	30/06/2026	31/12/2025
En Keuros		
Fournisseurs	20 472	19 452
Dettes sociales	21 774	22 178
Dettes fiscales (hors IS et CVAE) - courant	12 254	13 344
Comptes courants - passif	1	42
Total Fournisseurs et autres créditeurs	54 685	55 016

7.5 Autres passifs courants et non courants

	30/06/2026	31/12/2025
En Keuros		
Compléments de prix	2 619	2 909
Total Autres passifs Long terme	2 619	2 909

	30/06/2026	31/12/2025
En Keuros		
Compléments de prix	1 389	1 780
Produits constatés d'avance	4 597	4 485
Autres dettes	2 589	2 128
Total Autres passifs Court terme	8 576	8 394

8 – Notes sur le compte de résultat

8.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires se répartit géographiquement de la manière suivante :

	1er semestre 2026	31/12/2025	1er semestre 2025
En Keuros			
Europe	81 440	168 197	86 185
Amérique du Nord	68 990	144 462	75 960
Asie - Pacifique	8 110	17 780	9 219
Total Chiffre d'affaires	158 539	330 439	171 364

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.

8.2 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent des éléments suivants :

	1er semestre 2026	31/12/2025	1er semestre 2025
En K euros			
Rémunérations du personnel	(63 986)	(131 969)	(69 411)
Charges sociales	(14 950)	(31 874)	(16 629)
Autres charges de personnel	(673)	(786)	(918)
Engagements de retraite	-	(79)	-
Participation des salariés	(97)	(325)	(229)
Total Charges de personnel	(79 706)	(165 034)	(87 186)

8.3 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants sont présentés au sein du résultat opérationnel conformément à IAS 1. Ils correspondent aux éléments d'importance significative, inhabituels, anormaux et peu fréquents, de nature à fausser la lecture de la performance récurrente de l'entreprise.

Au 30 juin 2026, ils sont principalement composés de

- Une moins-value de cession (-0,4 M EUR)
- Coûts liés aux activités d'acquisition et de financement (- 0,6M EUR)
- Coûts liés à un litige en Europe (-0,4 M EUR)
- Coûts de réorganisation en Amérique du Nord (-0,4 M EUR)

8.4 Coût de l'endettement financier

L'endettement financier est principalement lié aux charges d'intérêts des emprunts de l'Ecosystème. Il n'y a pas de produit financier sur la période ou les périodes comparables.

8.5 Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt du premier semestre est déterminée en appliquant au résultat avant impôt le taux d'impôt effectif estimé pour l'exercice 2026 (y compris impôts différés). Ce taux peut être ajusté des incidences fiscales liées à des éléments à caractère inhabituel au cours de la période.

L'impôt représente une charge de (1 552) K EUR au premier semestre 2026 contre un produit de 696 K EUR au premier semestre 2025.

Le taux effectif d'impôt ressort à 39,08% (35,5% en zone Europe, (21,8)% en Asie-Pacifique et 30,8% en Amérique du Nord) contre 39,25% au 30 juin 2025.

9 – Informations complémentaires

9.1 Engagements hors bilan

Sont détaillés ci-dessous les engagements hors bilan :

<i>Engagements reçus</i>	30/06/2026	31/12/2025
<i>En K euros</i>		
Avals et cautions (reçus)	7 312	7 312
Hypothèques et nantissements (reçus)	-	-
Autres engagements reçus (découverts et lignes de crédits autorisés)	77 584	39 056
Total Engagements reçus	84 896	46 368

<i>Engagements donnés</i>	30/06/2026	31/12/2025
<i>En K euros</i>		
Avals et cautions (donnés)	6 238	15 328
Hypothèques et nantissements (donnés)	129 742	116 529
Autres engagements donnés	10	10
Total Engagements donnés	135 990	131 867

A la clôture de la période, en complément des éléments listés ci-dessus, les garanties de passif reçues s'élèvent à 5 212 K EUR contre 5 282 K EUR à la clôture de l'exercice 2025.

9.2 Effectifs

Les effectifs se composent de la manière suivante :

	30/06/2026	31/12/2025
Effectif moyen (y compris indépendants)	3 040	3 308
<i>Dont</i>		
Europe	1 608	1 720
Amérique du Nord	1 275	1 398
Asie - Pacifique	157	190
Total Effectifs	3 040	3 308

9.3 Transactions avec les parties liées

Nature de la transaction	Impact Compte de Résultat (en K euros)	Impact bilan (en K euros)		Désignation de la partie liée	Nature de la relation
		Droit d'utilisation	Dettes		
Prise en bail de 3 locaux	(254)	745	770	Jean-Marie THUAL	Président Alan Allman Associates

10 – Evénements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événement significatif survenu postérieurement à la clôture de nature à remettre en cause les comptes consolidés semestriels résumés.

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes semestriels consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société, ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport semestriel d'activité ci-joint présente un tableau fidèle des événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice, de leur incidence sur les comptes, des principales transactions entre parties liées ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice.

À PARIS, LE 23 SEPTEMBRE 2026

JEAN-MARIE THUAL
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Jean-Marie THUAL



PRÉSIDENT ET FONDATEUR
ALAN ALLAN ASSOCIATES

**Jean-Marie
THUAL**



Pour conclure ce rapport semestriel,
je tiens à remercier chaleureusement
toutes celles et tous ceux qui ont contribué
à sa réalisation.

Merci à nos partenaires, clients et investisseurs
pour leur confiance et leur fidélité.

Merci à nos consultants, managers,
dirigeants et associés pour leur engagement,
leur expertise et leur esprit entrepreneurial.

Merci également à toutes les équipes
qui ont participé à la production de ce rapport.



Pour en savoir plus, scannez ce code QR
ou rendez-vous sur **alan-allman.com**



Crédits photos

aarn-giri-IBhsB71R97k-unsplash (Couverture), pawel-czerwinski-9ZSuSDx1_w4-unsplash (p. 2), damien-dufour-nhOqQOvI-sE-unsplash (p. 4 et 5), philip-oroni-LAEDiOTxMkl-unsplash (p. 8 et 9), pawel-czerwinski-JG2DaZZzvzk-unsplash (p. 10), glen-ardi-5jHfHYHB_6s-unsplash (p. 12), paris-bilal-N7QCNPmroWs-unsplash (p. 16 et 17), mohamed-nohassi-OpxVfaAEZQg-unsplash (p. 24 et 25), mohammed-kara-tnkb5EcWN9I-unsplash (p. 26 et 27), paris-bilal-v6X5BIRS3fM-unsplash (p. 28 et 29), egor-litvinov-EpJx67LMVqY-unsplash (p. 30), mohamed-nohassi-ljB7xehjVpl-unsplash (p. 32 et 33), damien-dufour-nhOqQOvI-sE-unsplash (p. 34 et 35), karsten-winegeart-2gUal4GmVYA-unsplash (p. 66),

AUTHENTIFIÉ PAR



SECURITY MASTER Footprint
www.security-master-footprint.com

Together

Think, co-create, and invest in

the future

RAPPORT SEMESTRIEL 2026