

Rapport  
d'activité  
2019  
Perspectives  
2020



# sommaire

L'édito du Président Denis Terrien	5
Notre gouvernance	6
<b>2019</b> Une année exceptionnelle	7
Données clés & faits marquants	8
Informer & partager	10
Commissions, clubs & groupes de travail de l'IFA	12
Les rapports publiés	14
Les évènements 2019	16
Les webinars	18
Les offres de mandats	19
J2A, la gouvernance dans tous ses états	20
Former	22
Les programmes certifiants	24
Les programmes courts	25
La voix de l'IFA	26
Rapport financier 2019	30
<b>2020</b> Perspectives	36
Se réinventer pour garder un lien avec vous	38
Notre vision	40
Notre raison d'être	42
Une nouvelle dynamique	44
L'IFA joue la carte de la proximité	46
Les partenaires à nos côtés	47
Le conseil d'administration	48
L'équipe	49
L'IFA évolue & son site aussi	50



# édito



Denis TERRIEN  
Président de l'IFA

Chères adhérentes, chers adhérents,

En écrivant ces quelques lignes, je ne peux m'empêcher de penser à ce temps de transition si particulier qu'a été notre passage de l'année 2019 à ce premier semestre 2020.

Cette période de crise nous a sollicités et nous sollicite encore d'une manière exceptionnelle, nous mettant au défi de l'imprévisible, de la solidarité et de notre capacité à tirer le meilleur d'une expérience historique extraordinaire.

Lorsque vous m'avez élu en mai à la présidence de notre association, l'urgence d'œuvrer à l'évolution des principes de gouvernance en réponse au contexte de notre époque s'est imposée : qu'il s'agisse d'élargir notre champ de pertinence à toute forme d'organisation, de revenir à une proximité territoriale ou encore de contribuer à faire émerger des principes européens de gouvernance.

Ces trois objectifs ont guidé un travail de fond qui s'est concrétisé par la définition et à la mise en place d'un plan stratégique pour les trois années à partir d'un principe simple : capitaliser sur nos atouts fruits de notre histoire, les développer, les redéployer et les faire évoluer.

Nous avons commencé en septembre 2019 par vous écouter au travers d'une étude de vos attentes et réflexions sur la raison d'être de l'IFA. Vous avez été nombreux à répondre, et je vous remercie pour cette belle mobilisation.

Le constat général est celui de la qualité de nos publications, de nos formations avec toutefois une image très classique et centrée sur les grandes entreprises.

Vous nous avez demandé également que l'IFA s'engage encore plus pour porter de manière indépendante la voix des administrateurs en s'impliquant activement dans le débat public sur les sujets de gouvernance.

La crise sanitaire et économique est venue renforcer notre conviction du rôle majeur des administrateurs dans la performance et la résilience des organisations.

Aussi, nous avons lancé une nouvelle dynamique des clubs et commissions, nous revenons progressivement dans les régions, nous avons repensé notre site et nos systèmes d'information, nous travaillons pour nous outiller d'une plateforme pour accélérer et faciliter l'accès aux mandats et entamer la digitalisation de notre offre de formation.

Et tout cela a été fait en vous proposant, toujours à bon rythme, des publications, revues d'actualité, webinars auxquels vous avez été nombreux à participer.

**Plus que jamais, l'IFA se doit d'être le lieu au service d'administratrices et d'administrateurs engagés où se forgent les principes d'une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable.**

Je tiens à vous remercier pour ce que vous faites pour l'IFA et ce que vous êtes dans les conseils où vous siégez. C'est un honneur d'être à vos côtés.

# Notre gouvernance

## Les statuts

Les statuts révisés le 29 mai 2019 sont consultables sur le site de l'association.

## L'assemblée générale

L'assemblée générale est constituée par l'ensemble des adhérents de l'association à jour de leur cotisation. S'ils ne sont pas disponibles le jour de l'assemblée générale, ils peuvent prendre part aux décisions au moyen d'un dispositif de vote électronique.

## Le conseil d'administration

Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale pour une durée de trois ans. Ils sont éligibles au maximum quatre fois.

Le mandat d'administrateur de l'association est bénévole et sans jetons de présence.

## Le bureau de l'IFA

Le bureau veille à la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et rend compte de son action lors de chaque réunion de celui-ci.

Il est élu par le conseil d'administration pour une durée de trois années.

## Délégation générale

Le délégué général est chargé de mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration et du bureau de l'IFA.

François Bouvard a été nommé délégué général début septembre 2019 en remplacement de Cécile Helme-Guizon.

**5 CA &  
1 séminaire  
stratégique**

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

**Denis TERRIEN**, *président*,

*président VIVARTE, administrateur de COFIDIS & CIEL TEXTILE, membre comité stratégique de GFI WORLD & CONCILIO*

**Guylaine DYÈVRE**, *vice-présidente*,

*secrétaire du conseil de BNP Paribas & administratrice, BNP Paribas USA WHOLESALE*

**Dominique DAMON**, *trésorière*,

*administratrice de SAVENCIA, COMPAGNIE DAHER*

**Laurence DORS**,

*administratrice CRÉDIT AGRICOLE, CAPGEMINI, EGIS, LATÉCOÈRE*

**Mireille FAUGÈRE**, *présidente du comité formation*,

*administratrice GIE ATOUT FRANCE & de la FONDATION L'ORÉAL*

**Françoise MALRIEU**, *présidente du comité nomination*,

*administratrice GROUPE LA POSTE, ENGIE, LAZARD FRÈRES BANQUE*

**Antoine FLOCHEL**,

*vice-président IPSEN*

**Bruno HUG DE LARAUZE**,

*Pdg IDEA Groupe*

**Didier KLING**, *déontologue*,

*président de la CCIR Paris Ile-de-France*

**Helman LE PAS DE SÉCHEVAL**,

*secrétaire général de VEOLIA*

**Fanny LETIER**,

*administratrice NEXANS, BIOMERIEUX, AÉROPORTS DE PARIS*

**Frédéric MOTTE**,

*dirigeant & administrateur de sociétés*

**Éric PERSONNE**,

*administrateur salarié RENAULT*



Une année  
exceptionnelle

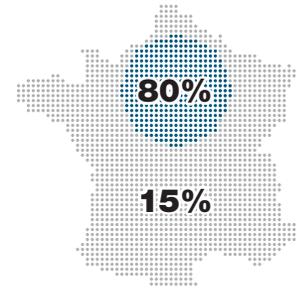
2019



**3 564**  
adhérents

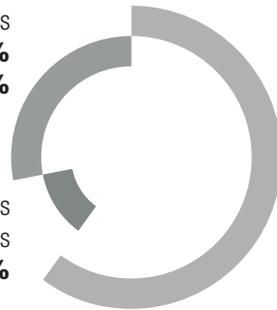


**55,5 ans**  
âge moyen



Adhésions  
individuelles **25%**  
groupées **65%**

Membres  
associés & Partenaires  
**10%**



SOCIÉTÉS COTÉES	45%
ENTREPRISES FAMILIALES	20%
PME ETI	20%
PUBLIC – PARAPUBLIC	5%
ASSOCIATIONS FONDATIONS	10%
MUTUELLES	10%

**2019**

données-clés &



**150**

bénévoles

engagés dans les commissions,  
clubs, groupes de travail  
et bureaux régionaux



**3 400 h**

contributions  
bénévoles



**4**

rapports et  
prises de position



**30**

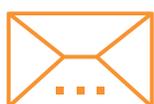
événements



**11**

webinars

**LE GRAND DÉBAT MARS 2019**



**42**

actus IFA de la gouvernance



**100+**

vidéos en replay



**1**

Baromètre CAC40 SBF120

**AG DE L'IFA AVEC BRUNO LE MAIRE MINISTRE DE L'ÉCONOMIE**

**FIN DU MANDAT D'AGNÈS TOURAINE**

**NOMINATION DE DENIS TERRIEN MAI 2019**

# faits marquants



**430 000**

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



**1 400**

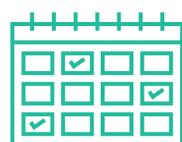
followers sur Twitter



**3 300**

abonnés sur LinkedIn

**JOURNÉE ANNUELLE DES ADMINISTRATEURS OCTOBRE 2019**



**76**

jours de formation



**170**

certificats délivrés



**50**

formateurs en gouvernance

**CONSULTATION DES ADHÉRENTS EN AMONT DU NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE OCTOBRE 2019**

# 2019

# Informer & partager

# Actualités

## 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 fiches IFA de l'administrateur

Une nouvelle source d'information indispensable pour comprendre et analyser les enjeux et les impacts des directives, lois et règlements, votés ou en projet, ainsi que des dernières actualités liées à la conformité.

## Le Baromètre IFA-Ethics&Boards de la composition des conseils du CAC40 et SBF120.

# Le grand débat

L'IFA a souhaité faire entendre la voix de ses adhérents en résonance avec le Grand Débat National, engagé par le président de la République.

Pour ce faire, il leur a été proposé de répondre à un questionnaire sur les points clés de la gouvernance d'aujourd'hui qui font écho à des grands thèmes structurants de la société.

Au 15 mars 2019, près de 300 contributions ont été recueillies, dont 69% de Paris/Île-de-France, 25% des régions et 6% de l'étranger. L'échantillon des répondants était composé de 56% d'administrateurs, 24% d'exécutifs et 20% représentant d'autres fonctions.

Les sujets ayant suscité le plus de commentaires concernent les fonds activistes, la gouvernance dissociée, la définition de l'indépendance de l'administrateur, la prise en compte du climat sur la stratégie de l'entreprise et les actions à droit de vote double.

2019

# Commissions, Clubs, Groupes

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 des Matinales et sont postés sur le site.

## COMMISSION JURIDIQUE

Présidence :  
**Gérard Tavernier**  
Rapporteur :  
**Antoine Colin-Goguel**

## CLUB DES PRÉSIDENTS DE COMITÉS D'AUDIT

Présidence :  
**Aldo Cardoso**  
Rapporteur :  
**Jean-Marc Discours** (KPMG)

## CLUB NOMINATION ET RÉMUNÉRATIONS

Présidence :  
**Michel de Fabiani**  
Rapporteur :  
**Sofia Sefrioui** (Kienbaum)

Invités : Édouard Dubois (Blackrock), Patrick Fiorani (Glass Lewis), Cédric Laverie (ISS), Sophie Paquin (BPI), Stéphane Taillepiéd (Amundi), Sabahat Saluhuddin (Blackrock), Michael Herskovich (Bnpparibas), Stéphane Taillepiéd (Amundi), Patrick Fiorani (Glasslewis), Nogoye Dieng (ISS)

## CLUB DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS

Présidence :  
**Éric Personne** (Renault)  
**Hugues Epailard** (BNP Paribas)

## CLUB DES SECRÉTAIRES DE CONSEIL

Présidence :  
**Anne-Charlotte Porret** (EDF)  
**Jérôme Coutant** (Savencia)  
  
Invités : Astrid Milsan (AMF), Julie Klein (HCGE), Henri Giraud (Atos), Alain Couret

## CLUB GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES ET MUTUELLES

Présidence :  
**Étienne Pflimlin**  
Rapporteur :  
**Gérard Leseul**

## CLUB RECHERCHE IFA

Président :  
**Daniel Lebègue**  
Rapporteurs :  
**Caroline Michaud**  
**Patrick-Hubert Petit** (KPMG)

# de travail de l'IFA

## GRUPE DE TRAVAIL GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Présidence :

**Patricia Moulin-Lemoine**  
**Nadia Nardonnet**

Rapporteurs :

**Jean-Nicolas Soret**  
**Julie Rolet** (Altana)

Les entreprises familiales représentent 80 % du tissu des entreprises françaises (grandes entreprises ou ETI). Pourtant peu de référentiels existent sur la gouvernance des entreprises familiales, très spécifique, qui exige une prise en compte du contexte multidimensionnel (réglementation, marché, famille et compétitivité).

L'objectif de ce groupe est de mieux appréhender les spécificités de gouvernance des entreprises françaises, d'échanger sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre, et de produire un document de référence IFA sur les meilleures pratiques de gouvernance familiale.

Ces travaux ont été rendus publics le 12 septembre 2019.

## GRUPE DE TRAVAIL GOUVERNANCE BANCAIRE

Présidence :

**Guylaine Dyèvre**

Rapporteur :

**Laurent Tavernier** (PwC)

Le secteur bancaire est soumis à un contexte réglementaire particulier qui a des incidences importantes sur sa gouvernance.

L'objectif de ce groupe de travail est de mieux appréhender les spécificités de gouvernance de ce secteur, d'échanger sur les bonnes pratiques à mettre en œuvre, et de produire un document de référence IFA sur les meilleures pratiques de gouvernance dans le monde bancaire.

Ces travaux ont été rendus publics le 7 mai 2019.

## GRUPE DE TRAVAIL ENJEUX CLIMATIQUES

Présidence : **Françoise Malrieu**

Rapporteurs :

**Laurent Morel**  
**Hughes-Marie Aulanier** (Carbone 4)

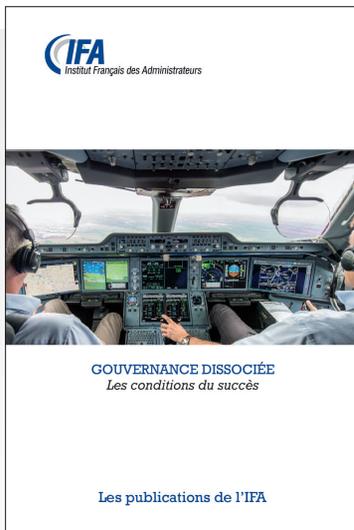
C'est le rôle du conseil d'administration de porter cette exigence stratégique de long terme dans ses échanges avec les dirigeants, de veiller aux arbitrages nécessaires et à la modération entre des intérêts souvent contradictoires et des horizons de temps non alignés.

Dès lors, il appartient à chaque administrateur de se saisir du sujet des enjeux climatiques et de faire en sorte qu'ils soient au centre de l'élaboration de la stratégie, de l'organisation des travaux du conseil, de la convergence des intérêts de toutes les parties prenantes et qu'ils fassent l'objet d'une communication fidèle.

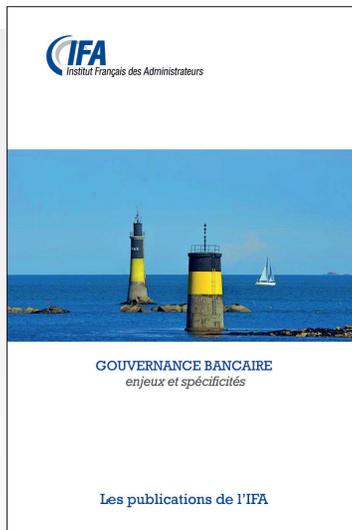
Ces travaux ont été rendus publics le 19 décembre 2019.

# 2019

# Les rapports publiés



Gouvernance dissociée  
Avril 2019

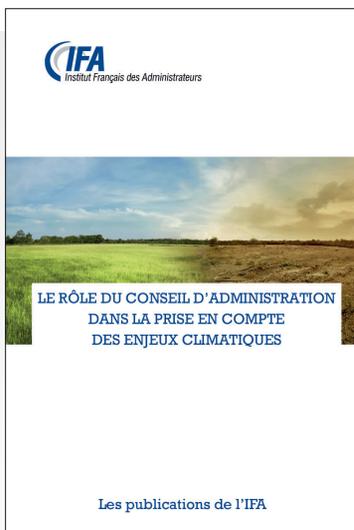


Gouvernance bancaire  
Mai 2019

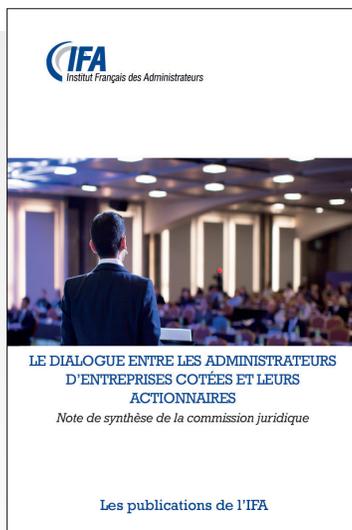


Gouvernance familiale  
Septembre 2019





Gouvernance et climat  
Décembre 2019



Dialogue actionnarial  
Février 2020



RFGE N°21 dossier spécial  
Entreprises familiales





# Les événements

30 JANVIER 2019

## Performer tout en transformant

Cycle gouvernance et transition numérique à Paris avec le soutien de Roland Berger  
**Nathalie Wright**, chief transformation officer Rexel Group IT – Digital – Innovation.

12 FÉVRIER 2019

## Gouvernance : un accélérateur de croissance, au service d'un projet, d'une vision

Déjeuner débat à Lyon avec le soutien de Family & Co, LPFT et Lyon Pôle Bourse  
**Antoine Fievet**, directeur général du Groupe Bel,  
**Renaud Sornin**, co-fondateur d'Attestation Légale, président de Lyon French Tech,  
**Joseph Brigneaud**, délégué régional IFA Rhône Alpes,  
**Pierre Emmanuel Costeux**, Family&Co.

28 FÉVRIER 2019

## Entreprises familiales : à qui confier les rênes ?

Déjeuner débat à Strasbourg avec le soutien de la CCI Alsace Métropole  
**Luc Julien-Saint-Amand**, délégué régional IFA Grand Est,  
**Aurélien Denonnin**, EY,  
**Laurent Allard**, Family & Co,  
**Patrice Charlier**, EM Strasbourg,  
**Hervé Coppens**, membre du CA de SOLVAY S.A., **Yves Brouchet**, directeur général d'Hypromat (Éléphant Bleu), **Rémi Lesage**, président de LIB - Lesage Industrie du Béton.

21-23 MARS 2019

## 7<sup>e</sup> édition des 24 heures des nouvelles générations

En partenariat avec le FBN, Intuitae et Vaslin&Associés se poursuit en 2019.

1<sup>er</sup> AVRIL 2019

## Matinée Post certification

Évolutions récentes en matière de gouvernance et gouvernance comportementale et les soft skills dans les conseils  
**Pascal Durand Barthez**, **Alexis Kyprianou**, experts en gouvernance.



18 AVRIL 2019

## Gouvernance de l'entreprise et Cybersécurité

Cycle de conférences Cyber Intelligence à Paris avec le soutien de PWC  
**Guillaume Poupard**, directeur général de l'ANSSI et **Thierry Delville**, Associé PWC, en charge de la plateforme de sécurité globale Cyber Intelligence.



25 AVRIL 2019

## Présentation des travaux de l'IFA sur la Gouvernance dissociée

Matinale à Paris avec le soutien de Deloitte  
**Denis Ranque**, **Bertrand Richard**, **Denis Duverne** et **Jean-François Rambicur**.



7 MAI 2019

## Présentation des travaux sur la Gouvernance bancaire

Matinale à Paris avec le soutien de Deloitte  
**Guylaine Dyèvre**, Présidente du groupe de travail et **Laurent Tavernier**, rapporteur du groupe de travail.



Denis Terrien succède à Agnès Touraine AG de l'IFA, 29 mai 2019



Bruno Le Maire 29 mai 2019



Agnès Pannier-Runacher 9 décembre 2019

Cet événement a fait l'objet d'un compte-rendu vidéo disponible sur [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

# DEUX DIX MILLE NEUF

21 MAI 2019

## Gouvernance, stratégie et temps long

Cycle Gouvernance et Stratégie avec le soutien de McKinsey intervention de **Xavier Huillard**, président directeur général de Vinci et les éclairages de **Sébastien Lacroix** et **Pierre-Ignace Bernard**, McKinsey.



22 MAI 2019

## Rôle et place des administrateurs salariés dans la gouvernance ?

14<sup>e</sup> Forum du Club Recherche avec le soutien de KPMG **Daniel Lebègue**, président d'honneur de l'IFA et président du Club recherche, **Sophie Schiller**, professeur de droit à l'Université Paris-Dauphine, **Édith Ginglinger**, professeur de finance de l'Université Paris-Dauphine, **Éric Personne**, Administrateur salarié groupe Renault, **Anne-Charlotte Porret**, secrétaire du conseil d'EDF, **Martin Richer**, responsable du pôle « Entreprises, Travail, Emploi » de Terra Nova, **Peter Wirtz**, vice-président de la

recherche de l'Université Jean Moulin Lyon 3, **Christophe Clerc**, avocat à la cour chez Descartes Legal et enseignant à l'École de Droit de Sciences Po, **Michel de Fabiani**, administrateur de sociétés, président du Club des président de comité de rémunération de l'IFA et Chaiman Policy Committee ecoDa, **Armand Hatchuel**, professeur (classe exceptionnelle), MinesParisTech/PSL université, **Frédérique Lellouche**, secrétaire Confédérale en charge de la RSE, Gouvernance d'entreprise de la CFDT et **Patrick-Hubert Petit**, associé KPMG.



29 MAI 2019

## Les enjeux de gouvernance 2019

Matinale spéciale AG 2019 intervention exceptionnelle de **Bruno Le Maire**, ministre de l'Économie et des Finances et la participation de **Agnès Touraine**, présidente de l'IFA, **Aldo Cardoso**, président du club des présidents de comités d'audit, **Michel de Fabiani**, président du club des présidents de comités de rémunérations, **Daniel Lebègue**, président du club recherche, **Sylvie Le Damany**, membre de la commission juridique, **Édouard Silverio**, co-président du club des secrétaires de conseil.

12 SEPTEMBRE 2019

## Présentation du guide de Gouvernance des entreprises familiales

Matinale à Paris avec le soutien de Deloitte **Patricia Moulin-Lemoine** et **Nadia Nardonnnet** co-présidentes du groupe de travail, **Julie Rolet** et **Jean-Nicolas Soret** co-rapporteurs du guide, avocats Cabinet Altana, **Estelle Roux**, directrice adjointe – Sogemarco-Daher, **Antoine Flochel** vice-président du conseil Ipsen, **Floriane de Saint Pierre** fondatrice et présidente d'Ethics & Boards.



19 DÉCEMBRE 2019

## Diversités et performance

Cycle Gouvernance et Capital Humain à Paris avec le soutien de BCG et Alexander Hughes **Sophie Bellon**, présidente du conseil d'administration de Sodexo et **François Bouvard** (IFA), **Guillaume Charlin** (BCG) et **Philippe Cavat** (Alexander Hughes).



7 NOVEMBRE 2019

## L'administrateur et la transformation digitale

Matinée Post certification **Pascal Durand-Barthez**, **Hugues Epailard**, administrateur salarié BNP Paribas, **Thibault Martin-Dondoz**, directeur de la stratégie de la marque, Établissements Peugeot Frères, **Michèle Ménart**, présidente ML Conseil.



9 DÉCEMBRE 2019

## Restitution des travaux de l'IFA sur les enjeux climatiques.

Matinale à Paris | avec le soutien de Deloitte avec la participation exceptionnelle de **Agnès Pannier-Runacher**, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances et les interventions de **Françoise Malrieu**, présidente du groupe de travail, **Philippe Varin**, président du conseil d'administration d'Orano et de France Industrie, **Anne Rigail**, directrice générale d'Air France, **Bertrand Badré**, ancien directeur général finances de la Banque mondiale, fondateur de Blue like an Orange sustainable capital, **Laurent Morel** et **Hughes-Marie Aulanier** de Carbone 4, rapporteurs du groupe de travail.



# 2019 | J2A

## La gouvernance

19 oct. 2019. La journée des Administrateurs est organisée avec le soutien de PwC

### Grand témoin - Le monde dans tous ses états

Grand Témoin **Bertrand Badré**, Fondateur et PDG de Blue like an Orange Sustainable Capital.

### 1<sup>re</sup> Table ronde - Vers un modèle de gouvernance européen ?

4 chiffres clés pour comprendre :

**Floriane de Saint Pierre**, présidente d'Ethics & Boards.

**Bruno Roche**, économiste en chef et président de Mars Catalyst, think tank du groupe Mars, auteur de Completing capitalism, **Stanislav Shekshnia**, senior Affiliate Professor, INSEAD, Programme director of « Leading from the Chair »,

**Denis Terrien**, président de l'IFA,

**Pascale Witz**, membre du board

Fresenius Medical Care (Allemagne DAX40), Horizon Therapeutics (Irlande), Perkin Elmer et Regulus Therapeutics (US).



### 2<sup>e</sup> Table ronde -

#### La gouvernance du risque cyber

4 chiffres clés pour comprendre :

**Thierry Delville**, associé PwC, ancien délégué aux industries de sécurité au ministère de l'Intérieur.

**Brigitte Bouquot**, présidente de l'AMRAE, **Guy-Philippe Goldstein**, strategic advisor at Expon Capital, auteur de 7 jours avant la nuit, **Jacques Martinon**, magistrat à la Direction des affaires criminelles et des grâces, ministère de la Justice et **Jean-Philippe Pagès**, membre du comité de direction de Bessé.

### Les nouveaux chantiers de réflexion de l'IFA

**François Bouvard**, délégué général de l'IFA.

### Discussion - Les enjeux français, européens et internationaux de l'intelligence artificielle

**David Sadek**, vice-président recherche, technologie et innovation chez Thales.

**Renaud Vedel**, préfet coordonnateur ministériel pour l'IA au ministère de l'intérieur.



# dans tous ses états

## Présentation - les enjeux climatiques sont-ils bien pris en compte par les conseils d'administration ?

**Françoise Malrieu**, présidente du groupe de travail enjeux climatiques de l'IFA. **Laurent Morel**, associé et **Hughes-Marie Aulanier**, manager Carbone 4.

## Discussions - Nouveaux territoires de gouvernance

### Associations Fondations

**Jean-Pierre Duprieu**, président de Don en confiance et **Sabine Roux de Bézieux**, présidente de la Fondation Araok/association Esprit de Famille, présidente de la Fondation de la mer.

### ETI Familiales et régionales

**Pascaline de Dreuzy**, administratrice de Sèche Environnement, co-présidente du club IFA entreprises familiales et **Bruno Hug de Larauze**, PDG Idea groupe.

### Start-ups Scale-ups

**Fleur Pellerin**, CEO de Korelya Capital, membre du conseil d'administration de Devialet et **Véronique Saubot**, co-présidente du club IFA start ups scale ups.

## Prix IFA de la recherche en gouvernance

L'exercice du droit de vote dans les sociétés. Thèse soutenue par **Aurélien Rocher**, Université Lyon 3.





# Les webinars

L'IFA a identifié un certain nombre de sujets-clés pour les administrateurs.

À mi-chemin entre conférence et formation, ces webinars 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.

18 JANVIER 2019

**IFRS 16 :**

**Est-ce maintenant « business as usual » ?**

**Astrid Montagnier, Catherine Porta, Patrick-Hubert Petit, KPMG.**

8 FÉVRIER 2019

**IFRS : Les basiques**

**Astrid Montagnier, Camille Martin, Patrick-Hubert Petit, KPMG.**

14 FÉVRIER 2019

**Spécial Davos 2019 - Acteurs industriels : comment réussir votre transformation digitale ?**

**Christophe François, McKinsey France.**

21 FÉVRIER 2019

**Quelles sont les attentes et les priorités des investisseurs en matière de gouvernance pour 2019 ?**

**Jean Florent Rérolle, Morrow Sodali.**

28 MARS 2019

**IFRS 9 : Placements, financement ou couverture des risques, quels sont les impacts sur les états financiers ?**

**Hubert de Vaumas, Florence Laly, KPMG.**

3 AVRIL 2019

**L'innovation : quels enjeux pour les administrateurs ?**

**Daniel Lebègue, Armand Hatchuel.**

5 AVRIL 2019

**La fiscalité des jetons de présence**

**Mikael Maheust, Fidal.**

13 JUIN 2019

**Lutte contre la corruption**

**Stéphanie Dominguez, Marie Lerycke, Département d'appui aux acteurs économiques de l'AFA.**

28 JUIN 2019

**IFRS 3 10 11 12 : Acquisitions / regroupements d'entreprises**

**Astrid Montagnier, Camille Martin, Patrick-Hubert Petit, KPMG.**

11 OCTOBRE 2019

**Normes comptables : Tests de dépréciation, évaluation et communication financière : quels sont les impacts d'IFRS 16**

**Nils Bouilleret, Camille Martin, Patrick-Hubert Petit, KPMG.**

22 NOVEMBRE 2019

**Reporting XBRL. Quels enjeux pour les administrateurs ?**

**Étienne Cunin, Siong Ho Wang Yin, Patrick-Hubert Petit, KPMG.**

Tous les webinars font l'objet d'une capture vidéo visionnable sur le site de l'IFA.

À voir ou à revoir sur [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

# 2019

## Les offres de mandats

L'Institut Français des Administrateurs accompagne toutes les organisations (sociétés cotées ou non, associations, fondations ...) qui cherchent à mettre en oeuvre les meilleures pratiques de gouvernance et à recruter de nouveaux administrateurs.

Avec ce service, l'IFA met à leur disposition toute la richesse et la diversité de son réseau d'adhérents et les aide à trouver les futurs administrateurs pour leur conseil d'administration ou de surveillance.

Les offres sont proposées par des sociétés adhérentes aux adhérents de l'IFA qui sont invités à faire acte de candidature à condition de répondre aux critères de profil et de disponibilité précisés.

Perspectives 2020 : une nouvelle plateforme dédiée est à l'étude pour accroître les opportunités de mandats en France comme à l'international et contribuer à l'ouverture du marché de la gouvernance.

# 2019

# Former



**L'administrateur** doit exercer ses responsabilités avec professionnalisme, pour une gouvernance au service de la compétitivité et de la création de valeur.

### L'IFA c'est :

- **15 années d'expérience** sur le thème de la gouvernance et des missions de l'administrateur,
- Plus de 50 intervenants sélectionnés pour leur expertise et leur pratique de la gouvernance,
- des témoignages de personnalités reconnues.



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

# Les programmes certifiants

Le « **Certificat administrateur de sociétés** », en partenariat avec Sciences Po, 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.

Le « **Certificat administrateur d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI)** », en partenariat avec Audencia, est destiné plus particulièrement aux administrateurs d'ETI.

Il 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.

Le « **Certificat administrateur d'une entreprise des assurances par action ou à forme mutuelle** », en partenariat avec l'Institut des Actuaire, est destiné aux administrateurs d'entreprises d'assurances.

Il vise à transmettre les fondamentaux de la gouvernance tant sur le plan technique que fondamental.

Le « **Certificat administrateur d'un groupe de protection sociale** », en partenariat avec Sciences Po et le CTIP, 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).

L'IFA propose des programmes certifiants se clôturant par un examen final et la remise d'un titre.

Ces certificats sont composés de modules qui traitent de toutes les thématiques de gouvernance.



# Les programmes courts

## 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 **NOUVEAU** (1 jour)
- Le conseil et l'arrêté des comptes (1 jour)
- Le conseil et la RSE (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 (2 jours) **NOUVEAU**
- Le secrétaire du conseil (1 jour)

## LES MANDATS SPÉCIFIQUES

- Être administrateur d'une entreprise familiale (1 jour)
- Être administrateur salarié (2 jours)
- Parcours spécial multiformations administrateur salarié **NOUVEAU**
- 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)

## LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

- Le comité d'audit (2 jours)
- Le comité des rémunérations (1 jour)

## DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

- Accroître son impact et améliorer la dynamique collective dans le conseil (2 jours) **NOUVEAU**
- Posture de l'administrateur (1 jour) **NOUVEAU**

## SPÉCIAL ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS

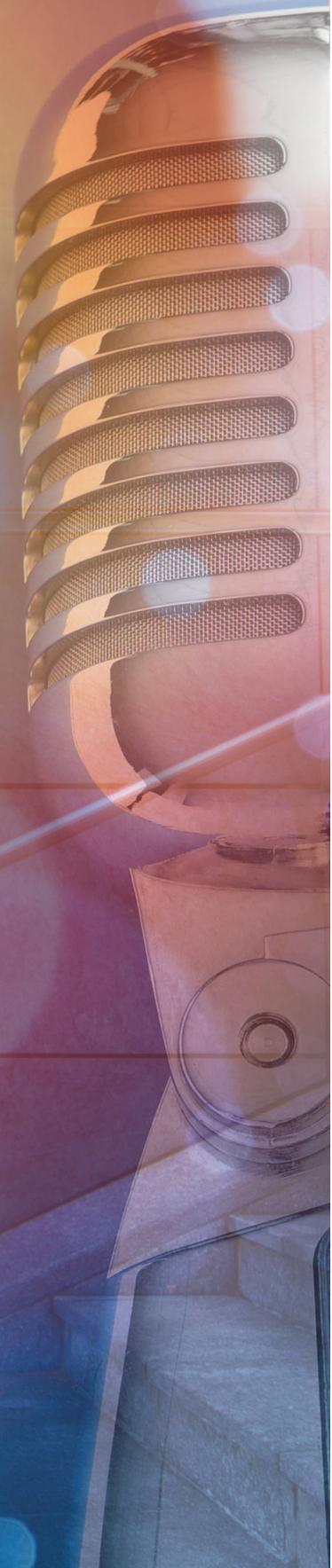
- French Corporate Law and Governance (0,5 jour sur votre site)
- New Governance Challenges for Board Members in Europe (2 jours)
- Governance Challenges for Board Members in Europe (2 jours)

Ces formations peuvent être reprises en "intra" pour répondre aux besoins spécifiques d'une organisation

Tous nos programmes sur [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

# 2019

## La voix de l'IFA



**L'IFA a fait l'objet de plusieurs centaines de citations dans la presse sur les thèmes suivants :**

- **Activistes**
- **Administrateurs salariés**
- **Arrivée Denis Terrien à la présidence de l'IFA**
- **Barometre IFA-E&B composition conseils SBF 120**
- **Conseil de l'IFA vice-présidence et nouveaux administrateurs 2019**
- **Actualités des délégations régionales**
- **Digitalisation des conseils**
- **Diversité / Mixité**
- **Éthique**
- **Gouvernance EU**
- **Le Grand Débat**
- **Publication du Guide entreprises familiales**
- **Publication du Guide responsabilité juridique**
- **Interviews et Tribunes Denis Terrien**
- **Lancement du certificat IFA-HEC entreprise familiale**
- **Nomination François Bouvard sept 2019**
- **Pacte Intérêt Social**
- **Publication du Rapport enjeux climatiques**
- **Réactions sur les Recommandations AFG 2019**
- **Rémunération des mandataires sociaux**

**À retrouver sur :**

- > **Boursier.com**
- > **Capital.fr**
- > **Challenges**
- > **Compliances**
- > **Daf-mag.fr**
- > **Décideurs Magazine**
- > **Esteval.fr**
- > **Exécutives, trajectoire des hommes aux commandes**
- > **Journal des Entreprises**
- > **La Correspondance Économique**
- > **La Croix / la-croix.com**
- > **La Gazette du Midi**
- > **La Gazette du Nord Pas-de-Calais**
- > **La Lettre API Numérique**
- > **La Newsletter du Who's Who**
- > **La Tribune Hebdo**
- > **La Voix du Nord**
- > **L'Agefi Quotidien**
- > **Le Bulletin Quotidien**
- > **Le Figaro / lefigaro.com**
- > **Le Monde / lemonde.fr**
- > **Lenouveleconomiste.fr**
- > **Les Dernières Nouvelles d'Alsace**
- > **Les Echos / lesechos.fr**
- > **Les Nouvelles Publications**
- > **LesEchosExecutives.fr**
- > **Lexpress.fr**
- > **Miroirsocial.com**
- > **Nomination.fr**
- > **Nord Éclair**
- > **RiskAssur**
- > **Usine Nouvelle / usinenouvelle.com**
- > **Valeurs Actuelles**
- > **Wansquare.com**

Pour porter la voix des dirigeants et administrateurs sur les bienfaits de la gouvernance, l'IFA a demandé à **Denis Terrien, Fanny Letier, Jean-Paul Genoux, Philippe Pronost, Frédéric Motte, Bruno Hug de Larauze, Éric de La Bigne, Benoît Tesson, Pascaline Peugeot de Dreuzy, Dominique Thomann** de livrer leurs témoignages.



# 2019 | l'Opinion

## « L'entreprise européenne gagnera par la gouvernance »

LA TRIBUNE DE DENIS TERRIEN ET GUYLAINE DYÈVRE

*« La vraie compétitivité des entreprises européennes ne réside pas exclusivement dans la qualité du produit ou du service ou celle du dialogue social, mais aussi dans la qualité de la gouvernance »*

La mondialisation engendre une concurrence féroce pour nos entreprises. Les menaces de guerre commerciale la rendent en outre imprévisible. Pour rester performante, une entreprise pourrait être tentée de baisser ses prix et donc ses coûts. C'est insuffisant. La vraie compétitivité des entreprises européennes ne réside pas exclusivement dans la qualité du produit ou du service ou celle du dialogue social, mais aussi dans la qualité de la gouvernance.

Quatre priorités régissent la gouvernance : l'approbation de la stratégie, le choix des mandataires sociaux et du directeur général, le contrôle de l'entreprise et des risques, et la maîtrise de l'information. En 2019, dans le duel auquel se livrent les Etats-Unis et la Chine, chaque puissance veut affirmer sa suprématie économique tout en imposant son propre modèle de gouvernance, dicté par sa culture et son histoire.

Individualisme. Aux États-Unis, la gouvernance repose sur trois grands principes : la prégnance de l'individualisme qui dilue la notion de responsabilité collective ; le respect de la conformité qui repose sur des processus formels ; la toute-puissance de l'actionnaire qui peut occulter l'existence d'autres parties prenantes. Ce modèle oriente l'entreprise vers des actions délivrant des résultats rapides pour les actionnaires mais il conduit à une financiarisation de l'économie et il survalorise la rentabilité de court terme. Les rapports humains se judiciarisent et le développement du capital humain passe parfois au second plan.

**La gouvernance à l'européenne doit s'appuyer sur l'entreprise et son projet, afin de construire un capitalisme inclusif et responsable**

Le modèle de gouvernance chinois reflète aussi le mode de développement du pays : l'étatisme et la prédominance des interactions politiques ; l'obéissance à la personne plus qu'aux règles ; l'attachement communautaire consacre l'absence d'individualisme humain et de réelle autonomisation de l'initiative. Ce deuxième modèle ne correspond pas non plus à ce que nous sommes en France et en Europe.

Nous pouvons, nous devons, développer un troisième modèle. L'Europe s'est construite sur un chemin de conflits et d'alliances, une union des langues et des civilisations et la diffusion de la culture et des arts au-delà des nations. Cette histoire a érigé l'altérité, c'est-à-dire la reconnaissance et l'acceptation de l'autre, en valeur européenne. Ce modèle a ses lourdeurs qui nuisent à la créativité mais il répond à nos choix de société. Oui l'Europe dispose de moins de capitaux privés mais elle redistribue plus et elle pratique activement le dialogue social.

La gouvernance à l'européenne doit s'appuyer sur l'entreprise et son projet, afin de construire un capitalisme inclusif et responsable. Il n'existe de capitalisme digne de ce nom qu'en intégrant les enjeux à la fois économiques, sociétaux et humains.

Nous proposons de l'axer sur trois fondements. D'abord, une éthique forte, fondée sur le respect de la personne, pour laquelle une action n'est bonne que dans la mesure où elle respecte la personne humaine, contribue à son développement et crée de la valeur pour la communauté. Ensuite, une meilleure prise en compte des parties prenantes car se limiter aux actionnaires aboutirait à recroqueviller l'entreprise sur elle-même. Sans candeur toutefois : les parties prenantes constitutives de l'entreprise doivent garder une préséance sur les parties tierces. Enfin, nous, Européens, refusons que le judiciaire se substitue aux rapports humains « mano a mano » et cherchons à défendre des valeurs et l'esprit des lois.

Voilà pourquoi, au lieu de rechercher une conformité formelle dans la prise de décision, nous devons privilégier trois engagements pour une gouvernance refondée : une responsabilité vis-à-vis d'une meilleure intégration des parties prenantes, l'humanité et le courage.

**Denis Terrien**,  
président de l'Institut français  
des administrateurs (IFA).

**Guylaine Dyèvre**, vice-présidente.

## Entretien avec Denis Terrien, président de l'Institut français des administrateurs.

**L'Agefi : Comment évoluera l'IFA, dont vous avez été élu président le 29 mai dernier ?**

**Denis Terrien :** L'IFA, « maison des administrateurs », a pour première mission d'accroître la compétitivité des entreprises françaises et européennes. Si le gouvernement l'a améliorée par une série de mesures comme le CICE (crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi) et le dialogue social, la compétitivité des entreprises françaises passe aussi par l'amélioration de la gouvernance. Nous devons travailler pour aboutir à une gouvernance européenne optimale qui serait loin de la gouvernance américaine actuelle fondée sur l'individualisme, la conformité et la toute-puissance de l'actionnaire, ou de la gouvernance asiatique basée sur l'étatisme, l'obéissance à la personne plus qu'aux règles, et sur une forme de communautarisme.

**Comment bâtir cette gouvernance européenne ?**

Cette gouvernance européenne pourrait se construire sur trois piliers. D'une part, une éthique forte, issue de la culture du personnalisme développé par le philosophe Emmanuel Mounier, en mettant le respect de la personne au centre. D'autre part, une meilleure prise en compte de toutes les parties prenantes (*stakeholders*) – internes (employés et actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, banques, ONG...) – et non pas des seuls actionnaires. Une démarche largement portée par la loi Pacte. Déjà au sein d'Entreprise et Progrès [que Denis Terrien a présidé de 2011 à 2019, *ndlr*], je militais pour une plus forte représentation des salariés au conseil. Nous avons besoin d'administrateurs qui connaissent l'entreprise de l'intérieur. Enfin, cette gouvernance doit s'appuyer sur une discussion ouverte entre les parties prenantes et non sur la recherche d'une simple conformité. Cela exige des administrateurs, responsabilité, humanité et courage. Si l'on croit dans ce modèle européen de gouvernance, il faut l'élaborer, le structurer dans un code de Place, et le défendre. Nous avons besoin de principes cohérents pour toutes les entreprises, grandes et petites. Il en va de la compétitivité des entreprises françaises et européennes.

**Dans ce contexte, comment se positionne l'IFA ?**

Comme « maison des administrateurs », l'IFA s'adresse à tous les types de sociétés (grandes entreprises, ETI, PME, start-up, scop, fondations, associations, mutuelles...). Pour déployer tous nos projets, nous nous donnons pour mission de nous ouvrir à tous les types de gouvernance, de partager et de former. Nous avons déjà des programmes de formation, notamment avec Sciences-Po et Audencia, et annonçons aujourd'hui un partenariat avec HEC pour une formation certifiante sur la gouvernance des ETI familiales. Nous sommes naturellement ouverts à d'autres accords avec d'autres écoles. Et dans une vision européenne, nous voulons rayonner hors de France et accentuer notre présence à l'international.

**Quels vont être vos principaux axes de travail ?**

Nous allons poursuivre les travaux des différents comités et commissions. Mais notre responsabilité est aussi de réfléchir aux nouveaux changements sociaux, économiques, technologiques et climatiques. Nous menons notamment une série de réflexions sur les start-up, sur les fondations et sur les entreprises familiales. Nous allons lancer deux nouveaux clubs, l'un sur gouvernance et climat, l'autre sur gouvernance et cybersécurité. Tous les trois à cinq ans, de nouveaux thèmes émergent en matière de gouvernance. Il faut savoir les saisir à temps.

**La gouvernance de l'IFA va-t-elle évoluer ?**

L'une de mes premières décisions a été de créer la fonction de vice-président. Le conseil a élu Guylaine Dyèvre à ce poste. Chacun des quatorze membres du conseil devra s'engager sur un sujet de gouvernance, par exemple en présidant un club. De plus, tous nos clubs seront désormais coprésidés, afin de leur donner une plus grande dynamique. Nous voulons aussi ouvrir l'IFA aux régions. Un premier pas a été fait avec l'entrée au conseil de l'IFA de deux administrateurs issus de province : Frédéric Motte (Lille) et Bruno Hug de Larauze (Nantes). Ce n'est qu'un début.

par **Bruno De Roulhac**

# 2019

# Rapport financier



# Les chiffres de l'exercice

Le total des produits  
est en croissance de **23%** à  
**3 099 k€**

Les charges d'exploitation  
progressent de **19%** à  
**2 728 k€**

Le résultat de l'exercice après impôts s'élève à  
**254 k€**

Une **trésorerie** qui ressort  
au 31/12/2019 à  
**2,2 M€**

# 2019

## Activité de l'association pendant l'exercice écoulé

### Les produits d'exploitation

Les produits de l'IFA ont progressé de +23% en 2019 et s'établissent à 3 099 k€ contre 2 524 k€ en 2018, traduisant une nette progression de l'activité.

Les produits intègrent notamment :

EN K€	2019	2018	ÉVOLUTION
Cotisations Adhésions	1 030	986	+4%
Activité de formation	1 956	1 442	+36%
Partenariats / autres produits	113	96	+18%
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 099</b>	<b>2 524</b>	<b>+23%</b>

### Les cotisations

Les recettes liées aux cotisations se sont élevées à 1 030 k€ en 2019, elles sont stables par rapport à 2018.

Le nombre d'adhérents à fin 2019 s'élève à 3 564, en léger tassement par rapport à fin 2018 (3 601 adhérents).

### L'activité formation

La formation a poursuivi son développement dynamique, avec les formations INTER, INTRA et les certificats, avec notamment le lancement de deux nouveaux certificats en 2019, le Certificat des administrateurs des Entreprises d'Assurance avec l'Institut des Actuaire et le Certificat des administrateurs d'ETI, avec Audencia à Nantes. Le Certificat Administrateur de Sociétés IFA-Sciences Po est inscrit au répertoire spécifique pour 5 ans, ce qui permet aux participants de mobiliser leur CPF pour financer leur formation.

Les produits de cette activité sont en progression de 36% à 1 956 k€ contre 1 442 k€ en 2018.

Le chiffre d'affaires formation intègre notamment en 2019 l'impact non récurrent de la mise en œuvre fin 2018 du nouveau partenariat formation avec Sciences Po pour le Certificat des Administrateurs de Sociétés.

### Les partenariats

Les partenariats sont stables en 2019.

### Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont bien maîtrisées au regard de la progression de l'activité.

Elles ressortent à 2 728 k€ en 2019, contre 2 290 k€ en 2018, soit +19%. Les impôts, taxes et versements assimilés sont à 137 k€ en 2019, contre 61 k€ en 2018, en raison principalement de la hausse de la TVA non récupérable.

Les frais de personnel sont de 1 106 k€ en 2019, stables par rapport à 2018 (1 093 k€). Ces frais représentent environ 40% des charges d'exploitation.

Les charges externes, dont les charges de formation, sont en progression de 1 054 k€ en 2018 à 1 412 k€ en 2019, en ligne avec le dynamisme de l'activité formation et la préparation du plan stratégique à 3 ans, avec notamment l'étude stratégique menée auprès de nos membres et le renforcement des équipes.

### Résultat et trésorerie

Après prise en compte des résultats financier et exceptionnel, et de l'impôt sur les bénéficiaires, l'exercice 2019 dégage un résultat positif de 254 k€. Il a été décidé d'affecter le résultat au report à nouveau.

La trésorerie s'élève en fin d'année à 2,2M € et permet de couvrir 15 mois de charges fixes.

EN K€	2019	2018
Ventes publications	5	5
Production vendue de services (formation et cotisation)	2 986	2 428
Autres produits	52	47
Transferts de charges exploitation/ reprises	56	44
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 099</b>	<b>2 524</b>
Charges externes	1 412	1 054
Impôts, taxes et versements assimilés	137	61
Rémunérations du personnel & charges sociales	1 106	1 093
Dotations aux amortissements et dépréciations	61	64
Autres charges	12	18
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>2 728</b>	<b>2 290</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>372</b>	<b>234</b>
Produits financiers & opérations faites en commun	20	17
Résultat Courant avant Impôts	392	251
Résultat exceptionnel	-44	
Impôts sur les bénéficiaires	94	63
<b>BÉNÉFICE</b>	<b>254</b>	<b>188</b>

## Bilan simplifié

EN K€ ACTIF	2019 MONTANT BRUT	2019 AMORTISSEMENT / DÉPRÉCIATION	2019 MONTANT NET	2018 MONTANT NET
Immobilisations incorporelles	118	41	77	
Immobilisations corporelles	139	113	26	82
Immobilisations financières	33		33	33
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>291</b>	<b>155</b>	<b>136</b>	<b>115</b>
Avances et acomptes versés				
Créances clients et comptes rattachés	977	44	933	815
Autres créances	57		57	125
Valeurs mobilières de placement	2 172		2 172	1 779
Disponibilités (comptes bancaires)	27		27	17
Charges constatées d'avance	58		58	56
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>3 292</b>	<b>44</b>	<b>3 248</b>	<b>2 792</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 583</b>	<b>199</b>	<b>3 384</b>	<b>2 907</b>
<b>PASSIF</b>			<b>2019</b>	<b>2018</b>
Report à nouveau			2 012	1 824
Résultat de l'exercice			254	188
<b>FONDS ASSOCIATIFS ET RÉSERVES</b>			<b>2 265</b>	<b>2 012</b>
<b>FONDS DÉDIÉS</b>				
Emprunts et dettes assimilées				
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			10	30
Fournisseurs et comptes rattachés			531	213
Dettes fiscales et sociales			301	295
Autres dettes			34	30
Produits constatés d'avance			243	327
<b>DETTES</b>			<b>1 119</b>	<b>895</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>			<b>3 384</b>	<b>2 907</b>

# 2019

## 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 2019, de contributions en nature provenant :

- de la Présidence,
- de ses membres associés  
AFG, ALIXPARTNERS, ALTANA, BRUNSWICK, CARBONE4, CCIR PARIS ILE DE FRANCE, CNCC, DELOITTE, EURONEXT, EY, FIDAL, GRANT THORNTON, JEANTET ASSOCIES, KORN FERRY INT, KPMG, IN EXTENSO, MAZARS, MCKINSEY & COMPANY, MORROW SODALI, ODGERS BERNDTSON, PWC, ROLAND BERGER, SPENCER STUART, THE BOSTON CONSULTING GROUP, WILLKIE FARR & GALLAGHER.

- de ses partenaires  
ASSOCIÉS EN GOUVERNANCE, EGON ZEHNDER, INSTITUT DES ACTUAIRES, KIENBAUM, LEADERS TRUST INT, RSM France, THEANO ADVISORS

- 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 2019 est estimé à 3400 heures.

Elles se décomposent comme suit :

- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole de la Présidence de l'IFA est de 500 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 2700 heures.
- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole des délégations régionales de l'IFA est de 200 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.

### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

L'IFA entame l'année 2020 avec une position financière solide reposant sur une trésorerie disponible de plus de 2 millions d'euros. Il est ainsi bien positionné pour faire face aux chocs conjoncturels et notamment aux incertitudes actuelles liées à la pandémie de Covid 19.

Dans ce contexte, l'IFA s'est organisé avec la mise en place d'un plan de continuité d'activité. Déjà adapté au travail à distance de ses équipes, l'IFA démontre ainsi la résilience de son organisation.

Si il est trop tôt pour déterminer l'impact de la situation actuelle sur l'activité et les résultats de l'IFA, à court et à moyen terme, des décisions de révision de dépenses et de mise en oeuvre de mesures gouvernementales ont été prises sans attendre.

**ifa**

ADMINISTRATRICES  
ET ADMINISTRATEURS  
ENGAGÉS

DEUX  
MILLE  
VINGT

Le premier semestre 2020 a été marqué par la crise sanitaire et économique consécutive à la pandémie de la Covid19.

Celle-ci a impliqué pour l'IFA la mise en place d'un plan de continuité d'activité et le report de tous ses événements et en particulier l'assemblée générale prévue en mai.

Dans ce contexte l'équipe ainsi que tous les bénévoles des clubs et commissions ont poursuivi leurs activités à distance avec en particulier le déploiement d'un programme intensif de webinars comme alternative aux rencontres « physiques ».

Par ailleurs cette période a été mise à profit pour poursuivre le déploiement du plan stratégique élaboré au dernier semestre 2019 dont vous trouverez ci-après les étapes-clés.

L'IFA ressort de cette épreuve avec la conviction du bien fondé de l'approche du nouveau plan stratégique en matière de digitalisation et de la capacité de l'équipe à répondre à ces nouveaux enjeux.



# Se réinventer pour garder le lien avec vous



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.

- Annulation des réunions physiques à l'IFA. En substitution, nous mettons en place **un système de visioconférence et téléconférence de qualité.**

- **Report de l'AG** prévue initialement le 13 mai à septembre en fonction de l'évolution de la situation.

- Travail de notre pôle Contenus de Gouvernance sur les **implications de la crise en matière de gouvernance**, dont tenue des AG dont la saison approche. Ces éléments seront inclus dans la lettre hebdomadaire, postés sur cette page et mis à jour régulièrement.

- **Des contenus spécifiques pour alimenter les webinars** ou conduire des travaux relatifs au point précédent seront développés en mobilisant les clubs et commissions.

## Ses principaux points étaient:

- Mise en place du **télétravail** pour tous les employés.

- Annulation de tous nos événements présentiels, avec la mise en place d'un **programme intensif de webinars** pour maintenir le contact jusqu'en septembre.

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



Suite aux webinars

« C'était remarquable : pas de bavardage inutile, mais des conseils pratiques sur les postures Administrateurs appropriées pour un travail en Conseil qui soit efficace ». **Jean Baptiste.**

« Encore merci pour les webinars que vous mettez en place. Plus que jamais nous avons besoin de liens et de rester connectés ». **Viviane.**

« Revue très complète de l'ensemble des aspects d'une transformation digitale ». **Sophie.**

« Excellente revue de tous les axes de reconstructions Post Crise et de pistes à exploiter en Conseil d'Administration. Bravo pour l'organisation ». **Gérard.**

« Très vivant et pédagogique ! ». **Monique.**

« Très bon webinar pour comprendre concrètement les enjeux humains d'un Board (diversité, leadership, alignement) et les dysfonctionnements à éviter. A suivre ! ». **Georges.**

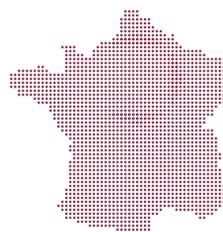




**30**  
webinars



**1 400**  
personnes



**35%**  
des participants

**17, 20 & 30 MARS 2020**

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

**26 MARS 2020**

Webinar IFA Alexander Hughes | Quel leadership pour votre organisation ?

**30 MARS 2020**

Webinar IFA Deloitte | Les conseils d'administration face à la crise Covid-19

**1<sup>er</sup> AVRIL 2020**

Webinar IFA Morrow Sodali | Présentation de l'Institutional Investor Survey 2020

**7 AVRIL 2020**

Webinar IFA Deloitte | Covid-19 : Impact sur les arrêtés de Comptes 2019/2020

**15 AVRIL 2020**

Webinar IFA PWC | La cybersécurité en période de crise : tous concernés plus que jamais !

**17 AVRIL 2020**

Webinar IFA Mazars | Les impacts de covid-19 sur les prix de transfert et actions urgentes à mener

**20 AVRIL 2020**

Webinar IFA | Club ETI Familiales - Comment bien utiliser son board en période de crise ?

**22 AVRIL 2020**

Webinar IFA Deloitte | L'entreprise à mission

**24 AVRIL 2020**

Webinar IFA - KPMG | Risques et opportunités liés au changement climatique : quels enjeux pour les entreprises et leurs organes de gouvernance

**5 MAI 2020**

Webinar McKinsey | Amorcer le redémarrage : 8 axes pour sécuriser le retour à l'activité des entreprises

**7 MAI 2020**

Webinar IFA | Club IFA comités Nomination/Rémunération - Rémunérations des dirigeants et Covid 19

**7 MAI 2020**

Webinar IFA | Club IFA comités d'audit - Quels enjeux en matière d'information financière et de risques en période de crise ?

**11 MAI 2020**

Webinar IFA-PWC | Sécurité globale de l'entreprise dans le contexte de la crise

**12 MAI 2020**

Webinar IFA | Master class : les compétences comportementales

**14 MAI 2020**

Webinar IFA- NAPF | La place des salariés dans la gouvernance des entreprises

**19 MAI 2020**

Webinar IFA PWC | Transformation et digitalisation : votre entreprise est-elle prête ?

**25 MAI 2020**

Webinar IFA Mazars | Assurer la pérennité de l'entreprise: options et rôle du Conseil d'administration

**26 MAI 2020**

Webinar IFA | Covid-19 et enjeux humains

**4 JUIN 2020**

Webinar IFA | Club IFA Nomination/Rémunération - Covid-19 et contestation des rémunérations en assemblée générale

**18 JUIN 2020**

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





# Notre vision

**1 Élargir notre champ de pertinence** au delà des sociétés cotées en nous ouvrant beaucoup plus aux ETI, PME, startup, mutuelles, coopératives, fondations et associations.

**2 Développer notre présence en région** pour contribuer au développement de la bonne gouvernance et accompagner toutes les administratrices et administrateurs, au plus près du terrain, partout en France.

**3 Faire émerger des principes de gouvernance** européens pour contribuer à une gouvernance adaptée à notre contexte.

## **5 axes stratégiques**

**1 Redéfinir notre raison d'être** au service des administrateurs engagés

**2 Renforcer et moderniser notre image** comme voix des administratrices et administrateurs et force de proposition légitime et indépendante

**3 Devenir la référence** pour la production de contenu sur la gouvernance

**4 Renforcer notre position de leadership** sur la formation des administratrices et administrateurs

**5 Développer les adhésions** sur la totalité du périmètre de l'IFA

# manifeste

## **Administratrices et administrateurs engagés pour une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable**

L'engagement des administratrices et des administrateurs est au cœur de la gouvernance des organisations. Au sein de conseils de confiance diversifiés, débat et collégialité, ils sont des partenaires de confiance du management pour concilier l'objectif d'une performance pérenne avec la nécessité d'une contribution positive au monde et à son avenir.

Cet engagement anime les milliers de membres que compte l'IFA. Dans leur diversité, l'IFA les accompagne avec la plus grande exigence pour qu'ils exercent leur rôle avec le maximum d'efficacité à l'heure où leurs responsabilités et leur champ d'action se sont considérablement renforcés. Par l'information et la formation, par le partage d'expertises et d'expériences, l'IFA permet à chacune et à chacun de professionnaliser sa pratique. Son approche de la gouvernance est volontairement globale. Elle porte aussi bien sur des questions techniques que sur la gestion de la complexité et sur le décodage des nouveaux risques et enjeux sociétaux, à court, moyen et long terme.

En toute indépendance, l'IFA porte également leurs voix en étant force de proposition pour faire constamment évoluer les pratiques de gouvernance. Ces voix incarnent la raison d'être de l'IFA, celle de promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable, en veillant au bien commun. Une gouvernance qui prend en compte les attentes des différentes parties prenantes, attentive à une définition de la performance qui intègre l'impact direct et indirect des organisations sur leurs partenaires et sur la société dans son ensemble.

C'est dans cet état d'esprit d'ouverture que l'IFA contribue à bâtir un modèle de gouvernance avec tous les acteurs concernés en France mais aussi, en tant que membre fondateur d'ecoDa, au niveau européen.

**Plus que jamais, conscients de leur rôle et de leur responsabilité, les administratrices et administrateurs s'engagent avec l'IFA pour donner tout son sens à la gouvernance.**

### **Les statuts**

Les statuts révisés sont disponibles sur le site de l'IFA.

### **L'assemblée générale**

L'assemblée générale est constituée de l'ensemble des adhérents de l'association et se réunit au moins une fois par an. Elle peut être convoquée par le conseil d'administration ou par un dispositif de vote électronique.

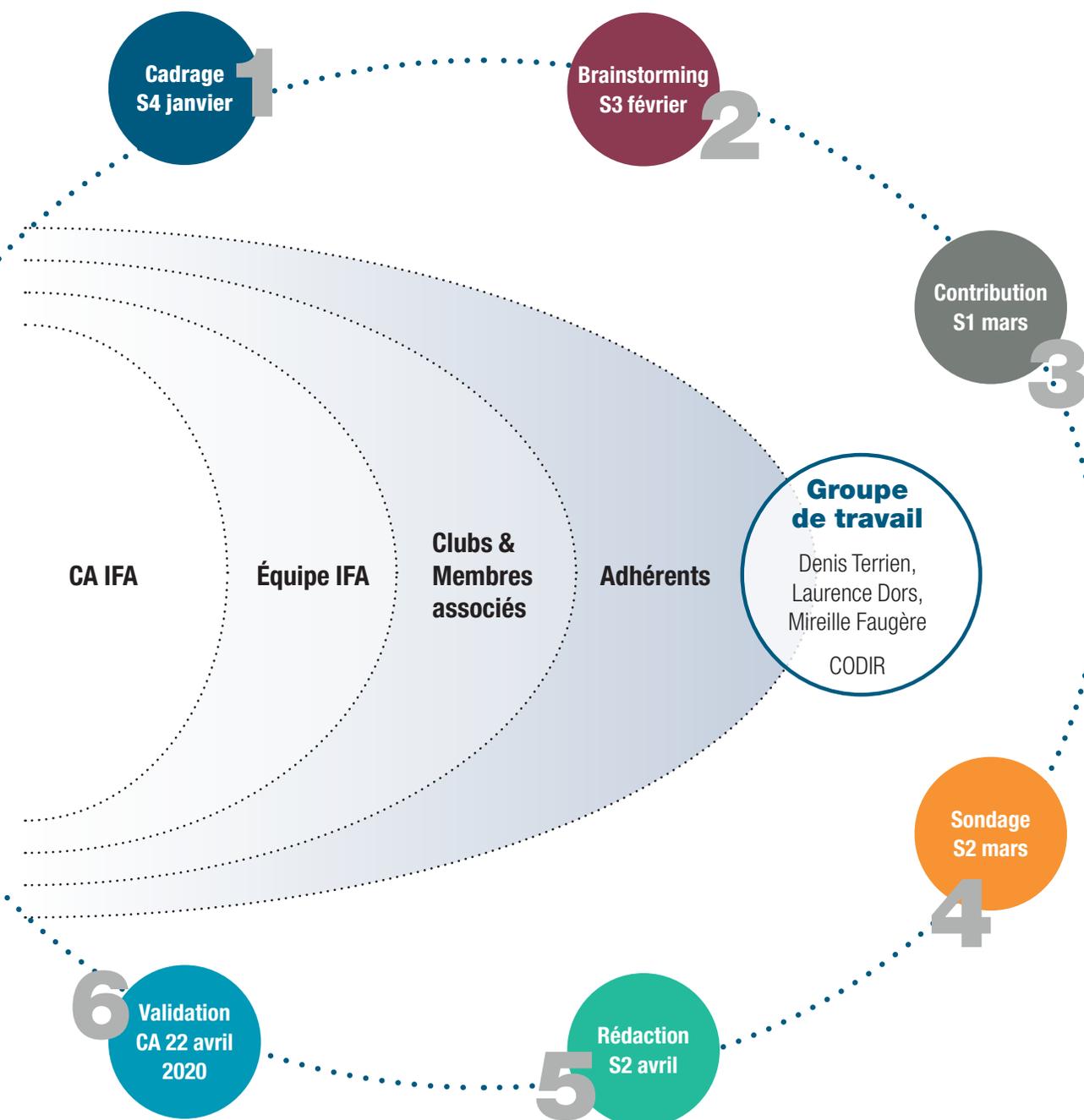
### **Le conseil d'administration**

Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale pour une durée de trois ans. Ils sont renouvelés au maximum quatre fois. Le mandat d'un administrateur de l'association est bénévole et sans jalon de présence.



# Notre Raison d'être

Un processus de réflexion et de décision, basé sur une consultation interne et externe.



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.\*

### Mission

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

Être force de **proposition** en portant la voix des administrateurs pour faire progresser la gouvernance, en France et en Europe, auprès de 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 les administrateurs des évolutions du cadre réglementaires et législatif.



**Valeurs**  
**Engagement**  
**Indépendance**  
**Ouverture**  
**Exigence**

\*votée en AG de septembre 2020



# Une nouvelle >>> des Commissions, Clubs, pour renforcer notre

## COMMISSION PROSPECTIVE & RECHERCHE

Co-présidé par :  
**Laurence Dors**,  
administratrice Crédit Agricole,  
Capgemini, Egis, Latécoère  
Administratrice référente :  
**Laurence Dors**

## CLUB SECRÉTAIRE CONSEIL

Co-présidé par :  
**Jérôme Coutant**,  
secrétaire du conseil de Savencia  
**Anne-Charlotte Porret**,  
secrétaire du conseil de EDF  
Administratrice référente :  
**Guylaine Dyèvre**

## CLUB ADMINISTRATEUR SALARIÉ

Co-présidé par :  
**Hugues Epailard**,  
administrateur salarié  
de BNP Paribas  
**Marie-Christine Lebert**  
administratrice salariée de Wordline  
Administrateur référent :  
**Éric Personne**

## COMMISSION JURIDIQUE

Co-présidé par :  
**Daniel Hurstel**, avocat Associé chez  
Willkie Farr & Gallagher LLP  
Administrateur référent :  
**Denis Terrien**

## CLUB NOM / RÉM

Co-présidé par :  
**Michel de Fabiani**,  
administrateur de BP France, Valeo  
**Monica de Virgilis**,  
administratrice de ASM, Prysmian  
et Geodis  
Administrateur référent :  
**François Bouvard**

## CLUB COMITÉ D'AUDIT

Co-présidé par :  
**Helman le Pas de Sécheval**,  
secrétaire général de Veolia  
**Sophie Stabile**, administratrice  
Unibail-Rodamco-Westfield's, SPIE  
et Sodexo (Présidente comité d'audit)  
Administrateur référent :  
**Helman le Pas de Sécheval**

# dynamique

## Groupes de travail, intelligence collective

### CLUB ETI

Co-présidé par :

**Fanny Letier**,  
administratrice de Nexans,  
Biomerieux, Aéroport de Paris  
**Charles Robinet Duffo**,  
pdg Henner  
Administrateur référent :  
**Fanny Letier**

### CLUB ESG

Co-présidé par :

**Hélène Auriol Potier**,  
administratrice de Safran et Randstad  
**Françoise Malrieu**,  
administratrice de Groupe la Poste,  
Engie, Lazard Frères Banque  
Administrateur référent :  
**Françoise Malrieu**

### GRUPE DE TRAVAIL START UP SCALE UP

Co-présidé par :

**Véronique Saubot**,  
administratrice groupe La Poste, Lisi,  
Harmonie Mutuelle et Dayone  
**Bertrand de Thaloet**,  
directeur général Creadev  
Administrateur référent :  
**François Bouvard**

### CLUB FONDACTIONS & ASSOCIATIONS

Co-présidé par :

**Mireille Faugère**,  
**Nicolas Truelle**,  
dg de la fondation Apprentis d'Auteuil  
Administrateur référent :  
**Mireille Faugère**

### CLUB GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES & MUTUELLES

Co-présidé par :

**Étienne Pfmilin**,  
ancien président du Crédit mutuel  
**Catherine Touvrey**,  
dg Harmonie Mutuelle

### GRUPE DE TRAVAIL GOUVERNANCE DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE

Coordonné par :

**Clotilde Bouchet**, **Hervé Bouclier**,  
**Nicole Gesret**, administrateurs de  
sociétés d'assurance

### POUR UNE GOUVERNANCE EUROPÉENNE

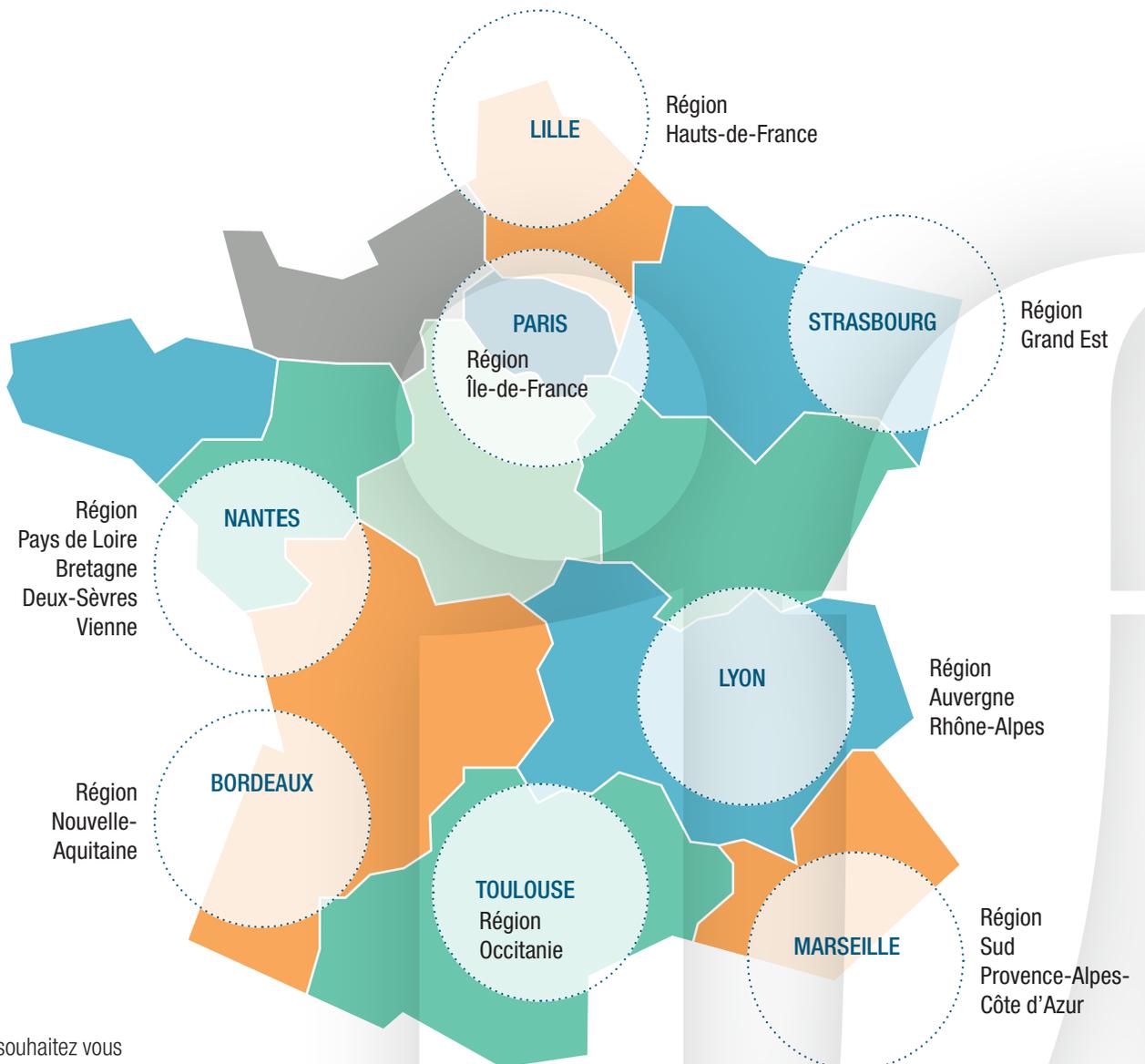
**EcoDa** (European Confederation of  
Directors Association)  
rassemble 55 000 membres de conseils  
d'administration dans toute l'Europe.

François Bouvard pilote une task  
force dont l'objectif est de définir des  
principes communs à une gouvernance  
européenne.



# l'IFA joue la carte de la proximité

L'IFA a entrepris une réflexion sur son développement territorial en 2019 qui aboutira à la mise en place de nouvelles équipes dans les principales régions à partir de 2020.



Vous souhaitez vous impliquer dans le développement de votre région ?



Nous sommes à votre écoute pour toute suggestion !

# Les partenaires à nos côtés

## Institutions

**CCIR PARIS ILE-DE-FRANCE**  
**COMPAGNIE NATIONNALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**  
**EURONEXT**

## Formation

**INSTITUT DES ACTUAIRES**  
**AUDIENCA NANTES**  
**HEC EXECUTIVE EDUCATION**  
**SCIENCES PO EXECUTIVE EDUCATION**

## Audit

**DELOITTE**  
**EY**  
**GRANT THORNTON**  
**IN EXTENSO**  
**KPMG**  
**MAZARS**  
**PWC**  
**RSM**

## Droit

**ALTANA**  
**FIDAL**  
**GIDE**  
**GUILLEMIN FLICHY**  
**JEANTET**  
**KPMG AVOCATS**  
**WILLKIE FARR & GALLAGHER**

## Conseils

**ALIX PARTNERS**  
**ASSOCIES EN GOUVERNANCE**  
**BRUNSWICK GROUP**  
**KIENBAUM**  
**McKINSEY & COMPANY**  
**MORROW SODALI**

## Recherche en dirigeants

**ALEXANDER HUGHES**  
**EGON ZEHNDER**  
**LEADERS TRUST INTERNATIONAL**  
**SPENCER STUART**



# Le conseil d'administration

au 16 septembre 2020



**Guylaine Dyèvre**

VICE PRÉSIDENTE  
MEMBRE DU BUREAU

SECRÉTAIRE DU CONSEIL DE BNP PARIBAS,  
ADMINISTRATRICE DE BNP PARIBAS USA WHOLESALE  
2016



**Denis Terrien**

PRÉSIDENT  
MEMBRE DU BUREAU

CEO SALES FORCE ADMINISTRATEUR  
DE COFIDIS ET CIEL TEXTILE  
MEMBRE DU COMITÉ STRATÉGIQUE  
DE GFI WORLD ET CONCILIO  
2019\*



**François Bouvard\*\***

VICE PRÉSIDENT  
MEMBRE DU BUREAU

VICE PRÉSIDENT DE DEVIALET ET  
ADMINISTRATEUR COORPACADEMY  
2020



**Laurence Dors**

MEMBRE DU BUREAU

ADMINISTRATRICE DE CRÉDIT  
AGRICOLE, CAPGEMINI, EGIS,  
LATÉCOËRE  
2012



**Mireille Faugère**

MEMBRE DU BUREAU  
PDTE DU COMITÉ FORMATION

ADMINISTRATRICE DU GIE  
ATOUT FRANCE ET  
DE LA FONDATION L'ORÉAL  
2014



**Françoise Malrieu**

PDTE DU COMITÉ DE NOMINATION,  
GOUVERNANCE ET DEONTOLOGIE

ADMINISTRATRICE DE  
GROUPE LA POSTE, ENGIE,  
LAZARD FRÈRES BANQUE  
2013



**Sophie Stabile**

TRÉSOSIÈRE  
MEMBRE DU BUREAU

ADMINISTRATRICE  
INGENICO, URW, SPIE,  
SODEXO  
2020



**Angeles Garcia-Poveda**

MEMBRE DU BUREAU  
PRÉSIDENTE DU CONSEIL  
DE LEGRAND SA  
2020



**Bruno Hug de Larauze**

MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION,  
GOUVERNANCE ET DEONTOLOGIE  
PDG IDEA GROUPE, ADMINISTRATEUR  
BANQUE POPULAIRE GRAND OUEST  
2019



**Didier Kling**

MEMBRE DU COMITÉ DE  
NOMINATION, GOUVERNANCE ET  
DEONTOLOGIE  
PRÉSIDENT CCIR PARIS IDF  
2012



**Jean-Pierre Letartre**

PRÉSIDENT ENTREPRISES ET CITÉS  
ADMINISTRATEUR PAPREC  
ET LOXAM  
2020



**Fanny Letier**

ADMINISTRATRICE DE NEXANS,  
BIOMERIEUX, AÉROPORTS DE PARIS  
2018



**Helman le Pas de Sécheval**

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL  
DE VEOLIA  
2018



**Éric Personne**

ADMINISTRATEUR SALARIÉ  
DU GROUPE RENAULT  
2018



**Yves Poivey**

PRÉSIDENT D'OXILIA,  
PRÉSIDENT DU PRISME  
2020



\*Date de première nomination

# L'équipe



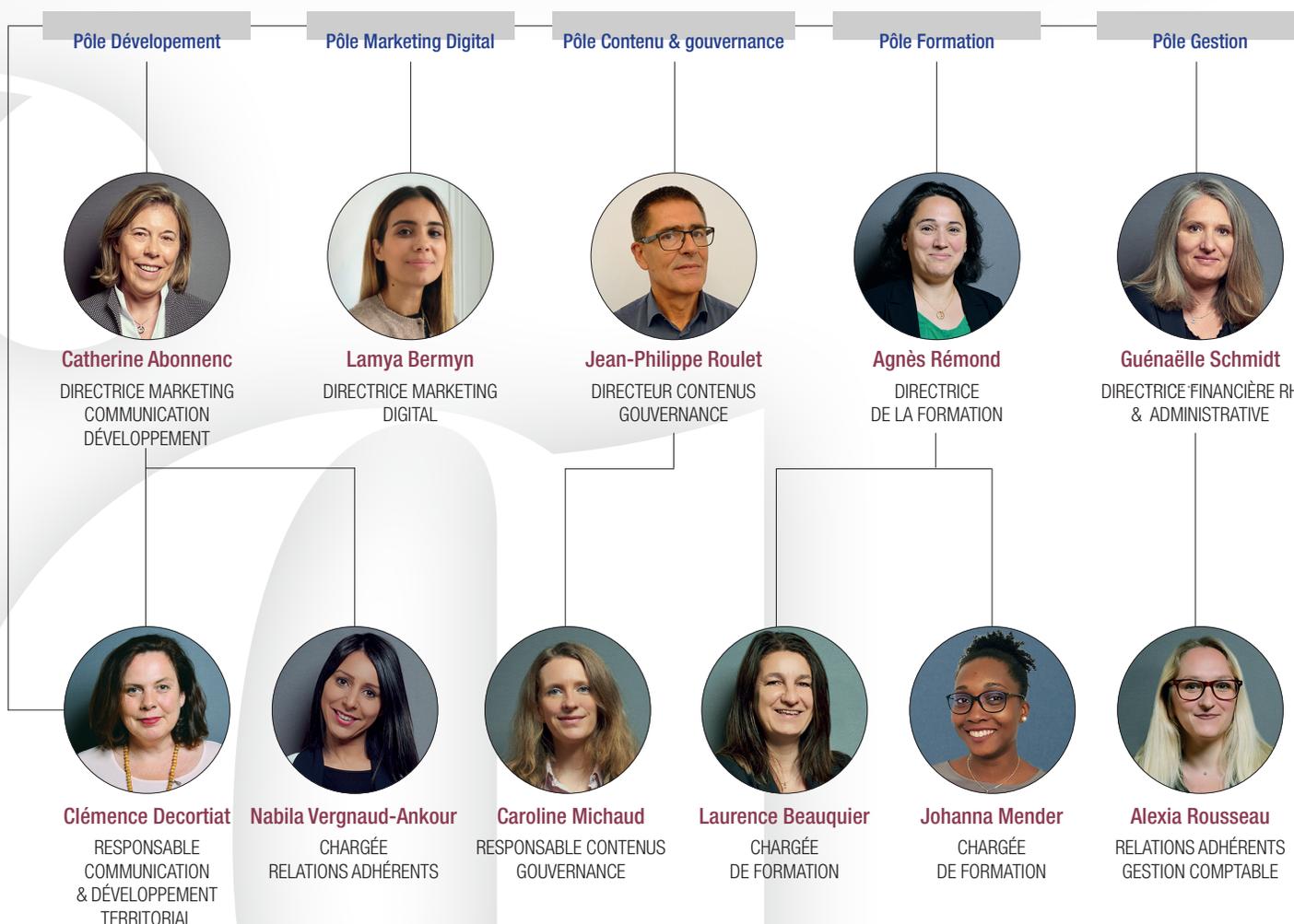
**Chrystelle Janiszewski**  
CHARGÉE DE MISSION



**Karine Dognin-Sauze\*\***  
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE



**Sophie Mouret**  
OFFICE MANAGER



\*\*François Bouvard a cessé la fonction de délégué Général au 15 juin 2020 et a été coopté vice-président lors du conseil d'administration du 22 avril 2020. Karine Dognin-Sauze est nommée déléguée générale le 15 juin 2020.





# L'IFA évolue & son site aussi

Conçu pour faciliter votre navigation et permettre de meilleurs échanges entre vous et nous, ce nouveau site vous permet de retrouver à tout moment et où vous voulez tous nos services et événements, toutes nos actualités, nos formations et nos publications.

Ce site poursuit ses évolutions tout au long de l'année. Aussi, pour répondre au mieux à vos attentes, faites-nous part de vos suggestions et commentaires par le biais du formulaire de contact.

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



Rejoindre le réseau de référence sur la gouvernance



Bénéficier d'une formation de qualité à des tarifs privilégiés



Être au coeur de l'actualité de la gouvernance



Porter la voix des administrateurs



Accéder à une plateforme de mandats



Créée en 2003, l'Institut Français des Administrateurs (IFA) est une association indépendante qui accompagne aujourd'hui près de 4 000 administratrices et administrateurs dans l'exercice de leur rôle afin qu'ils aient le maximum d'impact, tout en portant leur voix pour promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable, en veillant au bien commun.

L'IFA considère les administratrices et les administrateurs comme des acteurs clé de la gouvernance qui permettent de concilier l'impératif de performance avec la nécessité d'une contribution positive au monde qui vient.

Dans un rôle de conseil, d'information et de formation, l'IFA représente des profils extrêmement variés : administrateurs d'entreprises cotées ou non, sociétés familiales, sociétés mutualistes, entreprises publiques, associations, fondations...



11 bis rue Portalis 75008 PARIS  
Tél. : +33 (0)1 80 05 62 20  
[contact@ifa-asso.com](mailto:contact@ifa-asso.com) – [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)