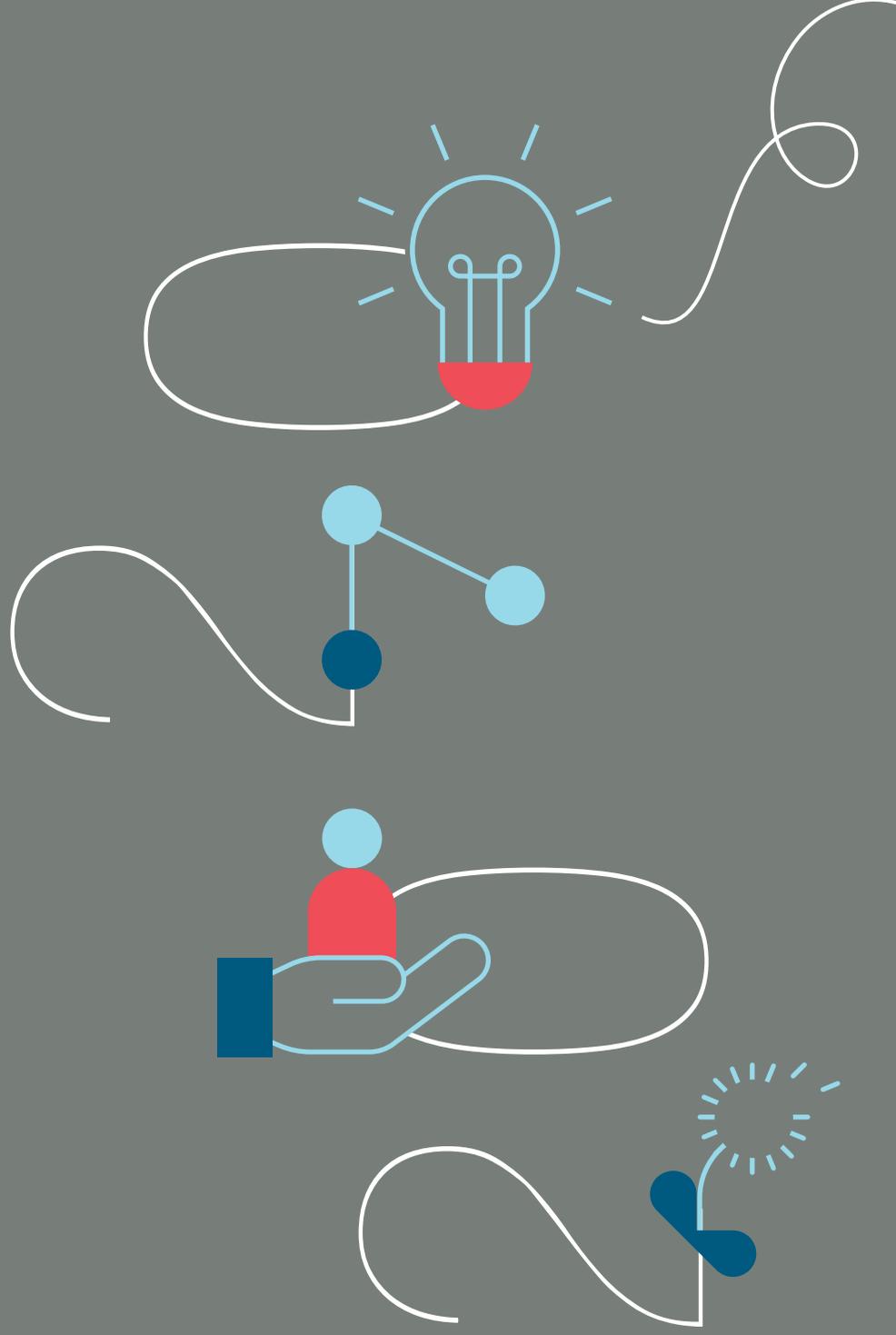


ifa



RAPPORT ANNUEL

Créé en 2003,  
l'IFA - Institut Français  
des Administrateurs - est  
une association indépendante  
qui rassemble et représente  
les administratrices et  
administrateurs engagés  
au sein de toutes formes  
d'organisations dans l'exercice  
de leurs responsabilités.  
Dans un rôle  
d'accompagnement,  
d'information, de formation  
et en tant qu'acteur  
de référence des principes  
de bonne gouvernance,  
l'IFA veille à promouvoir  
une gouvernance responsable,  
créatrice de valeur durable  
en veillant au bien commun.  
[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com).



isfa

ADMINISTRATRICES  
ET ADMINISTRATEURS  
ENGAGÉS

RAPPORT ANNUEL



<b><u>ÉDITO</u></b>	<b>06</b>
---------------------	-----------

<b><u>RAISON D'ÊTRE - VALEURS - MISSION</u></b>	<b>08</b>
---	-----------

<b><u>NOTRE GOUVERNANCE</u></b>	<b>10</b>
---------------------------------	-----------

Le conseil	10
------------	----

Le fonctionnement et activités du conseil	12
---	----

<b><u>LES DÉFIS 2020</u></b>	<b>14</b>
------------------------------	-----------

<b>01.</b>	<b><u>LA COMMUNAUTÉ DES ADMINISTRATRICES ET DES ADMINISTRATEURS EN FRANCE</u></b>	<b>15</b>
------------	---	-----------

Le réseau en France	16
---------------------	----

Plus proche sur les territoires	18
---------------------------------	----

L'IFA à la rencontre des territoires	20
--------------------------------------	----

<b>02.</b>	<b><u>L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE DE L'IFA</u></b>	<b>21</b>
------------	--	-----------

L'intelligence collective des commissions, clubs et groupe de travail	23
--	----

Commission prospective et recherche	24
-------------------------------------	----

Commission juridique	24
----------------------	----

Club des présidents de comités d'audit	25
--	----

Club nominations et rémunérations	25
-----------------------------------	----

Club entreprises innovantes à forte croissance	26
--	----

Club administrateurs salariés	26
-------------------------------	----

Club des secrétaires de conseil	27
---------------------------------	----

Club ETI	27
----------	----

Club coopératives et mutuelles	28
--------------------------------	----

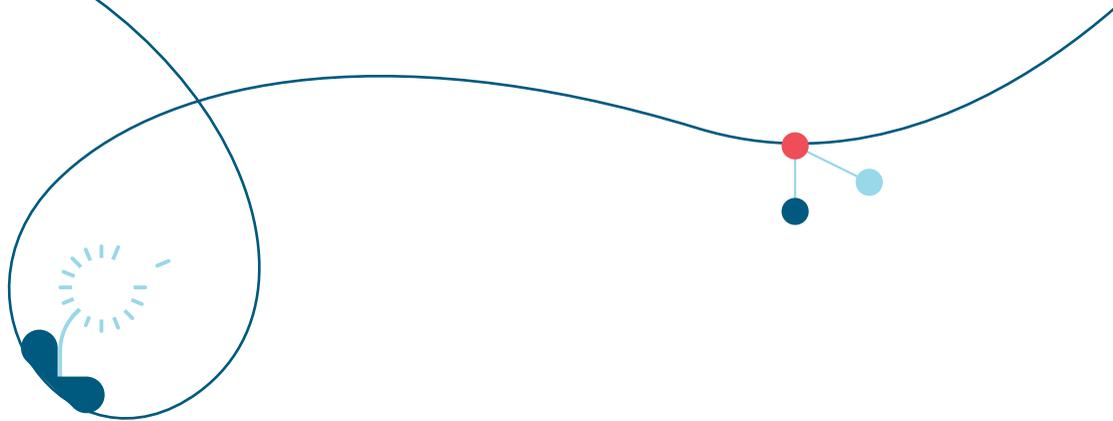
Club associations et fondations	28
---------------------------------	----

Club ESG	29
----------	----

Task force européenne - ECODA	29
-------------------------------	----

Les clubs prennent la parole	30
------------------------------	----

Les publications de l'IFA	32
---------------------------	----



<b>03.</b>	<b><u>INFORMATION ET PRISES DE POSITION</u></b>	<b>33</b>
	Suivre l'évolution de la gouvernance	34
	La gouvernance en débat	36
<b>04.</b>	<b><u>LES ÉVÈNEMENTS DE L'IFA</u></b>	<b>39</b>
	Chiffres clés	40
	L'A2A 2020 et la Matinale de l'IFA	40
	Les webinars	41
<b>05.</b>	<b><u>FORMATION</u></b>	<b>47</b>
	Chiffres clés	48
	Les parcours certifiants	49
<b>06.</b>	<b><u>DIVERSIFIER LES CONSEILS</u></b>	<b>52</b>
<b>07.</b>	<b><u>L'IFA AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME DE LA GOUVERNANCE</u></b>	<b>53</b>
	Une force commune en faveur d'un modèle de gouvernance français et européen	54
	Les membres associés et membres partenaires	55
	La tribune des acteurs de la gouvernance	56
<b>08.</b>	<b><u>LE RAPPORT FINANCIER</u></b>	<b>57</b>
	<b><u>UNE ÉQUIPE À VOTRE ÉCOUTE</u></b>	<b>62</b>
	Nous rejoindre	63

# Le mot de...

## Denis

## Terrien

## Président



C'est dans les moments les plus difficiles que l'on donne le meilleur de soi-même. Le leadership des administratrices et des administrateurs, et plus largement des dirigeants, a été mis à rude épreuve. Rarement la contradiction entre un temps court et un temps long n'aura été plus difficile à tenir.

Comment maintenir l'agilité opérationnelle et le nécessaire maintien d'un cap stratégique ?

Comment préserver l'engagement d'une responsabilité sociétale et les impératifs économiques ? La gouvernance à l'épreuve de cette crise historique aura révélé la force du modèle français qui a heureusement fortement évolué ces dix dernières années.

Les contraintes sanitaires ont donné lieu à des expériences d'une ampleur inédite du côté managérial : expérimenter de nouvelles formes de travail, reconsidérer le partage de la valeur et les priorités budgétaires, parfois aussi revoir radicalement un modèle d'affaires. Un défi de taille aussi pour la gouvernance contrainte dans son fonctionnement : questionnement sur la résilience de l'entreprise, soutien du management dans la gestion de la crise, réunions et assemblées générales à distance.

Un révélateur non seulement pour la collaboration entre fonctions exécutives

et gouvernance mais aussi pour la diversité des conseils, qui s'est avéré être une ligne de force face à la complexité des enjeux en présence.

Vous m'avez fait l'honneur de m'accorder à nouveau votre confiance lors de l'assemblée générale du 16 septembre 2020 en adoptant la raison d'être de l'IFA et en confirmant les axes majeurs de la stratégie.

Notre engagement à promouvoir une gouvernance responsable qui veille au bien commun fait écho au vôtre en tant qu'administratrices et administrateurs engagés.

L'indépendance d'esprit que nous veillons à préserver doit précieusement servir la multiplicité de nos responsabilités en tant qu'administratrices et administrateurs. L'exigence de notre mission guide l'exigence de la mission de l'association : vous accompagner, vous informer, vous former.

Convaincu que la compétence doit s'allier au courage, l'IFA a renforcé son accompagnement par un catalogue de formation élargi.

L'IFA n'a pas cessé tout au long de cette année particulière d'organiser des moments de débats et de partage, et des prises de position qui se devaient d'être entendues.

Élargir le champ de pertinence de notre association aux organisations de toutes formes renforce l'IFA comme un acteur de référence au cœur de l'écosystème de gouvernance en France et en Europe. Le développement de nouveaux clubs et commissions répond à cette attente. Se rapprocher des territoires est aussi essentiel au nouveau visage de l'IFA fait de la diversité de ses membres.

Faire converger les acteurs de la gouvernance autour de principes communs est une clé de notre démarche d'ouverture et d'alliances constructives. A cet égard, la tribune\* des acteurs de la gouvernance qui a rassemblé les voix des adhérents de sept structures, dont la vôtre, laisse promettre de belles avancées pour 2021. Chacun d'entre vous donne une représentation de la gouvernance en France grâce à vos précieuses contributions en tant que praticiens et à l'intelligence collective issue de nos instances. L'IFA a ouvert un profond sillon pour les trois années à venir qui conduira à former le socle de valeurs d'un modèle de gouvernance européen.

Les membres du conseil d'administration et moi-même vous remercions pour votre confiance et pour l'œuvre que vous accomplissez en tant qu'administratrices et administrateurs engagés : faire progresser la gouvernance en France et en Europe.

C'est un honneur d'être à vos côtés.

\* Cf. page 56

# Karine Dognin-Sauze Directrice Générale



07

**Q**ue nous est-il arrivé ?  
L'institut français des administrateurs est devenu l'IFA. 2020 était inscrite dans la trajectoire de l'association comme une première année de changement dans le cadre d'un plan stratégique 2023 qui a fait l'objet d'un travail mobilisant nos adhérents, nos administrateurs et notre équipe avec passion. Ce mouvement est naturellement lié à celui de l'évolution de la pratique de la gouvernance. Ce nouveau périmètre a trouvé ses contours dans notre raison d'être adoptée lors de notre assemblée générale du 16 septembre.

Ce que nous n'imaginions pas, c'est à quel point cette année 2020 allait mettre au défi chacun d'entre nous, individuellement et collectivement, à la fois dans notre capacité à maintenir un cap et à faire preuve d'une adaptation et d'une agilité sollicitant nos ressorts, nos compétences et notre détermination. L'engagement a été le maître mot de notre action sur cette année 2020.

L'engagement de créer les bonnes conditions d'une intelligence collective qui mobilise, chaque mois, près de 500 membres dans nos commissions

prospective et juridique, nos dix clubs et nos formations pour suivre l'évolution des bonnes pratiques de gouvernance quels que soient les angles de vue en tant qu'administratrice ou administrateur et les formes d'organisation.

L'engagement de maintenir nos rendez-vous avec vous et de soulever presque chaque semaine les questions et sujets qui se posent au sein de vos conseils, qu'il s'agisse de la gouvernance à l'épreuve de la crise, du risque cyber ou de la raison d'être. Ce sont près de 50 webinars qui ont rassemblé près de 100 intervenants.

L'engagement de lancer un nouveau certificat sur les entreprises familiales, de maintenir le rythme de nos promotions sur le certificat des administrateurs de sociétés, le certificat administrateur d'un groupe de protection sociale, du certificat ETI ou du certificat d'administrateur d'entreprises d'assurance mais aussi nos formations sur mesure pour les entreprises et les administratrices et les administrateurs.

L'engagement enfin auprès de la communauté des 3100 membres de l'IFA de mettre à disposition une information constante nourrie de l'actualité, de l'évolution des textes et des codes et d'un regard de praticiens pour des praticiens. L'année 2020 a été pour l'IFA celle de la transition digitale avec la création d'un

pôle dédié, d'un nouveau site, d'une plateforme apprenante, d'un nouvel outil CRM et du lancement d'une plateforme de mandat. Mais aussi celle de la proximité avec les territoires avec une direction consacrée à ce redéploiement : IFA Grand Ouest a ouvert le bal sur cette fin d'année avec la nomination de Cécile Vacher en tant que présidente.

De par la confiance que vous nous accordez et en tant qu'acteur de référence en France sur la gouvernance, nous avons porté votre voix dans de nombreuses tribunes convaincus que les valeurs qui sous-tendent le modèle français de gouvernance sont inspirantes en termes de diversité ou de dialogue avec les parties prenantes. Nous avons souligné l'urgence de faire converger les pratiques européennes.

À compter de cette année, le seul crédo qui guide chacune de nos missions est d'accompagner les administratrices et les administrateurs engagés à préparer ce monde d'après et faire des organisations la source des solutions aux grands défis contemporains par la voix des hommes et des femmes qui les animent et les gouvernent.

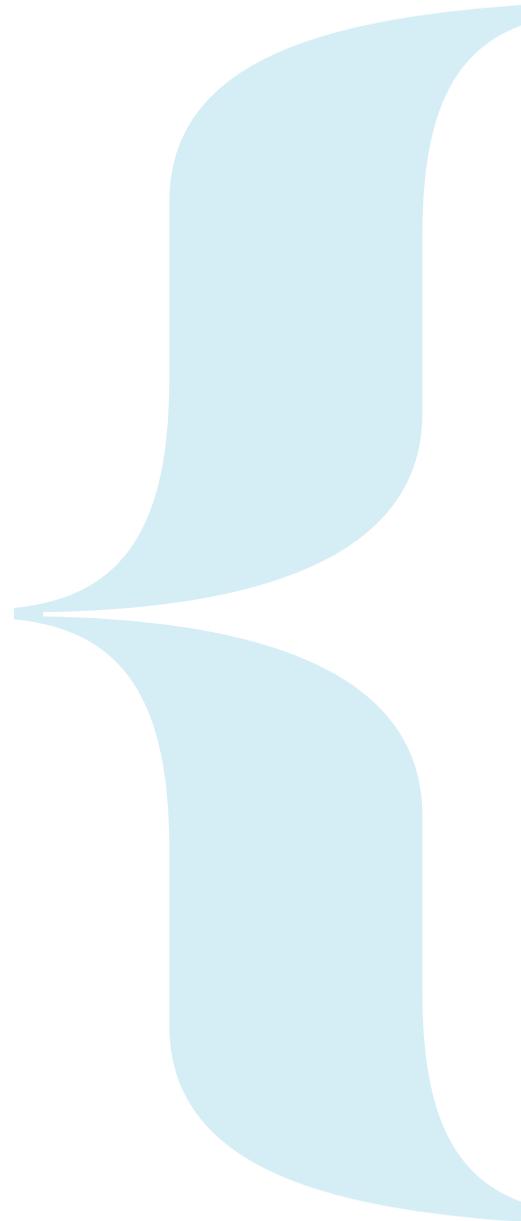
● Nos valeurs

engagement

ouverture

Notre raison d'être

Promouvoir  
une gouvernance  
responsable créatrice  
de valeur durable  
en veillant au bien commun,  
portée par des administratrices  
et administrateurs engagés  
dans toutes formes  
d'organisations.



ent exigence

indépendance

09

**Nos missions**

**Être un lieu de partage  
des bonnes pratiques  
entre administratrices  
et administrateurs**

**Être force de proposition  
en portant la voix  
des administratrices  
et administrateurs pour faire  
progresser la gouvernance,  
en France et en Europe,  
auprès de l'ensemble  
des parties prenantes**

**Informier**

**les administratrices et les  
administrateurs des évolutions  
du cadre réglementaires et législatif**

**Former**

**les administratrices  
et administrateurs  
pour qu'ils  
exercent leurs  
responsabilités,  
avec le  
professionnalisme,  
la posture et les  
compétences  
nécessaires**

# Notre gouvernance

## Le Conseil

au 1<sup>er</sup> juin 2021

**François Bouvard**  
*Membre du bureau*

Vice président de Devialet,  
Président de l'Icam  
Administrateur de sociétés  
et de structures à but  
non-lucratif



**Guylaine Dyèvre**  
*Vice Présidente*

Secrétaire du conseil  
d'administration de BNP Paribas  
Administratrice de BNP Paribas  
Wholesale USA



**Denis Terrien**  
*Président de l'IFA*

Administrateur de Cofidis,  
de Ciel Textile et de Concilio et fait  
partie de plusieurs comités stratégiques  
Vice-président exécutif et CEO  
pour l'Europe du Sud de Salesforce



**Mireille Faugère**  
*Membre du bureau*

Conseillère maître  
à la Cour des comptes  
Administratrice du GIE  
Atout France (présidente  
du comité d'audit),  
de la fondation L'Oréal  
et d'HESAM, groupement  
d'universités  
Présidente du conseil de  
l'ONG AMref Flying Doctors



**Laurence Dors**  
*Membre du bureau*

Administratrice de Capgemini,  
Egis et Latécoère



**Bruno Hug de Larauze**  
*Membre du comité  
des nominations,  
de la gouvernance  
et de déontologie*

Président du groupe IDEA



**Didier Kling**  
*Membre du comité des  
nominations, de la gouvernance  
et de déontologie*

Président de la CCI Paris Ile-de-France  
Administrateur de SOCIÉTÉ AGRICOLE  
ET IMMOBILIÈRE, et COMÈTE HOLDING  
Pdg du CABINET DIDIER KLING  
ET ASSOCIES, président DK Expertises  
& Conseil, de CEP Développement

**Angeles Garcia-Poveda**  
*Membre du bureau  
Membre du comité  
des nominations,  
de la gouvernance  
et de déontologie*

Présidente du conseil  
d'administration  
de Legrand  
Administratrice  
d'Edenred



**Fanny Letier**

Cofondatrice  
de GENE0 capital  
entrepreneur  
Administratrice  
de Nexans  
et Biomerieux



**Yves Poivey**

Président d'Oxilia  
Président du Prisme



**Jean-Pierre Letartre**

Président d'Entreprises  
et Cités, du Groupe IRD,  
du Réseau Alliance et  
Comite Grand Lille  
Administrateur de Loxam,  
Paprec, Becoming  
Ancien Président de EY  
pour la France, le Benelux,  
Maghreb et Afrique  
francophone



**Françoise Malrieu**  
*Présidente du comité  
des nominations,  
de la gouvernance  
et de déontologie*

Administratrice de groupe La Poste,  
Engie, Lazard Frères Banque  
Présidente du conseil  
de l'Association Arescoop



**Eric Personne**

Administrateur salarié  
groupe Renault



**Sophie Stabile**  
*Trésorière  
Membre du Bureau*

Administratrice  
d'Ingenico, URW, SPIE,  
Sodexofrancophonet  
Directrice financière  
du groupe Lagardère



**Helman  
le Pas  
de Sécheval**

Secrétaire général  
de Veolia

# Notre gouvernance

## Fonctionnement et activités du conseil

BUREAU

COMITÉ  
DES NOMINATIONS,  
DE LA  
GOUVERNANCE  
ET DE  
DÉONTOLOGIE



**Denis Terrien**  
Président de l'IFA



**Françoise Malrieu**  
Présidente



**Guylaine Dyèvre**  
Vice Présidente



**Didier Kling**



**François Bouvard**



**Bruno  
Hug de Larauze**



**Laurence Dors**



**Angeles  
Garcia-Poveda**



**Mireille Faugère**



**Sophie Stabile**

### EXTRAITS DES STATUTS

Le conseil d'administration est composé de quinze membres au maximum.

Au minimum 40% des membres du conseil d'administration sont du même genre.

Au minimum quatre cinquièmes des membres du conseil d'administration sont des administrateurs en activité.

Le mandat d'administrateur de l'IFA est bénévole et sans rétribution.

Les fonctions au sein des comités, clubs ou tout groupe de travail sont également bénévoles et sans rétribution.

Les membres du conseil d'administration sont élus par vote des adhérents en assemblée générale ordinaire pour une durée de trois ans. Ils sont rééligibles au maximum trois fois.

Le président du conseil d'administration est élu par le conseil d'administration à la majorité simple de ses membres pour la durée de son mandat d'administrateur.



# 61

Réunions

Séminaire  
stratégique

## ACTIVITÉ DU CONSEIL

Les membres du conseil sont également référents des commissions et Clubs



**Jean-Pierre Letartre**



**Helman le Pas de Sécheval**



**Yves Poivey**



**Fanny Letier**



**Bruno Hug de Larauze**



**Eric Personne**

**Denis Terrien**

commission juridique

**Laurence Dors**

commission prospective et recherche

**Guylaine Dyèvre**

Club des secrétaires de conseil

**Helman le Pas de Sécheval**

Club des comités d'audit

**François Bouvard**

Club nomination/rémunération et club des entreprises innovantes en croissance

**Eric Personne**

Club des administrateurs salariés

**Fanny Letier**

Club ETI

**Mireille Faugère**

Club associations et fondations

**Françoise Malrieu**

Club ESG

## LE BUREAU

Le conseil d'administration nomme les membres du bureau.

Ils sont nommés pour une durée de trois ans.

Le bureau est composé d'au moins quatre membres dont le président du conseil d'administration et un trésorier.

Le bureau se réunit au moins quatre fois par an. Il débat notamment des points à porter à l'ordre du jour du conseil d'administration. Il veille à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et rend compte de son action à chaque conseil d'administration.

## Les grands thèmes traités en 2020

- Raison d'être
- Révision des statuts et du règlement intérieur
- Plan stratégique 2023
- Nouvelles nominations et délégations
- Gouvernance des instances et du schéma de développement territorial
- Plan de continuité dans un contexte de crise sanitaire

# Les défis

## 2020

### **ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE**

Si la loi PACTE a été un nouveau facteur d'accélération d'une dynamique sur la gouvernance en France déjà en place ces cinq dernières années, la crise sanitaire qui a débuté en mars 2020 a eu un impact majeur sur l'évolution de la gouvernance et bouleversé les ordres du jour des conseils d'administration et l'organisation des assemblées générales. Face à l'urgence, les administratrices et les administrateurs se doivent d'accompagner les différentes organisations dans lesquelles ils interviennent à opérer un virage stratégique rapide pour une économie plus créatrice de valeur durable et de penser l'après-crise comme une opportunité d'accélérer la mutation de la société.

La raison d'être et le plan stratégique 2023 de l'IFA s'inscrivent dans cette accélération inédite. Sur cette année 2020, en tant qu'observateur et acteur de référence des principes de bonnes gouvernance, l'activité de l'IFA s'est organisée en réponse à ces nouvelles exigences avec la refonte de ses commissions et de ses clubs, et de nouveaux chantiers d'études sur le partage de la valeur, l'ESG, la prospective ou encore le rôle des administratrices et des administrateurs dans leur conseil.

### **AMORCER LE VIRAGE DIGITAL**

La création du pôle digital dirigé par Lamya Bermyn marque la volonté de l'IFA de s'emparer des possibilités technologiques pour l'ensemble de ses missions. Cette année 2020 a été l'année de refonte des systèmes d'information, de l'acquisition d'un nouvel outil CRM et de la mise en ligne d'un nouveau site en septembre pour répondre à l'objectif de renforcer notre relation aux adhérents.

L'IFA s'est également doté d'une plateforme apprenante qui va permettre de développer une partie du catalogue formation en *blended* sur 2021 et des outils de gestion plus optimisés pour nos différents pôles. C'est aussi une meilleure mise en avant des productions et des activités de l'IFA sur les réseaux sociaux.

**Rendez-vous sur [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)**

### **PLAN DE CONTINUITÉ**

L'IFA a mis en place dès le 15 mars un plan de continuité d'activité dans le contexte de la crise sanitaire COVID-19 en suivant les recommandations gouvernementales.

Les objectifs de ce plan sont d'assurer la préservation de la santé de nos salariés, bénévoles, formateurs et apprenants tout en continuant de servir au mieux nos adhérents.

---

Mise en place du télétravail pour tous les employés.

---

Annulation de tous nos évènements présentiels, avec la mise en place d'un programme alternatif intensif de webinars pour maintenir le contact et accompagner nos adhérents.

---

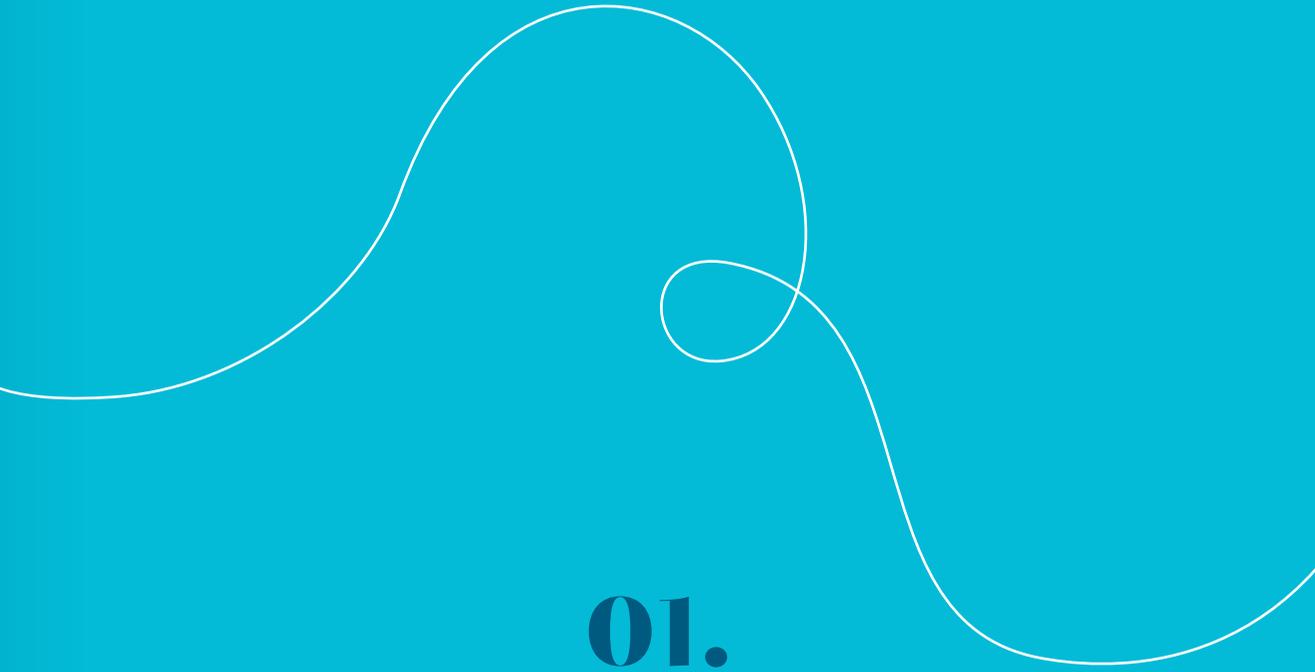
Création de contenus spécifiques pour accompagner nos adhérents dans la gestion et la sortie de crise.

---

Ajournement des sessions de formation en présentiel et mise en place de sessions à distance.

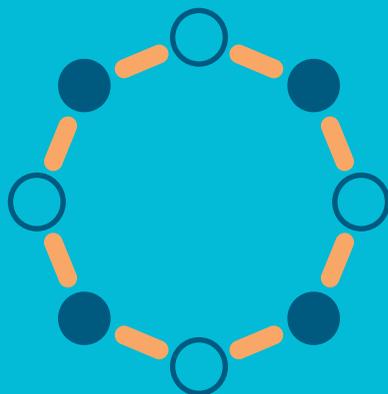
---

Mise en place d'un système de visioconférence de qualité pour toutes les réunions.



**01.**

**LA COMMUNAUTÉ**  
**DES ADMINISTRATRICES**  
**ET DES ADMINISTRATEURS**  
**EN FRANCE**



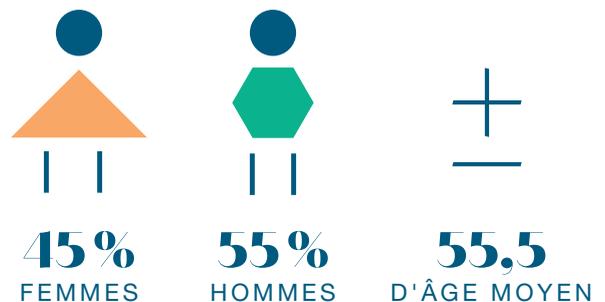
# Le réseau en France



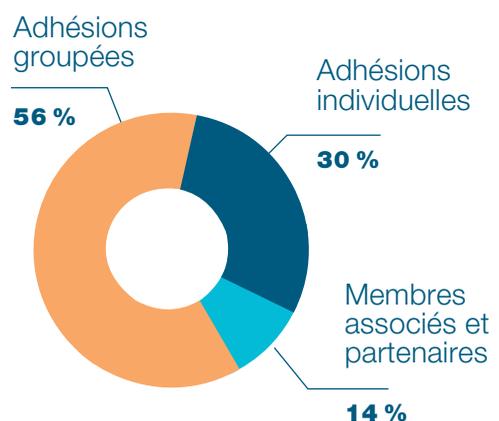
Les administratrices et les administrateurs sont des acteurs clés de la gouvernance. C'est pourquoi, dans un rôle d'information et de formation, l'IFA regroupe des profils extrêmement variés : administratrices et administrateurs d'entreprises cotées ou non, sociétés familiales, sociétés mutualistes, entreprises publiques, associations, fondations...

# 31000

MEMBRES



Les différents types d'adhésion



# 16%

DES  
ADHÉRENTS  
SONT  
CERTIFIÉS



Cf. les modalités d'adhésion à l'IFA page 63

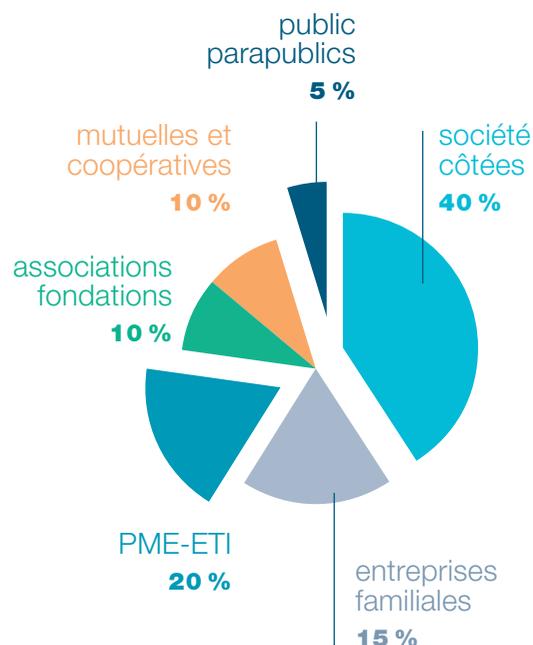
11

NOUVELLES  
ADHÉSIONS  
GROUPEES EN 2020

Liste  
des AG  
2020

- MORET INDUSTRIES GROUP
- 
- ISALT
- INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES EN ACTIONS LONG TERME
- 
- SELESCOPE
- 
- FM HOLDING
- 
- UNION FINANCIÈRE DE FRANCE BANQUE - UFF
- 
- S.A. INTRASENSE
- 
- FRAMATOME SAS
- 
- ERAMET SA
- 
- CARTONNERIES DE GONDARDENNES
- 
- FONDATION LA VIE AU GRAND AIR
- 
- THELEM ASSURANCES

LES ORGANISATIONS



ACCORHOTELS—ACTION LOGEMENT SERVICE—AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT—APE—AGIPI—AIR FRANCE—AR-KEMA SA—BFM—BANQUE FRANCAISE MUTUALISTE—BIC—BNP PARIBAS—BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT FRANCE—BONDUELLE—BPCE—BPIFRANCE FINANCEMENT—BPIFRANCE INVESTISSEMENT—BUREAU VERITAS SA—CAP GEMINI—CARTONNERIES DE GONDARDENNES—CDC—CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS—CERFRANCE—CFE CGC CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT—CGEFI—CONTROLE GENERAL ECONOMIQUE ET FINANCIER—CNP ASSURANCES—CRÉDIT AGRICOLE SA—CREDIT COOPERATIF—CROIX ROUGE FRANCAISE—CRPNPAC DANONE—ENEDIS—ENGIE—ERAMET SA—ESI GROUP—EXEL INDUSTRIES SA—FEGEFLUC—FEMMES BUSINESS ANGELS—FFP—FIVES—FM HOLDING—FNBP—FÉDÉRATION NATIONALE DES BANQUES POPULAIRES—FNCE - FEDERATION NATIONALE DES CAISSES D'EPARGNE—FONDATION LA VIE AU GRAND AIR—FOURNIER SA—FRAMATOME SAS—GECINA—GENERATION—GETLINK—GIE BNP PARIBAS CARDIF—GRDF—GROUPE ADP—AEROPORTS DE PARIS—GROUPE AGRICA—GROUPE CASINO—GROUPE LA POSTE—GROUPE PIZZORNO ENVIRONNEMENT—GRTGAZ—GUERBET—HARMONIE MUTUELLE—HERIGE—HERMÈS INTERNATIONAL—HIGH CO—PARIS—HUB ONE—ICADE—IMPRIMERIE NATIONALE—INSTITUT CURIE—INTER PARFUMS SA—IPSEN SA—ISALT - INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES EN ACTIONS LONG TERME—KERING—LA FRANÇAISE DES JEUX—LAGARDÈRE RESOURCES—LEFEBVRE SARRUT—LFB- BIOMEDICAMENTS—LIGUE DE FOOTBALL PROFESSIONNEL—LISI SA—L'ORÉAL—MACIF—MANITOU BF—MANUFACTURE FRANÇAISE DES PNEUMATIQUES MICHELIN - MFPM—MANUTAN INTERNATIONAL—MERIDIAM—MERSEN—MORET—INDUSTRIES GROUP NATIXIS—NATIXIS INVESTMENT MANAGERS INTERNATIONAL—NEXANS FRANCE—NSIA PARTICIPATIONS—NUMEN—ONET SA—ORANGE—PERNOD RICARD SA—POCLAIN HYDRAULICS GROUPE—PROPARCO—PWN—QUADIANT SA—RAM - ROYAL AIR MAROC—RATP - RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS—PARISIENS—RCI BANQUE—RENAULT SAS—REXEL—ROAM—ROQUETTE FRERES—RTE—RÉSEAU DE TRANSPORT D'ELECTRICITÉ—S.A. INTRASENSE—SAFRAN—SAVENCIA SA—SCHNEIDER ELECTRIC—SEB SA—SELESCOPE—SFIL—SNCF PARTICIPATIONS—SOCIÉTÉ CENTRALE PRÉVOIR (GROUPE PRÉVOIR)—SOCIETE FINANCIERE ATLANTIC SOFIA—SOCIETE JACQUES BOLLINGER—SODEXO—SOITEC SA—SOPRA STERIA GROUP—SPIE SA—STRATEX ASSOCIES—SUEZ—SYSTRA—TARKETT—THELEM ASSURANCES—TOTAL SA—TOUPRET SA—UBISOFT ENTERTAINMENT—UNIBAIL—RODAMCO WESTFIELD—UNIBEL—UNION FINANCIÈRE DE FRANCE BANQUE—UFF—VALEO—VALLOUREC TUBES—VAUBAN INFRASTRUCTURE PARTNERS—VEOLIA ENVIRONNEMENT—VICAT—VINCI—VIVENDI—VOLTALIA—WENDEL

140  
ADHÉSIONS  
D'ENTREPRISE

# Plus proches sur les territoires

Malgré le contexte sanitaire qui a mis un frein aux déplacements, l'IFA a poursuivi les réflexions, les prises de contact et la formalisation d'accords permettant à brève échéance de matérialiser une représentation locale. La stratégie de proximité est au cœur du plan stratégique adopté et présenté lors de l'assemblée générale 2020.

# 550

MEMBRES EN RÉGION



**208**  
ALUMNI  
CERTIFICATION



## **NOVEMBRE 2020 : UNE PRÉSIDENTE POUR IFA GO**

La nomination de Cécile Vacher intervient à un moment clé de la vie de l'IFA qui développe une **stratégie de proximité** visant à **donner une plus grande autonomie dans les territoires**. Elle succède à Yves Couillard qui animait ce territoire depuis novembre 2013. Accompagnée d'un bureau d'adhérents locaux, Cécile Vacher est en charge de proposer un programme d'activités dans les régions Pays de la Loire et Bretagne permettant de  **fédérer les administratrices et administrateurs**, et de **promouvoir les meilleures pratiques** en synergie avec les acteurs territoriaux et nationaux partenaires.

3  
ADMINISTRATEURS  
AU CA



**Bruno  
Hug de Larauze**  
pour Grand Ouest



**Yves Poivey**  
pour Auvergne  
Rhone-Alpes



**Jean Pierre  
Letartre**  
pour Hauts de France

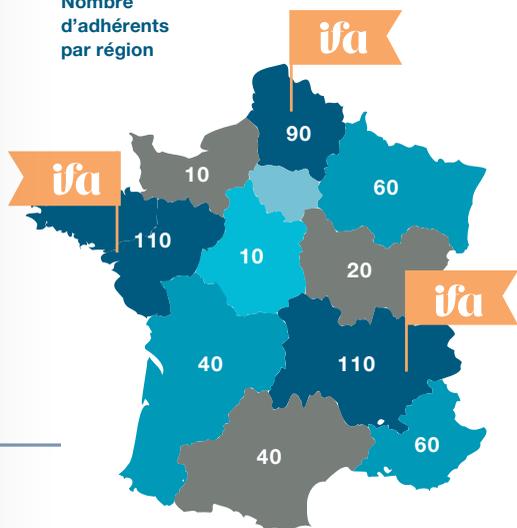
DES  
RESSOURCES  
DÉDIÉES

**Clémence  
Decortiat-Segura**  
en charge du développement  
territorial

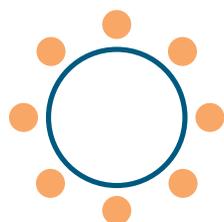
## **DES NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL AU SERVICE DES ADHÉRENTS EN RÉGION**

À la faveur du confinement, l'appropriation des outils de visioconférence a permis de mieux associer nos membres des territoires aux travaux des commissions et clubs. Au cours des webinars, 25 % des participants provenaient des régions.

Nombre d'adhérents par région



- FOURNIER SA  
GENERATION  
ECOLE DE MANAGEMENT  
MANUFACTURE FRANÇAISE  
DES PNEUMATIQUES MICHELIN  
MFPM  
SOITEC SA  
ESC DIJON  
LISI SA  
THELEM ASSURANCES  
FM HOLDING GRAND EST  
ICN BUSINESS SCHOOL  
BONDUELLE  
CARTONNERIES  
DE GONDARDENNES  
GETLINK  
IESEG SCHOOL  
OF MANAGEMENT  
MORET INDUSTRIES GROUP  
POCLAIN HYDRAULICS GROUPE  
ROQUETTE FRERES  
S.A. INTRASENSE  
FEGEFLUC  
GROUPE PIZZORNO  
ENVIRONNEMENT  
ONET SA  
AUDENCIA  
HERIGE  
MANITOU BF  
SOCIETE FINANCIERE  
ATLANTIC SOFIA



**50%**  
VIA  
LES AG

**1**  
ADMINISTRATEUR  
RÉFÉRENT  
DU CA

**DIRECTION  
DÉVELOPPEMENT  
TERRITORIAL**

Déléguée générale  
Responsable  
développement  
territorial

**2**  
CO-PRÉSIDENTS  
RÉGIONAUX

Administrateur  
et administratrice

**BUREAU**

6 personnes adhérentes  
Administrateurs  
Certifiés  
Diversité :  
Représentatifs  
de l'écosystème

**MEMBRES  
ASSOCIÉS  
RÉGIONAUX ET  
PARTENAIRES  
LOCAUX  
INSTITUTIONNELS**

Une  
gouvernance  
renouvelée

# L'IFA

## à la rencontre

## des territoires

### L'IFA À LA RENCONTRE DES DIRIGEANTS PME OU ETI FAMILIALE

Premier événement témoignant de la nouvelle stratégie volontariste en région impulsée par Denis Terrien, le 12 mars 2020 s'est tenue à Niort (Deux Sèvres) la 1<sup>ère</sup> édition des workshops Gouvernance, co-animée par le Medef et l'IFA sur le thème « Savoir s'entourer et structurer sa gouvernance pour développer et pérenniser son entreprise ».

Ce rendez-vous s'adressait directement aux dirigeants de PME ou ETI familiales pour lesquels des valeurs familiales affirmées, couplées à une vision de long terme sont des facteurs-clés de succès. Nous avons pu compter sur des intervenants de qualité : Xavier Migeot, délégué général, Medef Deux-Sèvres, Bénédicte Huot de Luze, administratrice de Balyo et Ponticelli, Dominique Thomann, administratrice certifiée, Numen, Alain Martel, membre de l'IFA, directeur académique du Certificat IFA/Audencia, Claude et Antoine Millet, président et DAF du Groupe Millet et Hugues Razanadraïbe, président de Kereon intelligence.

**Le message transmis était clair : une gouvernance pensée et structurée ainsi que l'appui d'un regard extérieur peuvent aider dans la prise de décisions stratégiques, à aller plus loin et plus vite dans le développement de l'entreprise en maîtrisant ses risques.**



### 16 DÉCEMBRE 2020, 1ÈRE RENCONTRE DES ADHÉRENTS DU GRAND OUEST

En attendant de pouvoir se réunir physiquement, Cécile Vacher, présidente de IFA Grand Ouest a proposé une rencontre interactive aux adhérents basés dans les Pays de Loire et en Bretagne et des départements situés à proximité de Nantes, Deux-Sèvres et Charente.

Au-delà de faire connaissance, cette réunion a permis d'échanger autour de leurs attentes, de leurs convictions d'administratrices et administrateurs engagés et de leurs idées pour la mise en place du programme d'activité 2021.

Cette réunion, complétée par un sondage a montré que l'attente était forte en termes de réseau de proximité : échanges thématiques, recherche de mandat, promotion des bonnes pratiques auprès des organisations locales.

**02.**

**L'INTELLIGENCE**

---

**COLLECTIVE**

---

**AU CŒUR DE**

---

**LA GOUVERNANCE DE L'IFA**

---



Au sein des commissions, clubs, groupes de travail,  
l'IFA encourage les interactions entre adhérents pour  
une meilleure diffusion des bonnes pratiques de gouvernance.  
Ces travaux sont restitués dans le cadre d'évènements  
et sont postés sur le site. Ils viennent enrichir le corpus  
documentaire servant de supports aux formations.

**ORGANISATION**  
**GÉNÉRALE**  
**DES INSTANCES**

Les principes de co-présidence, de suivi de chaque instance par un référent du conseil de l'IFA sont appliqués par tous.

Chaque instance a adopté une lettre de mission détaillant son périmètre, ses missions et l'organisation retenue, avec notamment la création de sous-groupes de travail.

En conformité avec la charte des clubs, les non adhérents peuvent participer pour une durée maximum d'un an.

**DIGITALISATION**  
**DES INSTANCES**

Toutes les instances ont adopté très largement le système de visio conférence de l'IFA pour organiser leurs travaux tout au long de l'année. Cela a permis d'accroître la participation active de membres en région. Des dossiers de travail partagés sont également utilisés.

## Chiffres clés

# 500

BÉNÉVOLES

---

# 95

RÉUNIONS ORGANISÉES

---

# 3 550

HEURES BÉNÉVOLES

---

# L'intelligence collective des commissions, clubs et groupes de travail

COMMISSION  
**JURIDIQUE**  
Co-présidence  
Daniel Hurstel et Sylvie Le Damany

COMMISSION  
**PROSPECTIVE ET RECHERCHE**  
Présidence  
Laurence Dors

CLUB  
**PRÉSIDENTS DE COMITÉ D'AUDIT**

Co-présidence  
Helman le Pas de Sécheval  
et Sophie Stabile

CLUB  
**ADMINISTRATEURS SALARIÉS**

Co-présidence  
Hugues Epailard et  
Marie-Christine Lebert

CLUB  
**NOMINATION RÉMUNÉRATION**

Co-présidence  
Michel de Fabiani  
et Monica de Virgiliis

CLUB  
**SECRÉTAIRES DE CONSEIL**

Co-présidence  
Jérôme Coutant et  
Anne-Charlotte Porret

CLUB  
**ETI**

Co-présidence  
Fanny Letier et Charles  
Robinet Duffo

CLUB  
**FONDACTIONS & ASSOCIATIONS**

Co-présidence  
Mireille Faugère  
et Nicolas Truelle

CLUB  
**COOPÉRATIVES & MUTUELLES**

Présidence  
Catherine Touvrej

CLUB  
**ENTREPRISES INNOVANTES EN CROISSANCE**

Co-présidence  
Véronique Saubot  
et Antoine Jouteau

CLUB  
**ESG**

Co-présidence  
Françoise Malrieu  
et Hélène Auriol Potier

GRUPE DE TRAVAIL  
**SECTEUR DE L'ASSURANCE**

Nicole Gesret

TASK FORCE  
GOUVERNANCE EUROPÉENNE  
**ECODA**

## Commission prospective et recherche



**Présidence :** Laurence Dors  
**Rapporteur :** Caroline Michaud  
avec le soutien de Deloitte, McKinsey,  
KPMG avocats  
**15 membres actifs**

**L**a commission prospective et recherche, une des dernières nées des instances de l'IFA, rassemble des profils multidisciplinaires, administrateurs, professionnels de la gouvernance, chercheurs, investisseurs, experts..., ainsi que les membres associés. Elle a pour but de contribuer à révéler les sujets qui pointent dans le débat public sans faire encore à ce stade l'objet de codification ou de bonnes pratiques établies. Elle vise ce faisant à permettre aux administratrices et aux administrateurs d'anticiper sur les sujets émergents susceptibles d'influer sur leur mission, positionnant ainsi l'IFA dans un rôle d'« éclairer » sur les thèmes de gouvernance de demain.

Les domaines susceptibles d'intéresser la commission étant de natures très diverses, elle a vocation à travailler en étroite complémentarité avec les autres instances de l'IFA qu'elle peut être amenée à solliciter sur le fond des sujets ou pour mener en commun des travaux transversaux.

Lors de ses premières réunions, la commission a retenu comme thèmes prioritaires la création et le partage de la valeur, l'évolution de l'écosystème de la gouvernance, le questionnement de la propriété et de l'actionnariat comme sources de légitimité en gouvernance, la dynamique des pouvoirs entre conseil d'administration et assemblée générale des actionnaires, et la création d'une boussole pour les membres des conseils face aux interrogations prospectives préalables à la détermination de la stratégie.

**Laurence Dors**

## Commission juridique



**Co-présidence :**  
Daniel Hurstel  
et Sylvie Le Damany  
**Administrateur référent :**  
Denis Terrien  
**Rapporteur :**  
Antoine Colin-Goguel  
**35 membres actifs**



**L**a commission juridique de l'IFA travaille sur les questions d'actualité qui touchent au mandat des administratrices et administrateurs de manière à permettre à ceux-ci de remplir leur rôle de la manière la plus efficace possible. Elle réunit actuellement une trentaine de membres, professeurs de droit, magistrats, secrétaires généraux, directeurs juridiques, avocats, etc.

Pour remplir sa mission, la commission lance régulièrement des groupes de travail. Cette année, des sujets aussi divers que la relation entre le conseil d'administration avec les parties prenantes, l'activisme, les particularités du rôle de l'administrateur dans les sociétés dites engagées, les conflits d'intérêts au sein du conseil font l'objet de travaux en cours. Les membres de l'IFA sont toujours les bienvenus pour contribuer aux travaux dont l'avancement est discuté lors de chaque réunion, c'est-à-dire environ tous les deux mois.

La commission procède également à la mise à jour de certains documents fondamentaux tels que le Vade-mecum de l'administrateur qui sera prochainement publié.

Le nombre de ces groupes de travail reflète l'actualité particulièrement riche des mutations qui affectent inmanquablement le rôle de l'administrateur, son importance et sa complexité croissantes.

**Daniel Hurstel et Sylvie Le Damany**

### EN 2020 LES PRINCIPALES RÉFLEXIONS MENÉES SONT :

- Actualisation du guide sur la responsabilité des administrateurs
- Guide sur les parties prenantes
- Activisme actionnarial (JF Rérolle)
- Sociétés de l'ESS (Ph.Portier)
- Sociétés contrôlées (N.Gak)
- Conflit d'intérêts (S.Schiller)
- Raison d'être et parties prenantes (avec Club ETI)
- Administrateur référent (avec Club ETI)
- Fondations actionnaires (avec Club ETI)

## Club des présidents de comités d'audit

### Co-Présidence :

Helman le Pas de Sécheval  
et Sophie Stabile

### Administrateur référent :

Helman le Pas de Sécheval

### Rapporteur :

Jean-Marc Discours

**40 membres actifs**



**L**e club est depuis 2008 le lieu d'échanges sur les bonnes pratiques de gouvernance à développer au sein des comités d'audit.

Il suit de près toutes les évolutions réglementaires en cours en France et à l'international.

Composé de membres de l'IFA président(e)s et/ou membres d'un comité d'audit, il procède à des auditions régulières des acteurs du monde de l'audit afin de s'assurer que les processus sont applicables effectivement par les comités d'audit. Au cours de l'année 2020, il a entrepris une importante mise à jour du guide sur les bonnes pratiques et *modus operandi* de 2015.

**Helman le Pas de Sécheval  
et Sophie Stabile**

## Club nomination rémunération



### Co-présidence :

Michel de Fabiani  
et Monica de Virgilis

### Administrateur référent :

François Bouvard

### Rapporteur :

Bertrand Richard

Avec le soutien  
de Spencer Stuart

**52 membres actifs**



**C**e compte une cinquantaine de membres - administrateurs, présidents ou ex présidents de comités de rémunération et/ou nomination - et invite en tant que de besoin lors de ses travaux des représentants des autres clubs IFA, des membres de comités spécialisés du conseil, des secrétaires généraux, des secrétaires de conseil ainsi que des consultants spécialisés.

Notons que le club a décidé d'étendre désormais les critères d'admission à tous les administrateurs membres de comités de rémunération et /ou nomination (au-delà des présidents ou ex-présidents).

Le club s'est réuni 8 fois sous forme hybride et comme chaque année a invité les représentants des instances de régulation (AMF-HCGE), des investisseurs (Blackrock-Amundi- BPI) ou des conseils en vote (ISS - Glass Lewis) pour identifier les points de vigilance pré AG et post AG, échanger et analyser les votes Say on Pay ainsi que l'ensemble des résolutions concernant la rémunération et la nomination des dirigeants et administrateurs.

En particulier, au cours du premier semestre 2020, le club s'est attaché à accompagner les membres des comités de rémunération dans la mise en œuvre des nouvelles règles issues de l'ordonnance du 27 novembre 2019 applicables à compter des assemblées générales 2020 notamment en matière de rapport sur les rémunérations et de ratios d'équité.

Le club a également entrepris la refonte du « Vademecum sur les comités de rémunérations » publié en 2017 avec l'objectif d'une publication à paraître mi 2021.

**Michel de Fabiani et Monica de Virgilis**

# Club entreprises innovantes en croissance



## Co-présidence :

Véronique Saubot et Antoine Jouteau

## Administrateur référent :

François Bouvard

## Rapporteur :

Jean-Baptiste Deroche

**35 membres actifs**

Notre club s'adresse à l'ensemble des jeunes entreprises innovantes de la startup à la scaleup jusqu'à la licorne, pour les sujets de gouvernance. Il cible les fondateurs et dirigeants d'entreprise innovantes de croissance, les administrateurs indépendants ainsi que les investisseurs (fonds d'investissement et Business angels) de ces entités.

La mission du club est de proposer à ces entrepreneurs un accompagnement ciblé sur leurs préoccupations en matière de gouvernance. Un premier rapport rédigé en 2020 et remis au ministre Cédric O pour le lancement du club a mis en évidence 7 clés pour une bonne gouvernance des entreprises en croissance (mentorat, confiance et transparence, indépendance, stratégie, empowerment, déploiement et pérennisation). Le club aura à cœur d'accompagner son public sur ces différents sujets.

En 2021, il faudra d'abord constituer une base de contacts dans les entreprises innovantes en croissance car cette population n'est pas du tout représentée à ce jour à l'IFA. Le club ambitionne aussi de mettre au point un baromètre de mesures quantitatives sur la gouvernance des startups car rien n'existe à ce jour sur le sujet. Nous préparons aussi quelques points de rencontre de type webinars et événements sur les clés de la bonne gouvernance.

À l'horizon de trois ans notre ambition est d'être actif dans l'univers des startups scaleups, d'être le référent sur les questions de gouvernance, et proposer un accompagnement à la recherche d'administratrices et d'administrateurs compétents et de mandats spécifiques sur les Entreprises Innovantes en Croissance.

**Véronique Saubot et Antoine Jouteau**

# Club administrateurs salariés

## Co-présidence :

Hugues Epailard et Marie-Christine Lebert

**Administrateur référent :** Eric Personne

Avec le soutien de Alixio, KPMG Avocats

**50 membres actifs parmi une communauté de près de 125 ARS(A) à l'IFA**



Le club rassemble des administrateurs représentant les salariés (ARS), ou les salariés actionnaires (ARSA). Il est également ouvert aux membres des CSE désignés pour siéger au conseil d'administration ou de surveillance.

Le club a vocation à éclairer sur le rôle et l'action des ARS/ARSA dans la gouvernance des entreprises. C'est un lieu d'échanges réguliers entre ses membres, permettant la confrontation des expériences, le partage et la diffusion de bonnes pratiques.

Ces échanges ont lieu sous forme de réunions trimestrielles des membres du club sur des thématiques d'actualités. En s'appuyant sur ses partenaires, le club organise également des webinaires ou des assises (les 3<sup>e</sup> assises des ARS/ARSA ont eu lieu fin 2020), qui s'adressent à tous les acteurs de la gouvernance. Force de proposition pour faire évoluer et progresser les administrateurs salariés au sein des conseils, le club émet des préconisations, produit des documents de référence, tels que le document relatif à la place des administrateurs salariés dans la gouvernance qui sera remis à jour en 2021.

La connaissance interne de l'entreprise et du travail rend les ARS/ARSA porteurs d'un angle de vue particulier dans les conseils. Ils sont les actifs promoteurs d'une vision à long terme, d'une entreprise respectueuse de l'environnement et ouverte plus largement à ses parties prenantes et constituantes. Le club contribue également à apporter ce regard particulier auprès des autres clubs à l'occasion de leurs travaux.

**Hugues Epailard et Marie-Christine Lebert**

## Club secrétaires de conseil



### Co-présidence :

Jérôme Coutant  
et Anne-Charlotte Porret

### Administrateur référent :

Guylaine Dyèvre

**40 membres actifs parmi la  
communauté des 150 secrétaires  
de conseils membres de l'IFA**

**P**our cette année inédite pour la gouvernance, le club a fêté sa 12<sup>e</sup> année d'existence et a organisé ses travaux pour accompagner les secrétaires de conseil dans la préparation des AG à huis clos, le débriefing de la saison des AG, l'analyse des constats des rapports du HCGE et de l'AMF...

Il a ainsi confirmé être un lieu d'échanges et d'entraide incontournable pour les secrétaires de conseil et membres des directions juridiques en charge de la gouvernance dans la nécessité d'anticiper les tendances et de contribuer à la promotion des meilleures pratiques de gouvernance au sein des conseils de leurs entreprises.

Le club a également travaillé à l'actualisation du guide de l'IFA sur la fonction de secrétaire de conseil à paraître en juin 2021. De nombreux secrétaires de conseil sont associés aux autres instances de l'IFA tels que la commission juridique ou le club des administrateurs salariés.

## Club ETI



### Co-présidence :

Fanny Letier et Charles Robinet-Duffo

### Administrateur référent :

Fanny Letier

### Rapporteurs :

Jean-Nicolas Sorret (Altana)  
et Philippe Cavat (Alexander Hughes)

**35 membres actifs**

**L**'était essentiel pour l'IFA de se pencher sur le segment des Entreprises de taille Intermédiaire compte tenu de leur importance dans le paysage économique français. Notre club traite de l'ensemble des ETI, qu'elles soient familiales, patrimoniales, cotées ou détenues par des fonds d'investissement, dans la mesure où elles structurent leur gouvernance avec des administratrices et des administrateurs qui peuvent être aidés par les conseils issus de nos travaux. Le club est constitué d'administrateurs et dirigeants d'ETI, membres de l'IFA, ainsi que de membres associés et partenaires institutionnels de l'IFA. Chaque thématique fait l'objet d'un groupe de travail spécifique, animé par un responsable qui coordonne les réunions d'échange et de réflexion :

- La transmission, co-piloté par Yves Poivey et Philippe Cavat
- Le capital humain, co-piloté par Philippe Cavat et Dominique Druon
- La croissance externe, piloté par Jean-Nicolas Sorret
- La raison d'être et parties prenantes, co-piloté par Bruno Hug de Larauze et Nathalie Gak (commission juridique)
- Les fondations actionnaires, co-piloté par Edouard Silverio et Nathalie Gak (commission juridique)
- Les administrateurs référents, co-animé par la commission juridique

Au-delà des échanges entre les participants, les groupes de travail recueillent des témoignages dans le cadre d'auditions.

Notre objectif à terme est de rédiger un recueil de bonnes pratiques très complet, destiné en priorité aux administratrices et administrateurs siégeant au conseil d'ETI, mais également à leurs dirigeants.

La méthode de travail se veut ouverte et collaborative avec les différentes organisations qui peuvent avoir une légitimité sur les thématiques étudiées, comme le METI (Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaires), le FBN France (Family Business Network France) ou APIA qui contribuent à nos réflexions.

Le « module ETI » qui complète les modules fondamentaux du certificat d'administrateur de société IFA/Sciences Po bénéficiera de ces recherches.

**Fanny Letier et Charles Robinet-Duffo**

# Club coopératives et mutuelles

**Présidence :**  
Catherine Touvrey  
**35 membres actifs**



**L**e redémarrage du club coopératives et mutuelles intervient dans un contexte de questionnements qui a été traversé très différemment selon les secteurs d'activité de nos organisations.

Plus d'un an après l'adoption de la loi PACTE nous avons pu observer la diversité des stratégies adoptées en réponses aux initiatives gouvernementales ou privées visant à l'émergence d'un capitalisme plus responsable et plus respectueux des parties prenantes, plus transparent vis-à-vis des clients ou de l'environnement.

Dans l'attente de la désignation d'un co-président ou d'une co-présidente représentative du monde des coopératives, nous souhaitons nous concentrer sur les questions et spécificités transverses aux coopératives et mutuelles, en évitant les approches sectorielles.

3 axes-clés ont émergé de nos premiers échanges et des travaux concrets sont lancés :

- Débat autour des schémas de gouvernance, moniste ou dualiste, au regard des enjeux d'équilibre et d'indépendance des administratrices et des administrateurs,
- Comparaison des bonnes pratiques de gouvernance, avec une mise en évidence des différentes pratiques observées (profils des administrateurs, limitation des mandats...) dans l'esprit d'un « benchmarking de place » et d'un contexte très normalisateur des mutuelles européennes du secteur financier,
- Mise à jour du document socle afin d'y intégrer de nouvelles dimensions, telles que les compétences clés ou les administrateurs salariés, en s'appuyant sur la publication IFA 2019 « groupes coopératifs et mutualistes ».

Nous réfléchissons également à des formats de rencontres, notamment avec le club ESG et d'autres associations, comme la communauté des entreprises à missions, et nous sommes preneurs du regard des autres co-présidents de clubs et des adhérents de l'IFA.

**Catherine Touvrey**

# Club associations et fondations

**Co-présidence :**  
Mireille Faugère et Nicolas Truelle  
**Administrateur référent CA :**  
Mireille Faugère  
**Rapporteurs :**  
Karine Melcher-Vinckevleugel et Mathilde Delaunay (en alternance)  
Avec le soutien de Fidal / Guillemain Flichy et la participation active de Un esprit de Famille, Passerelles et compétences, Ideas  
**10 membres actifs**



**L**ancé à l'été 2020, le club Fondations et associations a pour vocation de travailler sur les enjeux de gouvernance avec des administrateurs et dirigeants, ainsi que des membres associés et partenaires institutionnels de l'IFA engagés auprès de ces organisations. Dans un environnement où la professionnalisation de la gouvernance au sein des associations et fondations est à renforcer et où des conseils existent déjà sous forme d'échanges entre pairs, d'accompagnements, de labellisation, l'IFA souhaite trouver une manière appropriée et pragmatique de construire une valeur ajoutée pour les acteurs du secteur avec un lieu de réflexion, de référence et d'apport théorique et pratique. Une animation indispensable pour attirer des administrateurs engagés et éclairés vers des responsabilités trop souvent méconnues dans ce secteur.

Les 6 premiers mois du club ont permis à partir d'un retour d'expérience des membres et d'une enquête auprès de présidents de retenir 5 thèmes de travail :

- le projet associatif et son évolution,
- la composition du CA et son évolution,
- le fonctionnement du CA avec l'équipe opérationnelle,
- les partenariats, rapprochements, alliances,
- le modèle économique et son évolution.

Notre objectif est de produire des documents de référence sur les meilleures pratiques de gouvernance des associations et fondations et de contribuer à alimenter la prise de parole et la diffusion de contenu sous le timbre de l'IFA. Nous souhaitons également contribuer à construire des modules de formation en partenariat avec des acteurs du secteur qui s'ajouteront au catalogue de l'IFA.

Enfin, nous prévoyons de contribuer à la promotion de la plateforme d'offre de mandats mise en place par l'IFA.

**Mireille Faugère et Nicolas Truelle**

## Club ESG



---

### Co-présidence :

Françoise Malrieu et Hélène Auriol-Potier

### Administrateur référent :

Françoise Malrieu

Avec le soutien de Mazars,  
Brunswick, Gide, Egon Zehnder

**40 membres actifs**

---

**P**renant la suite du groupe de travail sur les enjeux climatiques, le club ESG s'est constitué au cours du premier trimestre 2020. Il s'est fixé pour premier objectif de « défricher » le champ très vaste de son sujet. Pour ce faire, il s'est organisé en quatre groupes de travail :

- Responsabilité environnementale, animé au départ par Françoise Malrieu et maintenant par Anne-Sophie de la Bigne ;
- Responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses salariés, animé par Jean-Yves Gilet
- Responsabilité sociétale, animé par Pascaline Peugeot de Dreuzy et Patrick-Hubert Petit
- Reporting et notation extra-financiers, animé par Nicolas Naudin assisté de Patrick-Hubert Petit

Il a procédé à plus d'une cinquantaine d'auditions depuis sa création.

Ses premiers constats et recommandations viennent d'être publiés : Une note « Gouvernance et capital humain au regard de la crise », suivie de la publication d'une tribune dans le journal L'Opinion, un rapport sur « Le conseil d'administration et l'information extra-financière » dont la sortie a été accompagnée d'un débat autour de personnalités expertes du sujet.

●

## Task force gouvernance européenne ECODA



---

François Bouvard

---

**C**e groupe de travail paneuropéen conduit par François Bouvard s'est donné pour objectif de faire valoir les spécificités d'un modèle européen de gouvernance se différenciant des pratiques et des règles de gouvernance anglo-saxonnes et asiatiques.

À partir des tendances de fond impactant les entreprises et leur gouvernance, ce chantier de plusieurs mois a fait apparaître des points de convergence entre les pratiques européennes de gouvernance d'entreprise, que ce soit au niveau du cadre juridique, des codes de gouvernance, du fonctionnement des organes de gouvernance et de direction, des pratiques d'audit, ou de la prise en compte de l'actionnariat et des parties prenantes externes.

Cette réflexion a abouti à la publication de cinq recommandations et une cinquantaine de bonnes pratiques pour accélérer la croissance durable et renforcer la compétitivité en Europe au début de l'année 2021.

# Les clubs prennent la parole

| Agefi

MAI 2020



## La crise impose la vigilance des administrateurs sur les rémunérations



La politique de rémunération 2020 devra tenir compte du contexte actuel, insiste l'IFA, avec une grande transparence sur les modifications des conditions de performance.

Vigilant, le **Club comité nomination-rémunération de l'Institut français des administrateurs (IFA)** vient de fixer trois recommandations sur les rémunérations aux conseils d'administration.

D'une part, vérifier le bien-fondé du versement des rémunérations variables court terme et long terme 2019 au regard de la situation, notamment de trésorerie, de l'entreprise.

D'autre part, proposer une politique de rémunération 2020 qui tienne compte des impacts potentiellement durables de la crise sanitaire sur les comptes de l'entreprise.

Enfin, revoir et communiquer clairement sur toutes les modifications des règles de rémunération du variable court, moyen et long terme 2020, en particulier sur les conditions de performance.

«Compte-tenu de l'enjeu en termes d'équité, de réputation et d'image, ces positions du conseil, quelles qu'elles soient, devront être argumentées et expliquées aux différentes parties-prenantes dans la perspective des prochaines assemblées», martèle l'IFA. Il sera aussi important de prendre en compte l'avis des salariés (représentants au conseil ou comité d'entreprise) sur les sujets de rémunération, compte tenu de leur impact sur la réputation de l'entreprise », a recommandé Michel de Fabiani, co-président du club Nomination-Rémunération de l'IFA, lors d'un webinar de l'IFA.

**Michel de Fabiani,**

**Co-président du club Nomination-Rémunération de l'IFA**



| **Extrait**

MAI 2020



Lorsqu'une crise soudaine et violente bouleverse l'entreprise, lorsque tous les repères se dérèglent, lorsqu'il faut piloter à vue et que tout évolue d'un jour à l'autre, la gouvernance utile, c'est d'abord celle qui maximise la résilience d'entreprise. Celle qui « supporte » le dirigeant pour lui donner prise de recul, stabilité et soutien et pour clarifier la position des actionnaires. Celle qui l'aide à décider au milieu de ce que l'on sait et de ce que l'on ne sait pas, d'organiser la communication interne et externe en toute transparence.

Celle qui lui apporte le regard extérieur, critique et bienveillant, pour rester en veille sur son environnement, trier la masse d'informations qui affluent, s'inspirer des bonnes pratiques observées ailleurs. Celle qui l'aide à définir les priorités et à séquencer les décisions à prendre, pour trancher dans le vif ce qui doit l'être dans le temps de l'urgence et laisser mûrir ce qui doit l'être. Celle qui accepte que le conseil n'a pas réponse à tout et n'hésite pas à solliciter des experts extérieurs en temps voulu si nécessaire.

## Comment faire de votre gouvernance un atout pour gérer la crise et envisager la sortie de crise ?

“

La gouvernance utile, c'est aussi celle qui prend du recul et analyse tous les scénarios. Cette crise n'est pas celle de 2008 : crise du système financier, crise de liquidité qui a entraîné l'économie réelle. Cette crise est une crise sanitaire, devenue sociétale avec la moitié de l'humanité en confinement puis économique. Comme toute crise, elle entraînera défaillances d'entreprise, consolidations, restructurations financières et elle exigera réflexions sur amélioration de compétitivité et réindustrialisation du pays en particulier sur des activités stratégiques. Elle sera aussi source d'opportunités, de nouvelles coopérations. La gouvernance utile, c'est surtout une gouvernance agile, qui permet aux dirigeants de superposer les horizons, et les problématiques opérationnelles, humaines et stratégiques. Celle qui l'aide aussi à réagir quand certains risques ne sont pas suffisamment pris en compte.

**Fanny Letier et Pascaline Peugeot-de Dreuzy**  
Co-présidentes club ETI Familiales de l'IFA

31

# Les publications de l'IFA

## NOTE

Une approche analytique et synthétique de décryptage d'une problématique spécifique, une évolution réglementaire ou un document existant

**Produit par un GT ad hoc ou une instance de l'IFA**

## RAPPORT

Une approche analytique donnant lieu à des recommandations ou des principes

**Produit par une instance de l'IFA**

## GUIDE

Une approche pédagogique ou de transmission de bonnes pratiques auprès des administrateurs/trices en exercice

**Produit par une instance de l'IFA**

## VADE-MECUM

Ouvrage à valeur pédagogique ou de transmission de bonne pratiques auprès des administrateurs/trices en exercice

**Produit par un GT ad hoc**

MAIS ÉGALEMENT... Réponses aux consultations • Avis • Livre blanc

**2020 A ÉTÉ L'ANNÉE DE LA MISE À PLAT DU FONCTIONNEMENT DES CLUBS. LE FRUIT DE LEURS RÉFLEXIONS A FAIT À PARTIR DE DÉCEMBRE 2020 L'OBJET DE NOMBREUSES PUBLICATIONS**



**03.**

**INFORMATION**  
**ET PRISES**  
**DE POSITION**



# Suivre l'évolution de la gouvernance

Une grande partie  
des contenus publiés  
par l'IFA proviennent  
de l'activité foisonnante  
de nos instances qui  
se déclinent sous  
forme de rapport,  
de guide ou de note.  
L'IFA a également  
réorganisé l'équipe  
permanente afin de  
renforcer et pérenniser  
son offre de contenus.

Ainsi, le pôle contenus, animé par Jean-Philippe Roulet et Caroline Michaud (avec le concours de Dylan Gilbert, en stage de fin de cursus universitaire en droit) diffuse avec une grande régularité auprès des adhérents différents formats tels que l'Actu de la gouvernance, le suivi des assemblées générales, les fiches, les questions clés, et prépare des points d'actualité sous forme de webinars. Avec un suivi quotidien des évolutions du droit dur, de l'actualité de gouvernance des sociétés, des rapports des régulateurs, et consultations, il contribue à la qualité et à la mise à jour régulière de ses publications en recherchant leur mise en cohérence et leur synergie.

Le pôle contenus intervient également en appui des clubs, commissions et groupes de travail en leur faisant part



de thèmes d'actualité et tendances et en participant aux réunions. Cette veille permet d'apporter une vision prospective à l'IFA sur les thèmes clés de la gouvernance d'aujourd'hui et de demain en agissant comme force de proposition pour les interventions publiques de l'IFA.

## **L'ACTU IFA DE LA GOUVERNANCE**

Cette revue de presse, unique en gouvernance, offre aux adhérents tous les lundis soir une revue de l'actualité avec notamment le suivi des nominations, des assemblées générales et des principales publications.

Les thèmes les plus suivis en 2020 : veille juridique suite aux régimes dérogatoire des instances délibératives en période de confinement, ajustement de la rémunération et politique de distribution de dividende suite à la crise sanitaire de la Covid-19, le suivi des assemblées générales, les nominations et mouvements au sein des conseils, l'activisme, suivi de la loi Pacte et féminisation des instances dirigeantes.

## **LES VEILLES SPÉCIALES**

L'année 2020 a été l'année de la mise en place de veilles d'actualités spécifiques à l'attention de certaines

L'ACTU IFA :

42

ÉDITIONS EN 2020

1000

LECTEURS EN MOYENNE

instances de l'IFA sur les thèmes de l'ESG, des ARS et plus généralement de sujets prospectifs liés à la gouvernance. À l'aune de l'AG, une étude spéciale a été menée sur la gouvernance, les travaux du conseil et la relance à l'épreuve de la crise sanitaire de la Covid-19, à laquelle plus de 350 adhérents ont apporté un retour d'expérience.

## **LE SUIVI DES AG**

L'IFA a mis en place en 2020 le suivi des AG du SBF120.

Avec une veille juridique relative aux régimes dérogatoires des instances délibératives en période de confinement, un suivi détaillé du calendrier des AG tenues à huis-clos et/ou reportées et des communications sur l'ajustement des rémunérations des dirigeants et des politiques de distribution de dividendes. Le suivi des résolutions relatives au SOP, composition des conseils, adoption de raison d'être et/ou de statut d'entreprise à mission et résolutions votées à moins de 80 % ou rejetées ont permis de constituer des indicateurs clés.

Ce suivi s'est matérialisé par la création d'une newsletter hebdomadaire dédiée à la saison des AG 2020 (envoyée d'avril à juin).





**Ce baromètre s'inscrit dans un contexte historique. Il montre la résilience des entreprises qui ont su faire évoluer leur gouvernance.**

Karine Dognin-Sauze, Directrice Générale de l'IFA

**La gouvernance de l'ESG est désormais au centre de l'attention des parties prenantes. La France est en avance par rapport aux autres grands pays.**

Floriane de Saint Pierre, Présidente d'Ethics & Boards

### **LE BAROMÈTRE IFA ETHICS&BOARDS DE LA COMPOSITION DES CONSEILS DU CAC40 ET SBF120**

Les AG 2020 organisées dans des conditions exceptionnelles ont révélé une constante amélioration du fonctionnement des conseils et que la gouvernance française se positionne toujours dans les meilleurs standards internationaux.

Loi PACTE : Un impact avéré sur la gouvernance et les conseils.

#### **Une plus grande diversité dans la composition**

- La représentation des salariés : 14 % (X2 depuis 2015) dont 36 % de femmes
- 45,6 % d'administratrices
- Un bon équilibre entre générations : moyenne d'âge de 58,7 ans  
3 % de membres de moins de 40 ans
- Une forte ouverture internationale avec 30 % d'internationaux dans les conseils français (contre 26 % en Allemagne et 15,2 % aux Etats-Unis)
- Nombre de comités en charge de la RSE doublé depuis 2015
- Un ratio d'équité des dirigeants pour 85% des sociétés

#### **Un fonctionnement des conseils en amélioration constante**

- 60 % d'administrateurs indépendants
- 61 % de entreprises ont des fonctions dissociées
- Une taille moyenne des conseils stable de 12,4 personnes
- 9 réunions de conseil par an et une assiduité supérieure à 90 %
- Une ancienneté moyenne de 6 ans



## **Les publications de l'IFA**



### **ÉTUDE**

Interroge un échantillon du réseau des membres de l'IFA sur une pratique ou une question ou benchmark à un temps

**Production du pôle contenus ou en partenariat avec un acteur externe**



### **FICHE**

Une approche pédagogique et informative à destination des administrateurs/trices en exercice ou d'acteurs de la gouvernance



### **BAROMÈTRE**

Une approche analytique et synthétique de données annuellement

**Production du pôle contenu et/ou en partenariat avec un acteur externe**

# La gouvernance en débat



## Pour un modèle de gouvernance européen

23 juin 2020 TRIBUNE | L'Opinion

### **DANS LA PRESSE**

En 2020, les médias reprennent les points de vue de l'IFA sur les différents thèmes de la gouvernance au travers d'une centaine d'articles, des tribunes et d'interviews télévisées :

- Dialogue actionnarial
- Assemblées générales
- Baromètre de la composition des conseils (BFM)
- Risque de réputation (tribune dans L'Opinion)
- Crise et principes d'une gouvernance européenne (tribune dans L'Agefi)
- Modèle européen de gouvernance (tribune dans L'Opinion)
- Raison d'être (BFM)
- Fonction d'administrateur (tribune dans Les Echos)
- Rémunérations des dirigeants (tribune)
- Administrateurs salariés
- Entreprises familiales

Ainsi que

- Élection d'Angeles Garcia-Poveda au conseil de l'IFA
- Nomination de Karine Dognin-Sauze à l'IFA
- Nomination de Denis Terrien chez Salesforce
- Nomination de Cécile Vacher dans le grand Ouest



affirmé par le président de la République lors de ses différentes allocutions et plus encore lors de celle du 14 juin 2020, l'impératif d'un déve-

veloppement responsable et le nécessaire retour à une forme de souveraineté économique sont les principaux enseignements de la période inédite que nous venons de vivre. Ils sont aussi le moyen de faire face à la crise majeure qui s'annonce après les mesures de confinement qui ont entraîné une quasi-paralysie de l'économie dans le monde entier.

Pour construire la souveraineté économique européenne et ce nouveau modèle de développement social et environnemental, nous, Institut français des administrateurs (IFA), sommes convaincus que la gouvernance des entreprises, et de toutes les formes d'organisation, constitue un levier majeur. Plus encore, ce sont des principes communs de gouvernance d'entreprise, cohérents avec les principes et les valeurs propres à l'Union européenne, qu'il faut aujourd'hui définir et déployer au niveau européen.

### **UN MODÈLE À BOUT DE SOUFFLE, UNE « TROISIÈME VOIE » À INVENTER**

Déjà « avant », notre modèle montrait des signes d'essoufflement auxquels la loi Pacte tentait d'apporter une réponse. La situation actuelle nous oblige à aller plus loin. Il faut envisager cet après-crise comme l'opportunité d'accélérer ces mutations indispensables, de refonder notre économie autour de l'ESG (Environnemental, sociétal, gouvernance) et de la réflexion sur notre raison d'être. Nous devons repenser notre société avec une attention



## **L'Union européenne par la série de propositions présentées par Margrethe Vestager et Thierry Breton a clairement indiqué qu'il est désormais nécessaire de « sortir de la naïveté » et de viser « la résilience et l'autonomie »**

plus forte au bien commun et à la durabilité. L'entreprise étant un élément clé de cette reconstruction, sa gouvernance en est la clé de voûte.

Qu'il s'agisse de modèle économique et social ou d'utilisation de la technologie, le monde actuel semble se polariser autour de deux conceptions dominantes : celle défendue par les États-Unis d'un côté, celle portée par la Chine de l'autre. La gouvernance des entreprises n'échappe pas à cette bipolarisation : le système américain qui privilégie l'individualisme et la décision basée principalement sur la performance au service de l'actionnaire, et le système chinois fondé sur la primauté de l'État qui organise l'harmonie par un mode de décision vertical au service d'un groupe d'individus. C'est un paradigme inédit qu'il faut construire, une vision du monde différente de celles qu'États-Unis et Chine voudraient imposer au monde, pour servir leurs intérêts propres.

L'Europe, terre d'histoire, de culture et de philosophie a bien un modèle à proposer. Une « troisième voie », reflet de ses valeurs, qui pourrait être traduite dans le monde de l'entreprise par des principes de gouvernance propre, bâtis sur trois piliers.

L'Union européenne par la série de propositions présentées par Margrethe Vestager et Thierry Breton a clairement indiqué qu'il est désormais nécessaire de « sortir de la naïveté » et de viser « la résilience et l'autonomie »

### **UN MODÈLE EUROPÉEN DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE REFLET DE NOS VALEURS**

Le premier pilier, inspiré de la philosophie personnaliste du philosophe Emmanuel Mounier, serait celui d'une éthique forte mettant au centre de l'entreprise le respect de la personne.

Le second pilier, déjà porté par la loi Pacte, viserait à favoriser par le dialogue l'adhésion de toutes les parties

prenantes internes (salariés, management, actionnaires) en prenant en compte les parties prenantes externes (fournisseurs, sous-traitants, clients, représentants des communautés dans lesquelles évolue l'entreprise, ONG...). Le troisième pilier, enfin, reposerait sur les administratrices et administrateurs qui par leur engagement responsable et leur courage œuvreraient au sein du conseil à promouvoir cette évolution par un soutien et un challenge constructif du management.

Ces propositions s'inscrivent dans une réflexion sur les principes européens de gouvernance d'entreprise engagée par l'IFA. Aujourd'hui, il nous incombe de faire émerger un modèle européen et de le traduire dans les codes de Place. L'ampleur de la tâche et des enjeux imposent d'adopter une méthode assurant l'engagement de tous les acteurs au niveau national et européen. L'inspiration pourrait venir de l'approche adoptée dans la construction européenne, qui avait comme première vision « la paix », puis comme deuxième vision « la défense de la liberté » d'échanger et de circuler. La troisième vision pourrait être celle d'un développement équilibré, créateur de valeur durable dans le respect du bien commun.

Le programme est ambitieux, mais il en va de notre indépendance et de la compétitivité de nos entreprises françaises et européennes. Il est grand temps d'agir. D'ailleurs, l'Union européenne par la série de propositions présentées par Margrethe Vestager et Thierry Breton ce mercredi 17 juin a clairement indiqué qu'il est désormais nécessaire de « sortir de la naïveté » et de viser « la résilience et l'autonomie ».

L'IFA et ses membres, promoteurs d'une gouvernance ouverte, consciente de ses responsabilités environnementales et sociétales, sont prêts à s'engager auprès de l'État et avec leurs pairs européens dans la construction de l'Europe souveraine de l'après-crise.

**Denis Terrien et Karine Dognin-Sauze**

MERCI À TOUS LES INTERVENANTS DES ÉVÈNEMENTS 2020 DE L'IFA



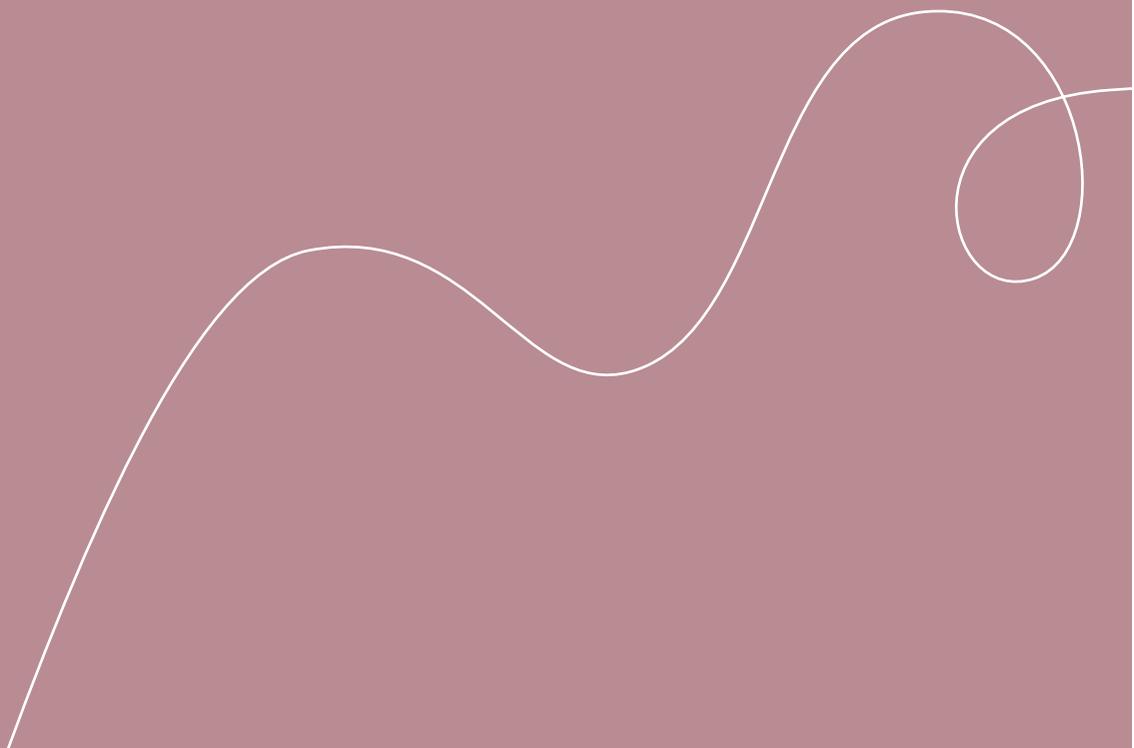
04.

LES ÉVÈNEMENTS

---

DE L'IFA

---



# Chiffres clés

43

WEBINARS

3500

PARTICIPATIONS ACTIVES

100

INTERVENANTS

1400

PERSONNES ONT PARTICIPÉ  
À AU MOINS 1 ÉVÉNEMENT

+4500

VUES EN REPLAY



16.09.2020



03.02.2020

## A2A 2020

L'A2A 2020 est un événement inédit qui a regroupé l'assemblée générale ordinaire, assemblée générale extraordinaire et journée annuelle des administrateurs 2020 de l'IFA, compte tenu des contraintes sanitaires et économiques. Pour des raisons de sécurité et de partage, il était accessible prioritairement en live sur Youtube.

**Plus de 500 personnes se sont connectées.**

### Les grands témoins

**Olivia Grégoire**, secrétaire d'État auprès du ministre de l'économie, des finances et de la relance, chargée de l'économie sociale, solidaire et responsable  
**Francois Villeroy De Galhau**, gouverneur de la Banque de France

### Table ronde

Évolution de la gouvernance d'entreprise et la mission de l'IFA au cœur de ces évolutions avec **Pascal Cagni**, président de Business France et de C4 venture, **Guylaine Dyèvre**, secrétaire du conseil de BNP Paribas, vice-présidente de l'IFA, **Angeles Garcia-Poveda**, présidente du conseil de Legrand et **Denis Terrien**, président de l'IFA.

Axes stratégiques 2023 et perspectives 2020 présentés par **Karine Dognin-Sauze**, déléguée générale de l'IFA.

Keynote-La gouvernance à l'épreuve de la crise sanitaire, une crise comme une autre ?

L'opinion des adhérents de l'IFA par **François Bouvard**, vice-président Devialet, vice-président de l'IFA.

## Matinale de l'IFA

**Le dialogue entre les administrateurs d'entreprises cotées et leurs actionnaires.**

Plus de 120 personnes ont rejoint la Matinale de l'IFA afin d'écouter **Anne Outin Adam** restituer les travaux de la commission juridique de l'IFA sur « Le dialogue entre les administrateurs d'entreprises cotées et leurs actionnaires ».

Le débat était ensuite animé par **Jean-Florent Rerolle**, managing director de Morrow Sodali

avec la participation de **Yannick Assouad**, CEO de Latécoère et administrateur référent de Vinci

**Eric Forest**, partner de Deloitte  
**Michael Herskovich**, responsable gouvernance d'entreprise de BNP Paribas

**Florence Priouret**, direction des émetteurs de l'AMF

**Philippe Renard**, responsable du service gouvernance d'Engie

# Les webinars



**À mi-chemin entre conférence et formation, les webinars de l'IFA sont un moyen simple et rapide de comprendre les sujets d'actualité de gouvernance et d'approfondir le rôle de l'administrateur face à ces thématiques.**

La solution retenue permet d'accueillir simultanément jusqu'à 500 participants, de partager avec eux les diaporamas des intervenants et de répondre aux questions posées.

L'IFA a mobilisé son équipe, les présidents des commissions, clubs et groupes de travail et ses membres associés et partenaires pour proposer tout au long de l'année et plus particulièrement tout au long de la crise sanitaire et économique des webinars de haut niveau sur tous les enjeux à court, moyen et long terme auxquels ont été confrontés administrateurs et dirigeants : gestion des risques, impacts financiers, impacts humains ...

Beaucoup de témoignages reçus au fil des mois de la part de nos adhérents sur l'aide apportée.

## **Différents types de webinars sont proposés :**

- Webinar du pôle contenus IFA,
- Webinar des commissions et clubs
- Webinar Expert, animé par un membre associé ou partenaire
- Webinar découverte
- Webinar formation

### **témoignage**



*Je profite de ce message pour vous remercier, pour avoir remplacé aussi rapidement les réunions physiques par des webinars, merci pour leur nombre et leur qualité. Dans cette situation extraordinairement compliquée, cela a été une lueur, sinon de normalité, au moins de constance et de solidarité, qui a été très précieuse. Je peux vous dire que côté allemand, les réseaux dont je fais partie ont eu plusieurs mois de retard sur vous (et côté gouvernance, le VARD ne fait plus que sa Newsletter, qui était déjà digitale).*

*Je vous souhaite de tout cœur une belle année 2021 et vous adresse mes meilleurs vœux de bonheur, réussite et surtout de santé !*

# Webinars

## Pôle contenus de l'IFA

par Jean Philippe Roulet,  
directeur du pôle Contenus Gouvernance de l'IFA

➔ 15.01.2020

Point d'actualités juridiques et droit des sociétés.

---

➔ 17, 20 & 30.03.2020

Points d'actualités juridiques spéciaux « Impact du Covid-19 sur la gouvernance des sociétés »

---

➔ 07.07.2020

Baromètre IFA-Ethics&Boards de la composition des conseils - édition 2020.  
Séance animée par Floriane de Saint Pierre et Karine Dognin Sauze

---

➔ 14.10.2020

Actualités juridiques de la gouvernance : Rappel des réformes législatives de 2019, Ordonnances et décrets, Quelques arrêts de la cour de cassation, Actualités européennes, Bilan de AG 2020 et évolution des conseils d'administration.  
Avec Pascal Durand Barthez, expert en gouvernance.

---

➔ 15.12.2020

Évolution du cadre juridique des AG dans la perspective 2021.

# Webinars

## des Commissions et Clubs

➔ 20.04.2020

### CLUB ETI FAMILIALES

Comment bien utiliser son board en période de crise ? Séance animée par Fanny Letier et Pascaline de Dreuzy

### témoignage



*Bravo pour ce webinar très éclairant et bien mené. Toujours et encore plus partante pour rejoindre le club ETI de l'IFA et développer une réflexion sur le rôle de la gouvernance actionnariale et familiale en temps de crise, ainsi que sur l'accompagnement des dirigeants et des salariés sur les questions de sens, leur faculté de résilience, et d'accompagnement des émotions.*

---



*Passionnant. Beaucoup de sujets ont été abordés !*

---



*Bravo à Pascaline et Fanny pour leur analyse pertinente des effets humains et économiques de la crise, et le rôle concret du conseil d'administration sur les questions de gouvernance et les questions humaines/sociales.*

---

➔ 07.05.2020

### CLUB COMITÉS NOMINATION/RÉMUNÉRATION

#### Rémunérations des dirigeants et Covid 19

Séance animée par Michel de Fabiani et Monica de Virgiliis, co-présidents du club nomination-rémunération de l'IFA, Sofia Sefrioui (Kienbaum), rapporteur, Jean Florent Rérolle et Marine Esperandieu (Morrow Sodali) et Bruno Fourage (Mercer)

---

## Quels enjeux en matière d'information financière et de risques en période de crise ?

Avec l'intervention de **Sophie Stabile**, co-présidente du Club IFA des Présidents de comité d'audit et 4 associés KPMG : **Jean-Marc Discours**, **Stella Vitchérian**, **Astrid Montagnier**, **Didier Saintot**.



14.05.2020

## CLUB DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS

### - NAPF La place des salariés dans la gouvernance des entreprises

Séance préparée et animée par **Hugues Epailard** (administrateur salarié BNP Paribas) et **Marie-Christine Lebert** (administratrice salariée de Worldline), **Eric Personne** (administrateur de l'IFA, référent du club, et administrateur salarié de Renault), **Jean-Philippe Roulet** (directeur Contenu Gouvernance de l'IFA), **Philippe Audureau**, président de NAPF, **Anne Blanche** (présidente de la commission gouvernance NAPF) et **Laurent Lécole** (directeur général des Fonderies Lemer) et **Vincent Roquebert** (administrateur salarié de Fleury Michon)



04.06.2020

## CLUB NOMINATION/RÉMUNÉRATION

### Covid-19 et contestation des rémunérations en assemblée générale

Séance animée par **Sofia Sefrioui** et **Jean Lambrechts** (Kienbaum), **Michel de Fabiani** et **Monica de Virgiliis** (co-présidents administrateurs salariés du club nomination-rémunération) et **Jean-Philippe Roulet** (directeur contenus gouvernance de l'IFA).



07.07.2020

## CLUB ETI

### Covid-19 : le capital humain au cœur des préoccupations des conseils d'ETI

animé par **Fanny Letier**, Co-présidente du Club ETI et **Philippe Cavat**, Client Partner Board Services & Assessment de Alexander Hughes.

## témoignage



*Très bonne intervention de Fanny Letier et Philippe Cavat pour expliquer concrètement les enjeux humains d'un Board (diversité, leadership, alignement) et les dysfonctionnements à éviter, avec un regard particulier aux ETI. Les outils / méthodes proposés par Philippe sont très utiles, et je suis partant pour aider Fanny dans la réflexion sur un outil d'auto évaluation (en partant des outils de Philippe mais en beaucoup plus simplifié). À suivre...*



05.10.2020

## CLUB DES SECRÉTAIRES DE CONSEIL

### Retour sur les AG 2020, le dialogue actionnarial en temps de crise

Séance animée par **Jérôme Coutant**, co-président du club des secrétaires de conseil, **Jean-Jacques Daigre**, professeur de droit, **Bénédicte Hautefort**, éditrice de l'Hebdo des AG et **Laurent Toutain**, responsable des relations actionnaires individuels de TOTAL.



30.07.2020

## CLUB DES SECRÉTAIRES DE CONSEIL

### Présentation des rapports de l'AMF et du HCGE 2020

Avec les interventions de **Corinne Jacquot**, secrétaire générale du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) et **Astrid Mislán**, secrétaire générale adjointe en charge de la Direction des émetteurs et de la Direction des affaires comptables de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)



17.12.2020

## COMMISSION JURIDIQUE

### Le comité des parties prenantes

Séance animée par **Sylvie Le Damany**, co-présidente de la commission juridique, avocate associée Fidal **Anne Outin-Adam**, vice-présidente commission juridique. **Marie Annick Darmailiac**, secrétaire générale adjointe chez Bolloré et administratrice indépendante de Renault (présidente du comité de l'éthique et de la RSE)

# Webinars expert

animés par un membre associé ou partenaire

➔ 21.02.2020

**FIDAL**  
Rémunération des administrateurs et fiscalité  
Yves Robert, associé Fidal

---

➔ 17.04.2020

**MAZARS**  
Les impacts de covid-19 sur les prix de transfert et actions urgentes à mener  
Séance animée par **Frédéric Barat**, avocat associé, **Frédéric Lubczinski**, avocat, senior manager Prix de transfert, et **Guillaume Mélot**, senior Prix de transfert, Mazars

## témoignage



*Présentation claire de Mazars sur les enjeux des changements de prix de transfert potentiels en 2020. Les réponses sont multiples et à voir au cas par cas, il serait intéressant de présenter quelques cas particuliers pour bien illustrer les interprétations.*

*Merci à Mazars et l'IFA pour l'organisation impeccable.*

---

➔ 26.03.2020

**ALEXANDER HUGHES**  
Quel leadership pour votre organisation ?  
Séance animée par **Philippe Cavat**, Client Partner Board Services & Assessment de Alexander Hughes

---

➔ 30.03.2020

**DELOITTE**  
Les conseils d'administration face à la crise covid-19  
Animé par **Sonia Cabanis**, **Sandrine Gril Prats**, **Carol Lambert**, et **Claudio Molinaro**, associé.e.s Deloitte

---

➔ 01.04.2020

**MORROW SODALI**  
Présentation de l'Institutional Investor Survey 2020  
**Jean-Florent Rérolle** et **Marine Espérandieu**

---

➔ 07.04.2020

**DELOITTE**  
Covid-19 : Impact sur les arrêtés de Comptes 2019/2020  
Séance animée par **Laurence Rivat** Head of Accounting & IFRS Centre d'Excellence et **Julien Rivals** Head of Sustainability Services, avec l'intervention de **Sophie Stabile**, co-présidente du Club IFA des Présidents de comité d'audit.

---

➔ 15.04.2020

**PWC**  
La cybersécurité en période de crise : tous concernés plus que jamais !  
Séance animée par les experts PwC : **Thierry Delville**, **Philippe Trouchaud**, **Philippe Baumgart**, **Sandrine Cullaffroz-Jover**.

## témoignage



*Complet, clair, avec des pistes d'analyse pour nos organisations.*

---

➔ 22.04.2020

**DELOITTE**  
L'entreprise à mission  
Séance animée par **Armelle Weisman** et **Hortense Pruvost**, Deloitte

---

➔ 24.04.2020

**KPMG**  
Risques et opportunités liés au changement climatique : quels enjeux pour les entreprises et leurs organes de gouvernance  
Séance animée par **Anne Garans**, associée KPMG - Département Développement Durable et **Fanch Corfmat**, senior manager KPMG - expert climat, département Développement Durable

---

➔ 05.05.2020

**MCKINSEY**  
Amorcer le redémarrage : 8 axes pour sécuriser le retour à l'activité des entreprises  
Séance animée par **Homayoun Hatami**, directeur général de McKinsey en France et **François Bouvard**, Délégué général de l'IFA

---

➔ 11.05.2020

**PWC**  
Sécurité globale de l'entreprise dans le contexte de la crise  
Avec les interventions des 4 experts de PwC : **Thierry Delville**, **Olivier Hassid**, **Xavier Lepage**, **Jamal Basrire**

**témoignage**

*Très bon résumé de PWC des 7 zones à risque en cybersécurité et surtout les bonnes questions à poser pour un administrateur. Les thèmes à développer éventuellement sur le même sujet: avoir des exemples concrets de Vulnérabilités et Remédiation avec des entreprises qui partagent leurs expériences.*

**19.05.2020****PWC****Transformation et digitalisation : votre entreprise est-elle prête ?**

Séance animée par **Henri Chabrier**, associé et **Frédéric Garnier**, directeur, Département Cloud Transformation, PwC France

**témoignage**

*Revue très complète de l'ensemble des aspects d'une transformation digitale qui peut toucher le front office (CRM) le back office (Supply Chain, ERP), les ressources, la connectivité et les bonnes questions à se poser pour un administrateur sur la Stratégie, Objectifs, initiatives Digitales. Suggestion d'amélioration : c'est très complet. Excellent contenu, un peu "submergeant".*

**25.05.2020****MAZARS****Assurer la pérennité de l'entreprise : options et rôle du conseil d'administration**

**Henri Calef**, associé Mazars, Corporate recovery services

**26.05.2020****HUMAN&WORK****Covid-19 et enjeux humains**

Séance animée par **David Mahé**, HUMAN & WORK

**18.06.2020****MAZARS****Webinar IFA-Mazars | l'évaluation en période de crise**

**Laurent Inard** est associé chez Mazars

**06.07.2020****PWC****Décryptage : Face à la crise, regards croisés COVID-19**

Séance animée par **Jean-François Marti** et **Yoann Derriennic**, associés PwC

**témoignage**

*Excellente revue de tous les axes de reconstructions post crise. Beaucoup de pistes à exploiter en conseil d'administration pour accompagner les entreprises dans leur plan post crise. Souhait pour l'avenir : avoir un exemple concret avec une entreprise accompagnée par PWC comme exemple sur les axes de reconstruction Bravo pour l'organisation.*

**08.10.2020****CMAP****Médiation et arbitrage**

Webinar préparé et animé par : **Anne Outin-Adam**, présidente de la commission de médiation du CMAP, **Bérangère Clady**, directrice générale du CMAP, **Pierre Charreton**, médiateur accrédité CMAP

**24.11.2020****RSE MANAGEMENT****Raison d'être et société à mission :****le rôle des administrateurs**

Séance animée par **Martin Richer**, président de Management & RSE et le témoignage de **Yves Marque**, secrétaire général du groupe Covivio

**07.12.2020****PWC****L'indispensable pour arrêter les comptes 2020**

Séance animée par **Camille Phelizon**, associée, **Olivier Scherer**, associé en charge du Département technique IFRS et **Frédéric Allegre**, directeur spécialiste des IFRS chez PwC

## Webinars découverte

➔ **30.11.2020**

### FONDATION DE LA MER

#### Océans : quelle place dans la stratégie d'entreprise? Avec quel référentiel ?

Avec les interventions de **Sabine Roux de Bézieux**, **Marc Feltesse** et **Isabelle Hanouet** (Fondation de la Mer) et les témoignages de **Pierre-Yves Pouliquen** (Suez) et **d'Emilie Riess** (Pierre et Vacances)

---

➔ **09.12.2020**

### PWC

#### La résilience des hommes et des organisations

Animé par **Thierry Delville**, Associé et **Julien Muller**, Directeur Resilience et Crise chez PwC France et les témoignages de **Jean-Dominique Journet**, Président de la Fédération Nationale des Aphasiques de France et **Dimitri Kalinine**, Chef de la bac nuit à Paris

---

#### témoignage



*L'altruisme, l'humanisme et la résilience  
c'est une respiration par rapport aux sujets  
du quotidien, merci !*

---



*Tout d'abord merci chaleureusement de votre thème  
et des témoignages que vous avez sollicités !  
Sans doute que les termes d'information (sur une  
maladie, le handicap, la cybersécurité, la protection  
de l'environnement...) de veille sur de nombreux sujets  
(inscrits sur les plans de prévention des risques),  
de formation (par des personnes ad hoc) du  
management à l'écoute posent la question, non pas  
d'un nouveau métier mais d'une redéfinition  
de la politique "ressources humaines" de l'entreprise ?*

---

## Webinars formation

➔ **25.03.2020**

### IFA-HEC

#### Master Class spéciale Dirigeants & Administrateurs d'entreprises familiales

Animé par **Philippe Pelé Clamour**, HEC

---

➔ **12.05.2020**

#### Master class : les compétences comportementales

Séance animée par **Alexis Kyprianou**, administrateur indépendant, certifié en France et au Luxembourg

---

#### témoignage



*Ce webinar est un modèle du genre !  
J'ai particulièrement apprécié le bon équilibre  
entre apport pédagogique/ simulations/interactions  
avec les participants ! C'était remarquable :  
pas de bavardage inutile, mais des conseils pratiques  
sur les postures administrateurs appropriées pour  
un travail en conseil qui soit efficace. Alexis est aussi  
pour beaucoup dans la réussite de ce programme.  
Merci pour cette heure !*

---

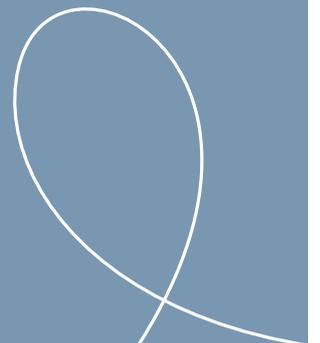
TOUS  
LES WEBINARS  
ET ÉVÈNEMENTS  
SONT  
À REVOIR  
EN REPLAY

[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

05.

FORMATION

---



# Chiffres clés

**6** PROGRAMMES CERTIFIANTS

**170**  
CERTIFICATS DÉLIVRÉS

**30** FORMATIONS INTRA ENTREPRISE

**36** JOURNÉES

**45** FORMATIONS INTER ENTREPRISE

**76** JOURNÉES

**581** PERSONNES FORMÉES DONT :

**284** EN INTER

**297** EN INTRA

La première qualité pour l'administratrice et l'administrateur est de s'adapter à l'environnement et la culture du conseil tout en apportant une valeur ajoutée stratégique et en contribuant aux principes de bonne gouvernance. L'IFA s'attache à ajuster ses formations aux spécificités de tous les conseils, de toutes les organisations et de tous les secteurs : ETI, entreprises familiales, grands groupes, entreprises en croissance, sociétés d'assurances, banques, associations, fondations, coopératives ou encore mutuelles. Mais aussi de préparer les administratrices et les administrateurs à répondre à la complexité des nouveaux défis auxquels leurs organisations doivent faire face. ESG, dialogue avec les parties prenantes, anticipation des risques, partage de la valeur.

Ces programmes sont conçus pour renforcer des compétences techniques et comportementales pour des profils expérimentés tout autant que pour des primo-mandants.

On ne naît pas administratrice ou administrateur, on le devient. L'exigence de la mission de gouvernance requiert une remise en question et acquisition constante de compétences et de qualités humaines, posturales et relationnelles qui diffèrent d'une expérience managériale.

Chacun de nos programmes se nourrit du retour d'expérience de praticien et de

praticiennes, et d'une veille... continue menée au sein des commissions, clubs et groupe de travail de l'IFA. Ils ont la particularité d'être enrichi en continue des évolutions juridiques, réglementaires et des meilleures pratiques de gouvernance observées en France ou à l'international.

En choisissant de se former avec l'IFA, les administratrices et administrateurs ont l'assurance de bénéficier d'une compétence du plus haut niveau avec des intervenants formateurs reconnus et professeurs des grandes écoles.

La marque de fabrique des formations de l'IFA, qu'il s'agisse des certificats ou des formations sur-mesure inter ou intra, repose sur des simulations de conseils, cas pratiques et des jeux de rôle qui reflètent authentiquement la vie des conseils. Cette expérience immersive et apprenante favorise la notion engagement et une acquisition à valeur ajoutée immédiate.



**Se former à l'IFA est un facteur clé de succès pour devenir l'acteur d'une gouvernance moderne, responsable et durable.**

En 2020, l'IFA a élargi son catalogue de formation avec le lancement du certificat entreprises familiales en partenariat avec HEC.

L'IFA a également adapté ses méthodes pédagogiques aux contraintes sanitaires en proposant des formations en distanciel tout en préservant l'interactivité entre participants. L'IFA a également construit avec succès un programme complet en e-learning pour l'un de ses clients.

**L'IFA est référencé auprès des OPCO pour l'ensemble de ses formations. Celles-ci peuvent être éligibles au titre du plan de formation de l'entreprise et peuvent bénéficier d'une participation financière des OPCO.**

# Les parcours certifiants

Jean Coroller,  
Directeur  
pédagogique



## CERTIFICAT ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉS 5 promotions par an • 25 personnes

En partenariat avec Sciences Po, ce certificat met l'accent sur les comportements, outils, connaissances et compétences que tout administrateur doit posséder pour exercer son mandat, quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

### Écoute, confiance en soi, posture

« Certificat Administrateur de Sociétés (CAS), construit à l'origine avec l'appui du Collège des Administrateurs de l'Université de Laval au Québec, a été lancé en 2010 en partenariat avec SciencesPo. Le CAS est le programme de certification

d'administrateurs de référence en France : ancré dans la vraie vie évolutive des conseils, conçu par des praticiens de haut niveau pour des praticiens, symbole d'ouverture des conseils et d'excellence des administrateurs. Les 1032 certifiés (au 23 avril 2021) dont 53% de femmes se souviennent de leur parcours comme un moment riche et fort de leur vie qui amène à se poser les bonnes questions de fond et jette / consolide/ transforme pour chacun les fondamentaux de la fonction d'administrateur : savoir écouter et apprendre à chaque instant ; savoir discerner les bonnes et les mauvaises pratiques ; vivre et se confronter au regard des pairs au sein de la promotion et des trinômes ; gagner une vraie confiance en soi ; acquérir la juste posture au sein du conseil avec ses valeurs de lucidité, de courage, de collégialité, d'intelligence émotionnelle et d'apport de valeur au conseil ; donner et faire envie.

Le CAS vit et évolue en permanence, il bénéficie des apports de chaque promotion de certifiés, l'émulation avec les programmes européens de certification des pays membres d'ecoDa lui confère une dimension internationale. La future génération pédagogique du CAS 4.0 arrive déjà mi 2021 grâce à l'engagement sans faille de nos coordinateurs et intervenants. L'arrimage du contenu du CAS aux apports des commissions et groupes de travail de l'IFA le positionne dans les sujets de demain mis en perspective par rapport à la réalité du jour. La « force de frappe » des certifiés est un vecteur de dynamisation du réseau IFA.



Alain Martel,  
Directeur  
pédagogique

## CERTIFICAT ADMINISTRATEUR D'UNE ENTREPRISE DE TAILLE INTERMÉDIAIRE (ETI)

1 promotion par an • 15 personnes

En partenariat avec Audencia ce certificat vise à transmettre les fondamentaux de la gouvernance et met l'accent sur la dynamique du conseil et les comportements dans les entreprises de taille intermédiaire.

Ce certificat s'adresse à des administrateurs et futurs administrateurs se préparant à l'exercice d'un mandat dans la gouvernance des entreprises de taille intermédiaire. Compte tenu de l'environnement complexe et

divers de la gouvernance des ETI, ce programme privilégie une formation permettant à chaque participant de développer sa confiance et son assertivité pour aborder de manière professionnelle et opérationnelle son rôle d'administrateur.

**Ouverture et diversité** des profils avec la volonté d'accueillir au maximum 15 participants permet une forte interaction entre les participants et les intervenants.

**Interaction** afin de développer une posture d'administrateur en adéquation avec l'environnement complexe et divers de la gouvernance des ETI

La promotion 2020 a dû démarrer, début mai 2020 en distanciel lors du premier confinement. En acceptant cette première contrainte pédagogique, le groupe s'est forgé une volonté commune d'apprendre et d'échanger. Volonté qui s'est ensuite maintenue et entretenue à partir du deuxième module dès juin 2020 avec le plaisir de se retrouver en présentiel et collégalement.



Promotion 2020 à Nantes



Jean-Baptiste  
Labrusse,  
Directeur  
pédagogique



Philippe Pelé  
Clamour,  
Professeur  
adjoint HEC,  
directeur  
académique

## CERTIFICAT ADMINISTRATEUR D'UNE ENTREPRISE DES ASSURANCES PAR ACTION OU À FORME MUTUELLE

1 promotions par an • 15 personnes

En partenariat avec l'Institut des Actuaires, ce certificat est destiné aux administrateurs d'entreprises d'assurances.

Le domaine de l'assurance, s'il a de nombreuses similarités avec les autres entreprises, a également ses spécificités, ses opportunités et ses contraintes propres.

Opportunités d'être un acteur majeur dans les domaines économique, social et financier, contraintes liées à un secteur fortement règlementé.

Ce certificat s'adresse plus particulièrement aux cadres dirigeants qui cherchent à élargir leurs horizons de responsabilités en devenant administrateurs de compagnies d'assurance ou de mutuelle, aux administrateurs de compagnies d'assurance ou de mutuelles, conscients de certaines lacunes souhaitant compléter

### **Passion, diversité, efficacité**

leurs connaissances, en aux administrateurs d'autres secteurs afin de « s'équiper » les connaissances nécessaires pour devenir un acteur dans ce domaine nouveau pour eux. Ce programme en trois mots ?

**Passion :** Tous nos intervenants sont des « passionnés » avec une expérience de « terrain » qui rend leur enseignement pragmatique. Le partage de leurs succès et de leurs échecs met du piment dans les connaissances académiques qu'ils ont à cœur de transmettre.

**Diversité :** Les participants viennent d'horizons très variés. Les 6 mois de préparation au certificat capitalise sur les différences d'expériences et cimenter des relations qui perdureront au-delà.

**Efficacité :** Les « apprenants » améliorent leur efficacité personnelle en se connaissant mieux eux-mêmes. Ils expérimentent les clés de l'efficacité collective pour résoudre les enjeux auxquels ils seront confrontés.

Cette année, lors d'une simulation au cours de laquelle les participants avaient à résoudre une situation délicate et le groupe avait échangé sur l'importance de l'expression de la bienveillance pour détendre l'atmosphère et remettre les administrateurs dans une attitude constructive.

Une participante a démontré à tous, en situation, que ce qui avait été transmis de manière théorique se révélait exact en pratique. Elle est devenue « l'étendard » de la bienveillance dans le groupe qui poursuit sa formation.

## CERTIFICAT ENTREPRISES FAMILIALES : GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

1 promotion par an • 16 à 20 personnes

En partenariat avec HEC Executive Education, il s'adresse exclusivement aux administrateurs et managers d'entreprises familiales. Il permet d'accompagner au plus près les entreprises familiales dans leur développement en aidant les différents acteurs (managers et actionnaires) de toutes les générations à répondre à leurs enjeux spécifiques.

### **Temporalité, valeurs, intergénérationnel.**

Cette formation a été élaborée pour les administrateurs actuels ou à venir d'une entreprise familiale, les actionnaires et membres du conseil de famille, les nouvelles générations, les DG non-membre de la famille et futur exécutif d'une entreprise familiale. Ce programme répond à trois enjeux forts : temporalité, valeurs, intergénérationnel.

La restitution d'un des *governance projects* (mémoire qui clôture le parcours de formation) d'une fratrie sur le passage de témoin m'a frappé : ce fut un moment d'une grande vision stratégique, fort en émotion et qui illustre bien que les entreprises familiales planifient en termes de générations et non d'années. Elles en sont fières et elles ont raison !



Démarrage de la première promo Certificat IFA HEC en septembre 2020



Isabelle Bergez-Casalou,  
Directrice des programmes  
Stratégie, gouvernance et  
leadership Sciences Po



Marie-Laure Dreyfuss,  
Déléguée Générale  
du CTIP

## CERTIFICAT ADMINISTRATEUR D'UN GROUPE

### DE PROTECTION SOCIALE

1 promotion par an • 20 personnes

En partenariat avec Sciences Po et le CTIP, ce certificat est un dispositif conçu spécifiquement pour les administrateurs d'institutions de prévoyance. Au-delà de transmettre les fondamentaux de la gouvernance, il comporte un volet dédié au rôle de l'administrateur sous solvabilité II. Deux filières sont proposées : certifiante ou qualifiante.

Cette formation certifiante s'adresse spécifiquement aux administrateurs, confirmés ou en devenir, appartenant au collège des salariés ou des

**Prise  
de Hauteur  
de vue, force  
du Collectif,  
Acquisition de  
compétences  
techniques  
et de sens  
stratégique  
au service de  
l'avenir  
des groupes  
de protection  
sociale !**

employeurs, et siégeant dans les conseils d'administrations d'organismes assureurs de groupes de protection sociale dont le mode de gestion est paritaire. Ce programme en quelques mots ? Prise de hauteur de vue, force du collectif, acquisition de compétences techniques et de sens stratégique au service de l'avenir des groupes de protection sociale ! Entre deux confinements, un module de deux jours a pu se tenir en présentiel. Malgré les masques et la distanciation, la joie de nous retrouver a bien montré qu'un conseil d'administration est –bien plus qu'un ensemble de process et de techniques– une affaire d'hommes et de femmes qui échangent, partagent, réfléchissent autour d'un objectif commun.

## Des formations sur-mesure en Inter ou en Intra

22 formations à suivre au gré de ses besoins.  
Nous organisons également des séminaires à la demande.

### Fonctionnement du conseil et enjeux

Les meilleures pratiques de gouvernance	2 JOURS
La gouvernance et la conduite de la stratégie	2 JOURS
La pratique de la décision stratégique en conseil	1 JOUR
Les fondamentaux de la finance	NEW 1 JOUR
Le conseil et l'arrêté des comptes	1 JOUR
Le conseil et la RSE (1 jour)	1 JOUR
Le conseil et le devoir de vigilance (loi Sapin II)	0,5 JOUR
La responsabilité civile et pénale de l'administrateur	0,5 JOUR
Le conseil en prévention et en gestion de crise	NEW 2 JOUR
Le secrétaire du conseil	1 JOUR

### Mandats spécifiques

Être administrateur d'une entreprise familiale	1 JOUR
Être administrateur salarié	2 JOURS
Être administrateur de filiale d'un groupe de sociétés	1 JOUR
Être administrateur dans le secteur bancaire	2 JOURS
Être administrateur dans un organisme public	2 JOURS
Être administrateur d'une association ou d'une fondation	1 JOUR

### Comités spécialisés

Le comité d'audit	2 JOURS
Le comité des rémunérations	1 JOUR

### Développement personnel

Posture de l'administrateur	NEW 1 JOUR
Améliorer la dynamique de votre conseil	NEW 1 JOUR

### Spécial administrateurs étrangers

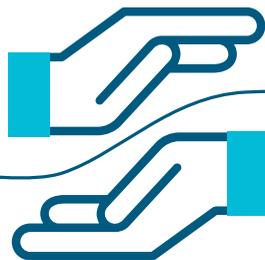
French Corporate Law and Governance	0,5 JOUR
New Governance Challenges for Board Members in Europe	1 JOUR BRUXELLE

### POUR TOUTE INFORMATION

Laurence Beauquier et Johanna Mender  
01 80 05 62 28 - former@ifa-asso.com

# 06.

## DIVERSIFIER LES CONSEILS



L'IFA accompagne toutes les organisations quels que soient leur taille et leur statut (association, fondation, startup, ETI, PME, ...) qui cherchent à mettre en oeuvre les meilleures pratiques de gouvernance.

La première d'entre elle est de veiller à la bonne composition de son comité stratégique, son conseil d'administration ou de surveillance.

Avec son service de publication d'offre de mandat, l'IFA met à leur disposition toute la richesse et la diversité de son réseau de membres afin de trouver leurs futurs administrateurs ou administratrices.

### **Accompagner les recherches d'administrateurs**

Ces offres sont proposées par des sociétés adhérentes pour les membres de l'IFA. Ces derniers sont invités à faire acte de candidature selon les critères du profil recherché et de la disponibilité expressément précisée.

Sans intervenir directement dans la phase de pré-sélection, l'IFA accompagne les organisations dans leur recherche par la mise à disposition d'un réseau d'administratrices et d'administrateurs compétents, par un processus simple et transparent d'intermédiation et des outils permettant la prise de décision.

### **Favoriser l'accès aux mandats**

Cette année encore, l'IFA a accompagné plusieurs PME, startup, associations et fondations dans leurs recherches d'administrateurs et d'administratrices, mais aussi nombre de ses membres, dans la recherche de mandat.

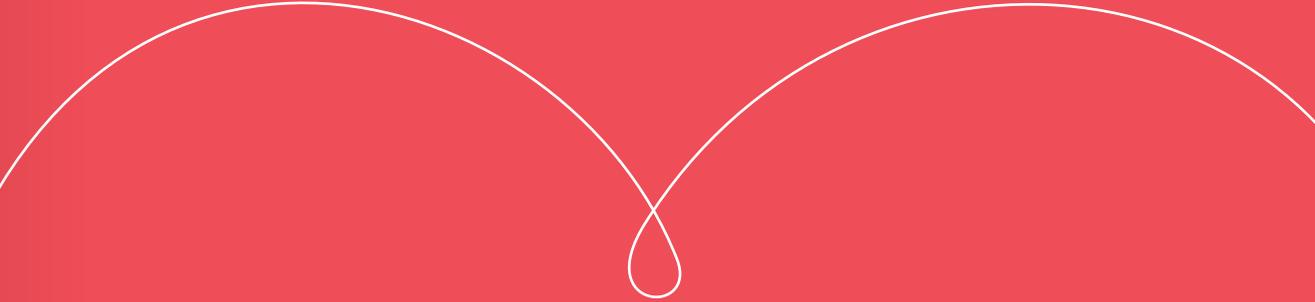
L'IFA entend activement contribuer à une plus grande ouverture du marché de la gouvernance.

---

#### **Pour toute information**

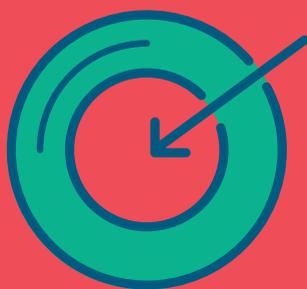
**Catherine Abonnenc**

**[catherine.abonnenc@ifa-asso.com](mailto:catherine.abonnenc@ifa-asso.com)**

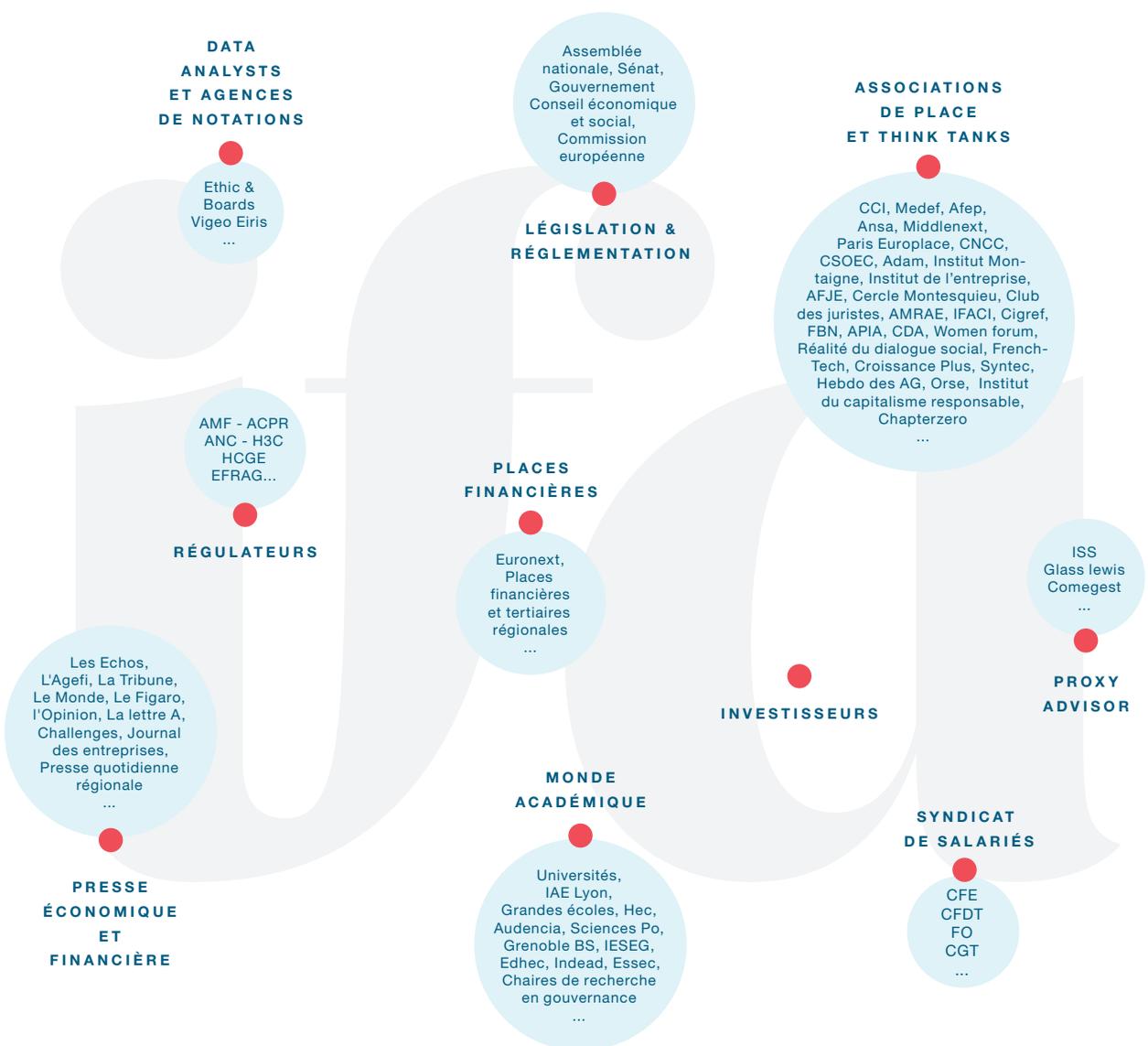


**07.**

**L'IFA AU CŒUR**  
**DE L'ÉCOSYTEME**  
**DE LA GOUVERNANCE**



# Une force commune en faveur d'un modèle de gouvernance français et européen



**Partenaire incontournable sur les questions de gouvernance pour l'Union européenne et ses institutions.**

ecoDa vise à promouvoir les compétences et le professionnalisme des administrateurs et apporte une contribution concrète pour répondre aux principales problématiques de gouvernance des entreprises en Europe.

L'IFA, à l'initiative de cette confédération européenne en 2005 rassemblant 21 instituts nationaux d'administrateurs, poursuit aujourd'hui son engagement en présidant trois instances :

- L'éducation committee est présidé par Jean Coroller.
- Le policy committee est présidé par Michel de Fabiani.
- La Task force on EU CG principles est présidée par François Bouvard.

**DÈS SON ORIGINE, L'IFA A ÉTÉ PENSÉ COMME UN LIEU DE CONVERGENCE**

La gouvernance est devenue un véritable enjeu économique, sociétal voire politique. Associations représentant les actionnaires ou les parties prenantes, régulateurs, économistes, experts du droit des chiffres ou des risques, spécialistes du recrutement, organisations professionnelles, investisseurs universitaires portent une attention accrue aux choix qui sont faits par les organisations en matière de la gouvernance et à leur impact sur la société. Dès son origine, l'IFA a été pensé comme un lieu de convergence permettant de confronter les angles de vue, les pratiques, les dispositifs de régulation en favorisant la soft law : l'évolution des bonnes pratiques de gouvernance repose sur la responsabilité des

acteurs plutôt que sur le recours systématique à de nouvelles législations contraignantes. Nos commissions, clubs et groupes de travail animés dans cet esprit réunissent des administrateurs et administratrices de tout type d'organisation.

Cette grande variété d'expériences permet de croiser leurs regards avec des représentants de toutes les institutions et organismes se préoccupant de gouvernance. L'aboutissement de cette approche transversale et multidisciplinaire prend la forme de publications et de prises de position fortes et pragmatiques.

L'IFA entend les diffuser le plus largement possible et associer le plus grand nombre d'organisations par un dialogue constant avec tous ceux qui se donnent l'ambition de contribuer à faire évoluer les pratiques en réponse aux enjeux contemporains.

**Nos membres associés et partenaires**

**INSTITUTIONS**

**FORMATION**

**AUDIT**

**DROIT**

**CONSEIL**

**RECRUTEMENT**

# La tribune des acteurs de la gouvernance

décembre 2020 | La Tribune



La gouvernance des entreprises doit vivre sa révolution pour marcher désormais au rythme de la société, voire la devancer. C'est ainsi qu'elle deviendra un véritable levier de gestion des risques et des crises et qu'elle pourra répondre au double objectif de création de valeur durable et de respect du bien commun.

La crise sanitaire a frappé de plein fouet les entreprises et a mis sous tension leur gouvernance. Les conseils d'administration se sont mobilisés aux côtés des directions générales pour prendre des décisions d'urgence, de protection des salariés, de préservation et de continuité d'activité. Les assemblées générales ont souvent été repoussées et se sont parfois tenues à huis clos.

Avant même la crise, les transformations induites par le défi climatique, le contexte géopolitique et les mutations technologiques imposaient à chaque entreprise de réexaminer sa stratégie. Aujourd'hui, avec la crise, les administrateurs et les dirigeants doivent faire face à l'accélération des tendances déjà à l'œuvre, qui les conduit à revoir structurellement leurs modes opératoires et leurs organisations.

## **ANTICIPER**

### **LES RISQUES À VENIR**

Les équipes de direction sont au front, focalisées sur la survie de l'entreprise, mobilisées par la mise en place de nouveaux modes d'organisation, de production et de distribution. Les administrateurs quant à eux sont dans l'anticipation des risques à venir et

veillent à renforcer la résilience de l'entreprise. Un travail collaboratif entre ces deux organes est un levier majeur de gestion de crise combinant anticipation et décision.

La loi PACTE avait préparé les conditions d'une gouvernance capable de créer de la valeur de façon durable dans un contexte de plus en plus incertain ; en particulier avec la raison d'être qui contribue à faire évoluer l'ADN d'une société, ou encore avec une meilleure prise en compte des parties prenantes internes ou externes dans les processus de décisions. Mais cette crise, qui est un révélateur autant qu'un accélérateur, conduit les conseils et la direction générale à se mobiliser davantage encore. Nous appelons les organisations à renforcer leur gouvernance et leur leadership à partir de trois leviers clefs.

**Définir une stratégie de création de valeur durable** est un rôle qui incombe au conseil d'administration, comme le définit le Code du Commerce. Or, trop souvent, le conseil n'est consulté qu'en fin de processus pour valider la stratégie élaborée par la direction générale. Nous préconisons une implication plus en amont du conseil d'administration dans le cadre d'un processus collaboratif avec l'équipe de direction pour élaborer ensemble les grandes options stratégiques de l'entreprise. La crise a démontré la force d'un bon alignement des rôles entre le prisme de la survie à court terme et la projection sur le long terme. Concilier les enjeux environnementaux et sociétaux nécessite une approche prospective qui se confronte à la réalité. C'est la seule manière de garantir une contribution au bien commun dans le respect des intérêts des actionnaires, mais aussi des autres parties prenantes à l'entreprise.

La question du partage de la valeur ne peut plus se limiter à valider l'affectation ou pas du résultat, la distribution de dividendes et les rémunérations proposées par la direction, avec parfois une vision comptable dé耦lée de la création de valeur réelle. Le partage de la valeur, central pour la performance, la cohésion et l'image de l'entreprise, est un levier stratégique. Nous préconisons que le conseil soit actif et pleinement impliqué dans les arbitrages entre ces différents leviers en définissant une politique de partage de la valeur.

**Enfin, le dialogue actionnarial** doit être l'objet d'une attention soutenue pour en préserver sa qualité. L'expérience de la saison 2020 des AG est contrastée. Très peu de sociétés ont mis en place un dialogue de réelle qualité durant ces réunions à huis clos, car le bon équilibre entre l'usage des outils numériques et la participation directe n'est pas encore bien maîtrisé. L'assemblée générale est le lieu où tous les actionnaires, en particulier les minoritaires, doivent pouvoir faire valoir leur point de vue et exercer leurs prérogatives. L'absence ou la limitation du dialogue direct présente le risque de faire germer des formes d'activisme allant à l'encontre des intérêts sociaux. Nous appelons les conseils d'administration à veiller aux conditions de ce dialogue actionnarial. Dans un monde où l'incertitude est devenue la norme, la gouvernance doit évoluer au même rythme que la société pour devenir un véritable levier de gestion des risques et des crises. Les anticiper, c'est être capable de comprendre où va le monde. Les intégrer à la stratégie et l'organisation de l'entreprise, c'est garantir sa pérennité en répondant au double objectif de création de valeur durable et de respect du bien commun. Ces trois propositions nous semblent de nature à y contribuer. Charge à tous les acteurs de l'entreprise, à leurs représentants et aux pouvoirs publics de s'en saisir. Les administratrices et administrateurs engagés y sont prêts.

Une tribune signée par Denis Terrien / IFA, Michel Nicolas / APIA Administrateurs Indépendants, Caroline Ruellan / Le Cercle des Administrateurs, Floriane de Saint Pierre / Ethics & Boards, Dominique Gaillard / France Invest, Bénédicte Hautefort / Hebdo des AG, Caroline de La Marnierre / Institut du Capitalisme Responsable.



08.

LE  

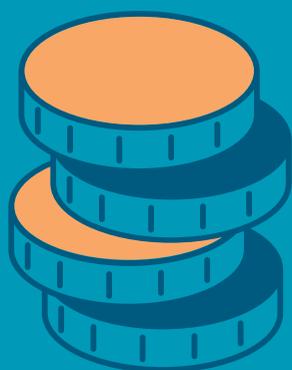
---

RAPPORT  

---

FINANCIER  

---



# Les chiffres de l'exercice

## PRODUITS

D'EXPLOITATION : - 26 %

**2 286 K€**

## CHARGES

D'EXPLOITATION : - 6 %

**2 552 K€**

RÉSULTAT DE L'EXERCICE :

**- 184 K€**

## TRÉSORERIE

AU 31/12/2020 :

**+ 1,9 M€**

L'IFA a pour objet d'organiser la réflexion collective des administratrices et administrateurs, encourager leur partage d'expérience et promouvoir les meilleures pratiques de la gouvernance en menant toute action de nature à favoriser le développement et la professionnalisation de la fonction d'administratrice et administrateur et à organiser la réflexion, avec les missions suivantes :

- Être un lieu de partage des bonnes pratiques entre administratrices et administrateurs engagés;
- Être force de proposition et porter la voix des administratrices et administrateurs pour faire progresser la gouvernance, en France et en Europe, avec l'ensemble des parties prenantes ;

- Former les administratrices et administrateurs pour qu'ils exercent leurs responsabilités avec le professionnalisme, la posture et les compétences nécessaires ;
- Informer les administratrices et administrateurs des évolutions du cadre réglementaire et législatif.

L'IFA apporte à ses membres, aux administratrices et administrateurs, toute l'information, la formation et l'expertise nécessaires pour l'exercice de leurs fonctions et associe à ses activités tous ceux qui souhaitent contribuer, avec lui, à l'évolution des normes professionnelles ainsi qu'aux meilleures pratiques de gouvernance.

Il est présent sur l'ensemble du territoire français avec 4 représentations régionales.

L'IFA est composé d'une équipe opérationnelle d'une quinzaine de personnes et s'appuie pour le fonctionnement de ses instances sur près de cinq cents personnes de haut niveau aux compétences multidisciplinaires. L'IFA a développé les outils pédagogiques et la documentation nécessaires à son activité de formation, tant inter et intra-entreprises que pour les certificats.



# Activité de l'association pendant l'exercice écoulé

## LES PRODUITS D'EXPLOITATION

Dans un contexte de pandémie covid-19, les produits de l'IFA ont diminué de -26% en 2020 et s'établissent à 2 286 k€ en 2020 contre 3 110 k€ en 2019, traduisant un ralentissement de l'activité.

Les produits intègrent notamment :

	2020	2019	ÉVOLUTION
Cotisations Adhésions	931	1 030	-10%
L'activité formation	1 296	1 956	-34%
Partenariats / autres produits	59	123	-53%
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2 286</b>	<b>3 110</b>	<b>-26%</b>

### Les cotisations

Les recettes liées aux cotisations se sont élevées à 931 k€ en 2020, elles sont en diminution par rapport à 2019, tant sur les adhésions individuelles qu'entreprises. Le nombre d'adhérents à fin 2020 s'élève à 3 110, en contraction par rapport à fin 2019 (3 564 adhérents).

Un nouveau certificat a été lancé avec succès fin 2020, le Certificat Entreprises Familiales Gouvernance et Management avec HEC.

Les produits de cette activité sont en retrait de -34% à 1 296 k€ en 2020 contre 1 956 k€ en 2019.

### L'activité formation

La formation a subi fortement l'impact de la crise sanitaire qui a été atténué par le passage réussi au distanciel sur certaines sessions de formations INTER, INTRA et des certificats.

### Les partenariats

Dans un contexte de crise sanitaire et de périodes de confinement, les partenariats événementiels n'ont pas été réalisés en 2020.

## LES CHARGES D'EXPLOITATION

Les charges d'exploitation sont en diminution de -6%, maîtrisées au regard du contexte.

Elles ressortent à 2 552 k€ en 2020, contre 2 728 k€ en 2019.

La masse salariale est 1 273 k€ en 2020, son augmentation par rapport à 2019 (1 106k€) reflète la structuration de l'équipe. Elle représente environ 50% des charges d'exploitation.

Les charges externes dont les charges de formation, sont en retrait, passant de 1 412 k€ en 2019 à 1 067 k€ en 2020, parallèlement au ralentissement de l'activité formation. Cette baisse s'inscrit dans le plan d'actions mené dans ce contexte de crise avec notamment une politique événementielle et de contenus adaptée.

## RÉSULTAT ET TRÉSORERIE

Après prise en compte du résultat financier et du produit d'impôt, l'exercice 2020 dégage une perte de -184 k€. Il a été décidé d'affecter la perte en report à nouveau. La trésorerie s'élève en fin d'année à 1,9 M€ et permet de couvrir environ 13 mois de charges fixes. Les immobilisations reflètent l'implantation du nouveau système d'information de l'IFA, débutée en 2019 et poursuivie en 2020.

	2020	2019
<b>En K€ HT</b>		
Ventes publications	3	5
Production vendue de services (formations et cotisations)	2 230	2 986
Autres produits & opérations faites en commun (*)	17	62
Transferts de charges exploitation/ reprises	36	56
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>2 286</b>	<b>3 110</b>
Charges externes	1 067	1 412
Impôts, taxes et versements assimilés	114	137
Rémunérations du personnel & charges sociales	1 273	1 106
Dotations aux amortissements et dépréciations	72	61
Autres charges	25	12
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>2 552</b>	<b>2 728</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-265</b>	<b>382</b>
Produits financiers	13	10
Résultat courant avant impôts	-253	392
Résultat exceptionnel		-44
Impôts sur les bénéfices	+69	-94
<b>RÉSULTAT</b>	<b>-184</b>	<b>254</b>

\*A titre indicatif, du fait du changement du plan comptable associatif, la quote-part de résultat de la SEP est mentionnée dans les produits d'exploitation en 2020. En 2019, la quote-part de résultat de la SEP était mentionnée dans les produits financiers. Pour davantage de lisibilité des comptes, la quote-part de résultat de la SEP de 2019 a bien été reclassée en produit d'exploitation comme en 2020.

## BILAN SIMPLIFIÉ

	2020 MONTANT BRUT	2020 AMORTISSEMENT DÉPRÉCIATION	2020 MONTANT NET	2019 MONTANT NET
<b>En K€ _ ACTIF _</b>				
Immobilisations incorporelles	271	60	211	77
Immobilisations corporelles	151	119	31	26
Immobilisations financières	33		33	33
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>454</b>	<b>179</b>	<b>276</b>	<b>137</b>
Avances et acomptes versés				
Créances clients, comptes rattachés, autres	890	61	828	990
Valeurs mobilières de placement et dispo.	1 943		1 943	2 199
Charges constatées d'avance	49		49	58
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>2 881</b>	<b>61</b>	<b>2 820</b>	<b>3 248</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 336</b>	<b>240</b>	<b>3 096</b>	<b>3 384</b>
<b>En K€ _ PASSIF _</b>				
Report à nouveau			2 265	2 012
Résultat de l'exercice			-184	254
<b>FONDS ASSOCIATIFS ET RESERVES</b>			<b>2 082</b>	<b>2 265</b>
<b>FONDS DEDIES</b>				
Emprunts et dettes assimilées				
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				10
Fournisseurs et comptes rattachés			341	531
Dettes fiscales et sociales			405	301
Autres dettes			40	34
Produits constatés d'avance			228	243
<b>DETTES</b>			<b>1 015</b>	<b>1 119</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>			<b>3 096</b>	<b>3 384</b>

# Faits

## Caractéristiques

### CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE

Conformément à sa nature d'association et dans le cadre de ses statuts, l'IFA bénéficie de contributions en nature de ses adhérents, personnes physiques ou morales.

Ces contributions n'étant pas essentielles à la compréhension de l'activité de l'IFA, qui n'est pas en mesure de les recenser de façon suffisamment fiable, elles ne sont pas valorisées, ni comptabilisées.

Dans le cadre de ses activités à Paris et dans les régions (conférences-débats, groupes de travail, commissions permanentes, clubs, ouvrages et rapports), l'IFA a bénéficié en 2020, de contributions en nature provenant :

- de la présidence :

- de ses membres associés :

ALEXANDER HUGHES, ALIXIO, ALTANA, BRUNSWICK, CCIR PARIS ILE DE FRANCE, CNCC, DELOITTE, EURONEXT, EY, FIDAL, GIDE, GUILLEMIN ET FLICHY, JEANTET, KPMG, KPMG AVOCATS, MAZARS, MCKINSEY, MORROW SODALI, PwC, SPENCER STUART, WILLKIE FARR ;

- de ses membres partenaires et ses membres associés : ASSOCIES EN GOUVERNANCE, EGON ZEHNDER, GRANT THORNTON, INSTITUT DES ACTUAIRES, LEADERS TRUST, RSM ;

- de ses adhérents ;

- de ses délégués régionaux ;

- de personnes extérieures à l'association

– experts, administrateurs, dirigeants – qui contribuent bénévolement à son action.

Le nombre d'heures des contributions volontaires en nature pour l'année 2020 est estimé à 4 150 heures.

Elles se décomposent comme suit :

- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole de la présidence de l'IFA est de 350 heures.

- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole des personnes physiques ou morales au sein des commissions permanentes, des groupes de travail et des clubs de l'IFA est de 3 550 heures.

- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole des délégations régionales de l'IFA est de 250 heures.

### ASSOCIATION SOUMISE AUX IMPÔTS COMMERCIAUX

L'IFA est une association de loi 1901 dont l'essentiel de l'activité est à but non lucratif. En 2008, l'IFA a développé une activité de formation qui est à but lucratif, ce qui a eu pour effet de soumettre l'association partiellement aux impôts commerciaux. Depuis 2015, la partie lucrative étant prépondérante, l'ensemble de l'activité est désormais soumise aux impôts commerciaux.

### ACTIVITÉ DE FORMATION PROFESSIONNELLE NON SOUMISE À TVA

On rappelle que les activités de formation s'inscrivent dans le cadre de la formation professionnelle continue, et sont à ce titre exonérées de TVA.

### AUTRES ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a classé l'épidémie en « pandémie mondiale » le 11 mars 2020. Conformément aux dispositions du Plan Comptable Général relatives aux informations à mentionner dans l'annexe :

- Incidence sur les comptes au 31 décembre 2020 : cette crise relève d'un événement antérieur à la clôture dont les incidences ont été, si nécessaire, prises en compte,

- Incidence sur l'activité : la crise a eu un impact sur la vie économique et sur les entreprises, à compter de mars 2020 en France, avec la mise en place de mesures gouvernementales de fermetures et de confinement.

Les conséquences sur le chiffre d'affaires et sur le résultat de l'exercice 2020 ont été constatées. A la date d'arrêté des comptes, les conséquences futures sont difficiles à anticiper en raison des évolutions encore imprévisibles de cette crise, s'agissant à la fois, de sa durée, de ses effets négatifs et, à l'inverse, de l'incidence des mesures de soutien mises en place par le gouvernement,

- Incidence sur la poursuite de l'exploitation : l'association estime, à la date d'arrêté de ses comptes, que la poursuite de son exploitation n'est pas remise en cause.

# L'équipe de l'IFA



**Karine Dognin-Sauze**  
Directrice générale  
[karine.dognin-sauze](mailto:karine.dognin-sauze@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Sophie Mouret**  
Office manager et coordination logistique  
des commissions et des clubs  
Tel. 01 80 05 62 29



**Chrystelle Janiszewski**  
Chargée de mission  
Tel. 01 80 05 62 31  
[Chrystelle.Janiszewski](mailto:Chrystelle.Janiszewski@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)

PÔLE  
COMMUNICATION  
MARKETING  
DÉVELOPPEMENT

PÔLE  
DÉVELOPPE-  
MENT  
TERRITORIAL

PÔLE  
MARKETING  
DIGITAL

PÔLE  
CONTENUS

PÔLE  
FORMATION

PÔLE  
GESTION



**Catherine Abonnenc**  
Directrice Marketing  
& Développement  
Tel. 01 80 05 62 31  
[catherine.abonnenc](mailto:catherine.abonnenc@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Clémence Decortiat-Segura**  
Directrice du  
développement  
régional  
Tel. 01 80 05 62 32  
[clemence.decortiat](mailto:clemence.decortiat@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Lamya Bermyn**  
Directrice  
du pôle digital  
[lamya.bermy](mailto:lamya.bermy@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Jean-Philippe Roulet**  
Directeur  
des contenus



**Evelyne Faury**  
Directrice  
de la formation



**Guenaëlle Schmidt**  
Directrice  
administrative,  
financière et RH  
Tel. 01 80 05 62 37  
[guenaelle.schmidt](mailto:guenaelle.schmidt@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Nabila Vergnaud Ankour**  
Chargée des  
relations  
adhérents  
Tel. 01 80 05 62 24  
[nabila.ankour](mailto:nabila.ankour@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Caroline Michaud**  
Responsable  
des contenus  
Tel. 01 80 05 62 30  
[caroline.michaud](mailto:caroline.michaud@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Laurence Beauquier**  
Chargée  
de formation  
Tel. 01 80 05 62 28  
[laurence.beauquier](mailto:laurence.beauquier@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Alexia Rousseau**  
Relations adhérents  
et gestion  
comptable  
Tel. 01 80 05 62 25  
[alexia.rousseau](mailto:alexia.rousseau@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)



**Johanna Mender**  
Chargée  
de formation  
Tel. 01 80 05 62 28  
[johanna.mender](mailto:johanna.mender@ifa-asso.com)  
[@ifa-asso.com](https://www.ifa-asso.com)

# Nous rejoindre

## Être membre

### de l'IFA c'est

Être au cœur de l'actualité de la gouvernance des organisations grâce à une newsletter hebdomadaire l'Actu de la gouvernance et des contenus régulièrement mis à jour, des événements, accessibles en *live* et en *replay* dans toute la France.

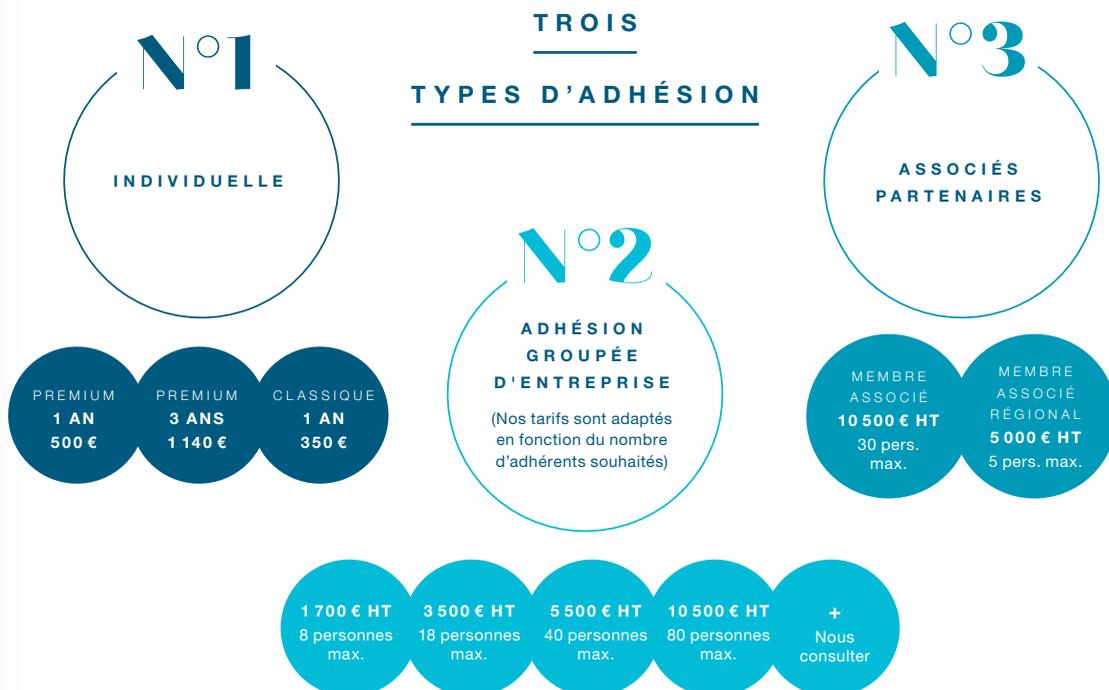
Participer à l'échange de bonnes pratiques au sein de commissions et clubs pour porter la voix des administratrices et administrateurs.

Être accompagné dans votre recherche de mandat ou d'administratrices et administrateurs compétents.

Bénéficier de formations certifiantes et sur-mesure à des tarifs privilégiés

Cette démarche peut être individuelle, ou initiée par une organisation pour un groupe de personnes (sociétés, mutuelles, coopératives, association, fondation, réseau professionnel et/ou d'un syndicat).

L'IFA associe également à ses activités tous les acteurs dont les activités sont étroitement liées au bon fonctionnement d'un conseil d'administration sur l'ensemble des champs d'expertises nécessaires : audit, droit, ressources humaines, communications financières, systèmes d'information, RSE.



**ADHÉSION EN LIGNE SUR**

**[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)**

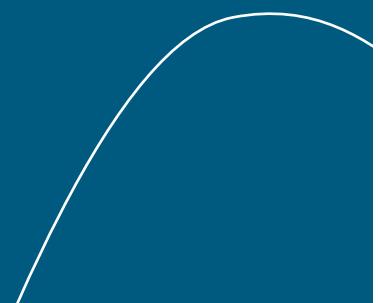
**POUR TOUTE QUESTION**

**Nabila Vergnaud Ankour – 01 80 05 62 24 – [nabila.ankour@ifa-asso.com](mailto:nabila.ankour@ifa-asso.com)**

The logo for 'ifa' is positioned on the left side of the page. It features the lowercase letters 'i', 'f', and 'a' in a stylized, serif font. The 'i' and 'f' are dark grey, while the 'a' is white. A small white dot is placed above the 'i'.

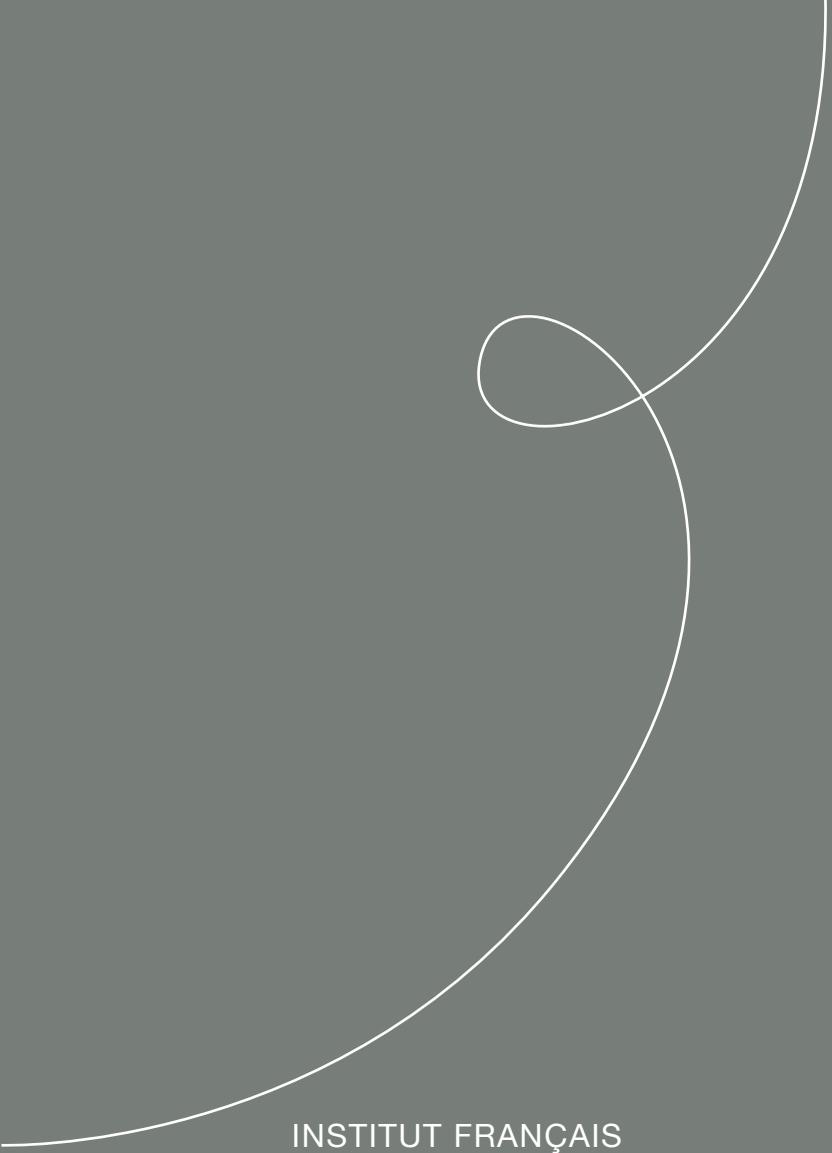
ifa

ADMINISTRATRICES  
ET ADMINISTRATEURS  
ENGAGÉS





ifa



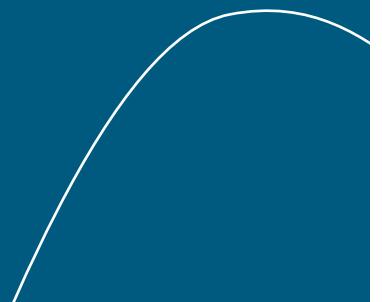
INSTITUT FRANÇAIS  
DES ADMINISTRATEURS (IFA)

11 bis rue Portalis 75008 PARIS - 01 80 05 62 20

The logo for 'ifa' is positioned on the left side of the page. It features the lowercase letters 'i', 'f', and 'a' in a stylized, serif font. The 'i' and 'f' are dark grey, while the 'a' is white. A small white circle is placed above the 'i'.

ifa

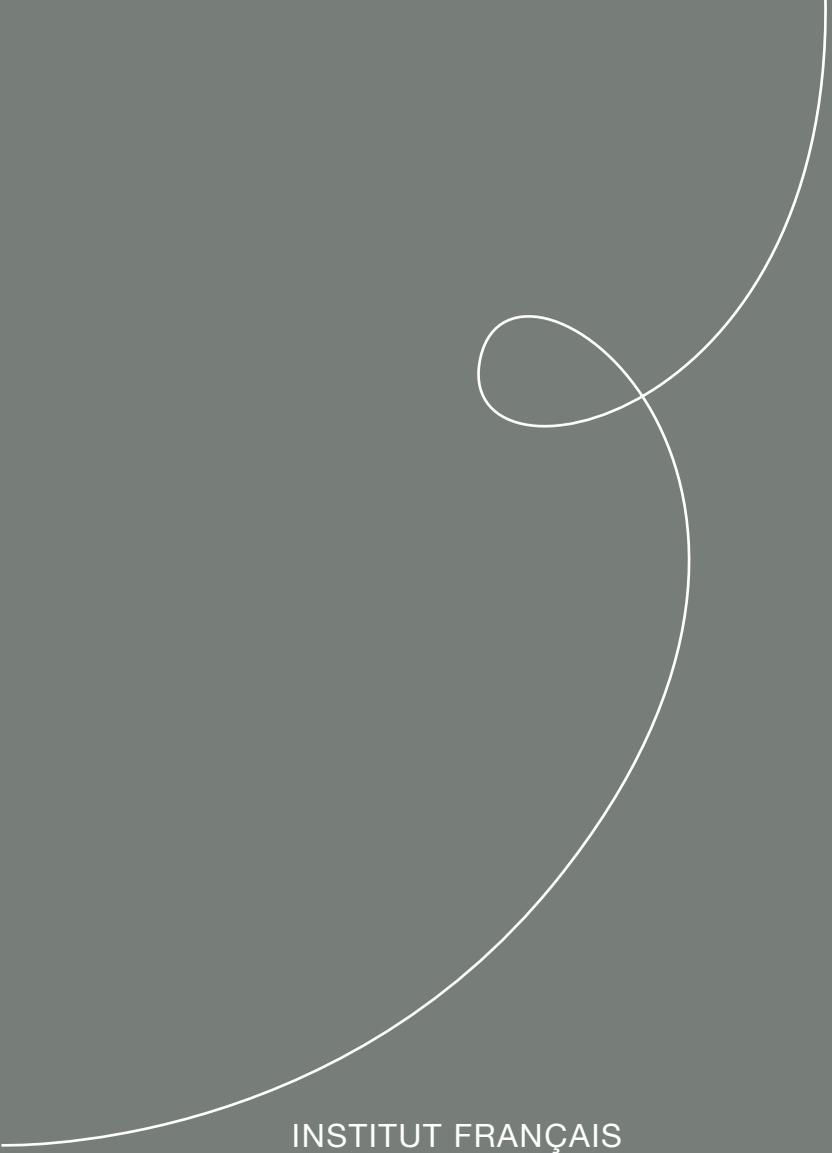
ADMINISTRATRICES  
ET ADMINISTRATEURS  
ENGAGÉS







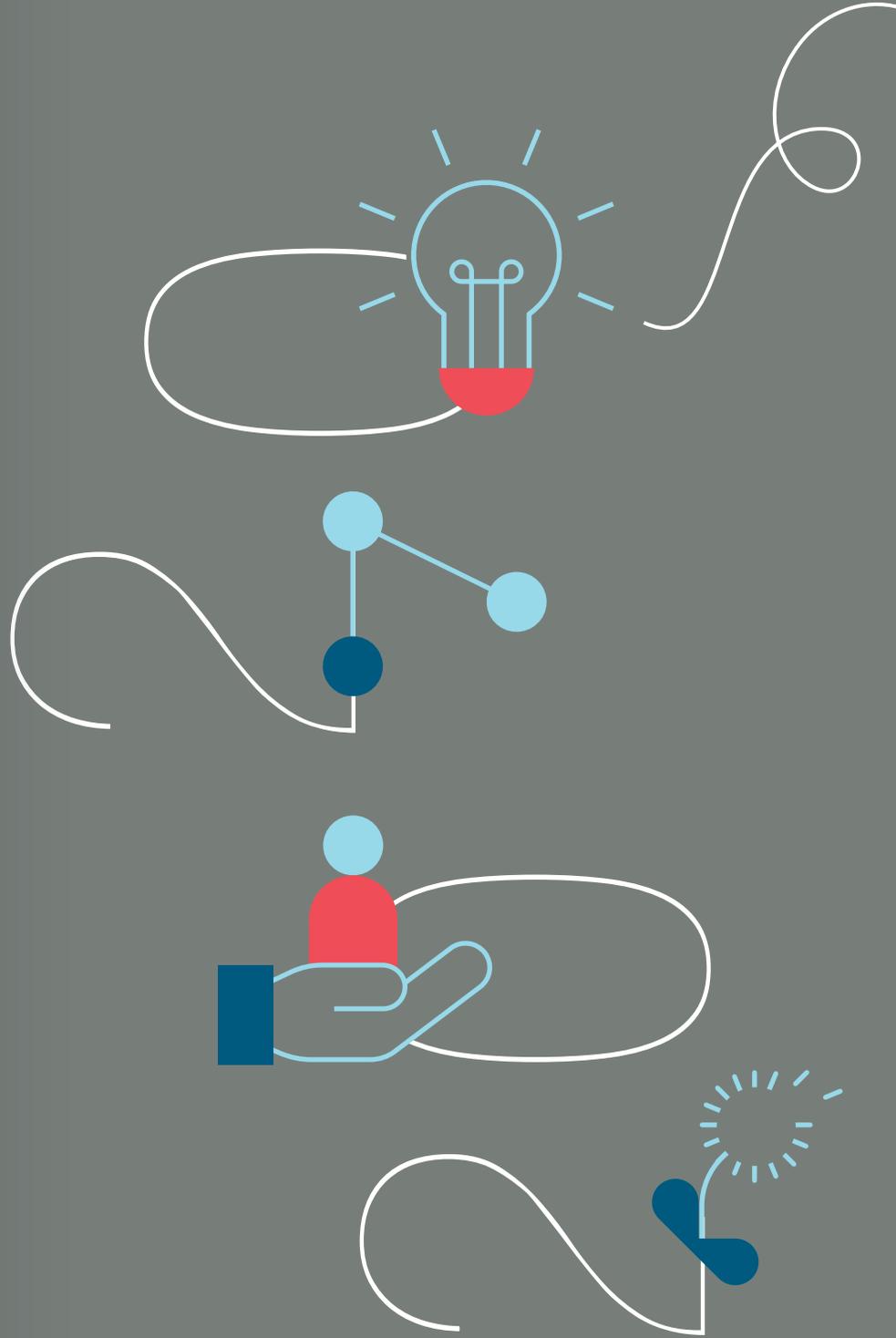
ifa



INSTITUT FRANÇAIS  
DES ADMINISTRATEURS (IFA)

11 bis rue Portalis 75008 PARIS - 01 80 05 62 20

ifa



RAPPORT ANNUEL