





| ÉDITO | 04 |
|-------------------------------------------|----|
| RAISON D'ÊTRE - VALEURS - MISSIONS | 06 |
| GOUVERNANCE | 08 |
| FONCTIONNEMENT ET ACTIVITÉS DU CONSEIL | 10 |
| DÉFIS | 12 |
| MEMBRES ASSOCIÉS ET PARTENAIRES | 14 |

| O1. LA COMMUNAUTÉ DES ADMINISTRATRICES ET | |
|---------------------------------------------------|----|
| DES ADMINISTRATEURS EN FRANCE | 16 |
| ENTHANOL | 10 |
| Les adhérents | 18 |
| Plus proche des territoires | 20 |
| L'IFA, facilitateur et accélérateur de rencontres | 26 |

| FAIRE ÉVOLUER LES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE PAR L'INTELLIGENCE | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| COLLECTIVE | 28 |
| Chiffres clés de l'année 2022 | 30 |
| Accompagner l'administrateur dans sa mission : état de l'art | 31 |
| Les instances | 32 |
| Les publications | 44 |
| | |
| O3. LA GOUVERNANCE | |
| EN DÉBAT | 50 |
| L'IFA dans la presse | 52 |
| L'intervention de l'IFA dans la sphère publique | 56 |
| Les déjeuners des acteurs de la gouvernance | 62 |
| J2A 2022 – Courage et responsabilités: la gouvernance | |

dans un monde incertain

| LES ÉVÈNEMENTS | 6 |
|-------------------------------------------------------------------|---|
| 2022, une année riche en débats et en échanges sur la gouvernance | 7 |
| A2A | 7 |
| O5. LES FORMATIONS | 8 |
| O6. DIVERSIFIER LES CONSEILS | 9 |
| O7. UNE ÉQUIPE À VOTRE ÉCOUTE | 9 |
| Nous rejoindre | 1 |



Denis TERRIEN Président

Karine DOGNIN-SAUZE

Directrice générale

Faire de la gouvernance un acte de notre avenir. Tel est le fil conducteur tissé tout au long de cette année 2022, avec l'idée de mettre la gouvernance en débat et en action. L'évolution des attentes vis-à-vis des entreprises de toutes tailles ou des organisations de toutes natures et l'importance croissante des missions de l'administrateur montrent la pleine nécessité d'exercer notre rôle, éminemment complexe, avec engagement, courage et responsabilités.

Alors que l'IFA fête son vingtième anniversaire, l'année 2022 nous aura montré à quel point la mission de l'association est nécessaire et son action pertinente.

Par sa raison d'être, en premier lieu. Dans un monde profondément incertain et pétri de doutes, promouvoir une gouvernance responsable est un défi d'envergure pour chaque organisation, mais également pour chaque administratrice et chaque administrateur engagé dans un conseil. Cette raison d'être. l'IFA l'investit à travers un large prisme d'activités: réflexion entre praticiens de la gouvernance, mise en débat de la gouvernance, formations multiples et variées, dynamique évènementielle et promotion de principes de bonne gouvernance auprès des institutions publiques et du monde politique. Sur tous ces champs d'action, l'IFA a cherché à répondre à vos attentes pour être au rendez-vous de l'exigence de la mission de tout administrateur.

Notre premier défi est de faire vivre une communauté d'adhérents en croissance. Cette communauté s'est retrouvée grâce à de nombreux évènements et le retour en présentiel. Nous avons développé de nouveaux formats pour convier le plus grand nombre d'entre vous à venir au contact de l'IFA, à Paris comme dans les trois régions où l'IFA est désormais implanté. Nous avons cette conviction que le dynamisme d'un réseau de 3 200 adhérents est une richesse inouïe, nous le mesurons chaque jour. Nous sommes également convaincus que l'échange entre pairs est un gage d'enrichissement mutuel et une pratique vertueuse pour la gouvernance d'entreprise en France.

En 2022, l'IFA a également affirmé son incroyable capacité à agiter la pensée sur la gouvernance d'entreprise et à émettre des recommandations en la matière. Douze publications sur tout autant de sujets sont venues enrichir une bibliothèque déjà particulièrement dense. L'IFA a par ailleurs conforté son rôle d'observatoire sur la gouvernance avec cing baromètres. Cette ambition s'est déclinée vers toutes les formes d'organisations, avec des baromètres consacrés à la gouvernance des scale-up ou des baromètres thématiques sur l'évolution de la prise en compte de la RSE dans les conseils. Ces choix ne sont pas anodins et témoignent d'un fait avéré et d'une conviction profonde: la gouvernance est aujourd'hui un enjeu et un actif pour toutes les formes d'organisations.

Former une génération d'administratrices et d'administrateurs engagés est au cœur de nos préoccupations. Aussi, le troisième champ de notre action a été de développer nos offres de formations pour répondre à une demande croissante. Nous avons élargi notre vivier de formateurs, composé d'experts et de praticiens reconnus de la gouvernance d'entreprise pour répondre à des besoins en compétences sur des thématiques en mouvement.





L'IFA est une communauté forte, agile, dont les réflexions infléchissent profondément et durablement la gouvernance d'entreprise. Dans un monde agité en proie à des doutes profonds, c'est un atout considérable. **

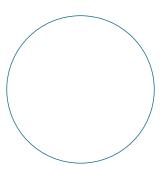
Il s'agit également de former une nouvelle génération d'administrateurs. Nous avons aussi pu compter sur le plein engagement de nos partenaires institutionnels et académiques qui apportent un concours précieux au bon déroulement de nos formations.

Lors de notre J2A, Journée des administratrices et des administrateurs engagés, qui s'est tenue le 24 novembre dernier dans un lieu exceptionnel, le Musée du Quai Branly - Jacques Chirac, nous avons choisi deux valeurs boussoles: le courage et les responsabilités. Elles illustrent bien ce qui, au fond, animent les réflexions de nos onze commissions et clubs. Avec le cœur, le choix de défendre une raison d'être et des principes forts pour la gouvernance d'entreprise en

France et en Europe. Avec la tête, le choix de s'ouvrir à l'échange, d'observer et de penser à la mission de l'administrateur. Avec les tripes, celui d'infléchir des principes de bonne gouvernance, et de les porter haut auprès des acteurs publics et institutionnels.

2023 ouvre une page nouvelle pour notre association: celle de son vingtième anniversaire. Une année durant laquelle nous aurons l'occasion de célébrer les réalisations passées de l'institut, mais aussi une année charnière durant laquelle nous voulons vous parler des années à venir. La conviction d'animer une communauté comme l'IFA n'a jamais cessé d'être et aura toujours sa raison d'être: un réseau ressource infiniment précieux pour les administratrices et les administrateurs engagés dans toutes les formes d'organisation.

C'est une fierté immense et un privilège pour nous de porter cette communauté en mouvement. Nous mesurons notre chance et vous remercions pour votre confiance renouvelée.





Agir avec courage et responsabilités, c'est promouvoir la figure de l'administrateur engagé. 99

OUVERTURE

Valeurs

- EXIGENCE
- INDÉPENDANCE
 - ENGAGEMENT

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.

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.

Informer

les administratrices et les administrateurs des évolutions du cadre réglementaire et législatif.

Former

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

LE CONSEIL

AU 14 JUIN 2023

0

Suite à l'Assemblée générale ordinaire du 14 juin 2023, Mesdames Mireille FAUGÈRE, Angeles GARCIA-POVEDA et Sophie STABILE, ainsi que Monsieur Denis TERRIEN ont été renouvelés pour un nouveau mandat de 3 ans.



Denis TERRIEN Président Membre du bureau

Censeur de Cofidis et de Cofpart

Administrateur de Ciel Textile et au conseil stratégique de Concilio

Vice-président exécutif et CEO EMEA South & Central chez Salesforce



Guylaine DYÈVRE

Vice-présidente Membre du bureau Présidente du comité des nominations, de la gouvernance et de déontologie

Direction générale BNP Paribas - Secrétaire du conseil d'administration

Administratrice de BNP Paribas Wholesale USA, d'Arval, de BGL-BNP Paribas, et de Diot-Siaci



Sophie STABILE Trésorière

Membre du bureau

Administratrice d'Ingenico, de Sodexo, de la BPI, et d'OVHcloud

Directrice générale finances du groupe Lagardère



François BOUVARD Membre du bureau

Président de l'ICAM

Administrateur de sociétés et de structures à but non-lucratif



Laurence DORS Membre du bureau

Administratrice de Latécoère (présidente du comité d'audit et des risques) et de Rallye SA (présidente du comité des rémunérations et des nominations)



Mireille FAUGÈRE

Conseillère Maître

d'administration de I'ONG Amref Health

Membre du comité déontologie du CESE et de la Commission des participations et des transferts

Référente à l'égalité et à la diversité à la Cour des comptes



Angeles **GARCIA-POVEDA** Membre du bureau

Présidente du conseil d'administration de Legrand

Administratrice d'Edenred, de Bridgepoint et de NEOMA



Membre du bureau

Honoraire de la Cour des comptes

Présidente du conseil Africa, administratrice de la Fondation l'Oréal, administratrice d'Orpea



Hélène **AURIOL POTIER**

Administratrice du groupe Accor, de Safran, de Randstad NV et de Oddo BHF (présidente du comité des rémunérations)



Bruno **HUG de LARAUZE**

Président-directeur général du groupe IDEA

Administrateur de la Banque populaire Grand-Ouest, membre du comité de surveillance de Mustière automobiles



Jean-Pierre LETARTRE

Président d'Entreprises et Cités, du Groupe IRD, du Réseau Alliance et du comité Grand Lille

Administrateur de Loxam, Paprec, Becoming Ancien Président de EY pour la France, le Benelux, Maghreb et Afrique francophone



le PAS de SÉCHEVAL

Secrétaire général de Veolia

Membre du collège de l'AMF



Éric **PERSONNE**

Administrateur salarié du groupe Renault



Estelle ROUX

Administratrice représentante de CoreDaher, administratrice du Family business network

Directrice adjointe de CoreDaher



6 con

conseils

- d'administration:
 2 février
- 13 avril
- 12 mai
- 9 juin
- 29 septembre
- 14 décembre

^

membres renouvelés à l'Assemblée générale:

Bruno HUG de LARAUZE (deuxième mandat) et Jean-Pierre LETARTRE (deuxième mandat), Guylaine DYÈVRE (troisième mandat), reconduite dans ses fonctions de vice-présidente de l'IFA

7

réunions de bureau:

- 5 janvier
- 26 janvier
- 15 mars
- 4 avril3 mai
- 19 septembre
- 6 décembre

nouveau membre intégré au conseil d'administration:

assemblée

• 9 juin

générale mixte:

(en présentiel

et distanciel)

Estelle ROUX, en remplacement de Françoise MALRIEU, sortante

EN 2022

1

nouvelle
organisation
du comité de
nomination, de la
gouvernance et
de la déontologie

Guylaine DYÈVRE nommée présidente de ce comité, en remplacement de Françoise MALRIEU, sortante du conseil d'administration.

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 4/5 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 commissions, 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.

ACTIVITÉ DU CONSEIL

Les membres du conseil sont également référents des commissions et clubs

Denis TERRIEN

Commission juridique

Laurence DORS

Commission prospective et recherche

Helman le PAS de SÉCHEVAL

Club des présidents de comités d'audit

François BOUVARD

Club nominations et rémunérations Club des entreprises innovantes en croissance

Guylaine DYÈVRE

Club des secrétaires de conseil

Éric PERSONNE

Club des administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires

Bruno HUG de LARAUZE

Club ETI

Mireille FAUGÈRE

Club associations et fondations

Hélène AURIOL POTIER

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.



Denis TERRIEN

Président



Guylaine DYÈVRE
Vice-présidente



BOUVARD

Mireille FAUGÈRE jusqu'au 31 décembre 2022



Sophie STABILE Trésorière



Laurence DORS



Angeles
GARCIA-POVEDA

COMITÉ DE NOMINATION, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA DÉONTOLOGIE



Le Comité
des nominations,
de la gouvernance
et de déontologie
est composé
d'au moins trois (3)
membres désignés
par le conseil
d'administration en
son sein. Le conseil
d'administration
désigne la présidente
ou président
du comité. **

extrait du règlement intérieur



Guylaine DYÈVREPrésidente



Bruno HUG de LARAUZE



Angeles
GARCIA-POVEDA

Les missions du comité sont notamment les suivantes:

Étudier et proposer un plan pluriannuel relatif à l'évolution et au renouvellement du conseil d'administration.

Proposer ou recommander au conseil d'administration la sélection de nouveaux membres du conseil d'administration, à partir de profils définis, correspondant aux talents recherchés afin de compléter ceux déjà présents.

Organiser les successions particulièrement dans le cas d'une crise ou une incapacité soudaine. Suivre les questions de gouvernance et de déontologie de l'IFA.

S'assurer du respect de la «charte de l'administratrice et l'administrateur» par les membres de l'IFA.

Prévenir et gérer les situations de conflits d'intérêts.

Procéder à l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration tous les deux ans.

Suivre les questions de ressources humaines de l'IFA.



L'IFA avait fixé pour l'année 2022 un cap ambitieux visant à renforcer la qualité de notre accompagnement, à mobiliser la communauté des administratrices et des administrateurs, à conforter le dynamisme de l'activité formation et à enrichir le calendrier éditorial des publications et des temps de débats. Un défi relevé en quatre temps sur une année marquée par le plein retour d'actions en présentiel.

LA FORMATION, UNE NÉCESSITE SOUTENUE PAR LA COMPLEXIFICATION DE LA MISSION DE L'ADMINISTRATRICE ET DE L'ADMINISTRATEUR

L'année 2022 a généré une activité formation très dense, se caractérisant à la fois par une augmentation du nombre de sessions et par un accroissement du nombre moyen de participants. Dans un contexte d'incertitudes qui n'a fait que se renforcer, la démarche de formation pour les administratrices et les administrateurs se pose de plus en plus comme une évidence. Répondre à cette demande croissante tout en faisant évoluer nos programmes pour qu'ils adressent au mieux les nouveaux enjeux de la mission de l'administrateur est une exigence pour l'IFA. Elle s'est notamment traduite par le renforcement de l'équipe opérationnelle, désormais constituée de quatre personnes, par une densification du vivier de formateurs et par des interactions vertueuses entre les contenus pédagogiques et l'activité des commissions et des clubs.

L'IFA a par ailleurs su répondre à l'exigeant cahier des charges de la certification Qualiopi. Certaines de ses formations ont été qualifiées pour bénéficier du compte personnel de formation.

Ces prérequis sont un témoignage précieux du sérieux comme du savoir-faire de l'IFA en matière de formation des administratrices et des administrateurs dans toutes formes d'organisations.

ENRICHIR LA VALEUR AJOUTÉE DE NOTRE RELATION AUX ADHÉRENTS ET NOS SAVOIR-FAIRE

Tout au long de l'année écoulée, nous avons souhaité répondre aux préoccupations exprimées par nos adhérents dans l'accompagnement à la recherche de mandats: les ateliers *Board Booster* initiés au deuxième semestre 2022 et les offres de mandats réservées aux adhérents ont ainsi fait l'objet de fortes demandes.

L'année 2022 a également été marquée par le retour des matinales et une programmation événementielle qui met en débat l'ensemble des thèmes et travaux des commissions et des clubs, portés par plus de 300 membres actifs et par ailleurs édités sous la forme de rapports, de guides et de notes tout au long de l'année. Près d'une vingtaine de publications ont pu aborder les thèmes d'actualité sur lesquels les administratrices et administrateurs engagés ont à cœur de demeurer informés. Cette bibliothèque inédite en France, de par sa variété, s'est enrichie en 2022 de trois nouveaux baromètres portant au nombre de cinq ces éditions en 2022. Plus que jamais, l'IFA se donne les moyens d'être un observateur de la gouvernance et de ses bonnes pratiques.

MOBILISER LA COMMUNAUTÉ DES ADHÉRENTS ET DES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS PARTOUT EN FRANCE ET PORTER LEUR VOIX

Au lendemain d'une crise sanitaire qui a profondément bouleversée son activité évènementielle, l'IFA a su redoubler de présence sur le terrain et de créativité en initiant de nouveaux formats de rencontres. Ainsi, 2022 a donné l'occasion de proposer des moments de convivialité, à l'instar des réunions d'accueil ou des *afterworks*, à Paris comme en région. Ces rencontres ont été riches d'échanges et d'occasion de *networking* pour les adhérents de tous les horizons.

Courage et responsabilités ont été les thèmes mis en exergue lors de la Journée des administratrices et des administrateurs engagés qui s'est tenue au Musée du Quai Branly-Jacques Chirac le 24 novembre dernier avec un taux de participation inédit tant pour les intervenants en conférence que pour l'audience. Le succès de cette journée témoigne de l'importance de se réunir autour de valeurs boussoles, de repères communs.

Réunir plus particulièrement les adhérents certifiés a également été une priorité en 2022. La cérémonie du CAS a été un temps fort pour partager et célébrer l'esprit du programme certifiant porté par l'IFA et SciencesPo, le certificat d'administrateur de société (CAS) depuis plus d'une décennie. Une véritable expérience de vie soulignée par tant de certifiés mais aussi l'occasion de mobiliser une communauté soudée et active pour faire évoluer la gouvernance par de bonnes pratiques.

UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE POUR LA GOUVERNANCE DE TOUT TYPE D'ORGANISATION

Enfin, l'un de nos champs d'action a été le renforcement de la voix de l'IFA en tant qu'acteur de référence pour parler de la gouvernance pour toutes les formes d'organisations. Cette ambition a été maintenue grâce à un dialogue exigeant et constant tant avec les acteurs de la gouvernance, à travers des déjeuners et des rencontres régulières, qu'avec les acteurs institutionnels et le monde politique.

Ce positionnement vers toutes les formes d'organisation s'est également exprimé en ouvrant le champ de nos publications à des baromètres sur la gouvernance des scale-up ou la parution de fiches pratiques pour les administratrices et les administrateurs du monde associatif. Mais aussi des actions concrètes pour asseoir durablement notre nouvelle raison d'être. Ce dialogue est aujourd'hui porté au plus près de nos membres dans les trois régions où l'IFA a déployé sa présence avec des coprésidents et des bureaux dynamiques. La gouvernance s'exprime par le partage d'expérience et des témoignages édifiants à l'échelle des territoires.

L'IFA s'est également saisi de thèmes transverses et porteurs, à l'instar du partage de la valeur avec la publication d'une note relayée durant la campagne présidentielle; des principes de gouvernance d'un modèle européen ont par ailleurs été porté à l'agenda de la Présidence française de l'Union européenne (PFUE). La conscience sociale et sociétale au cœur des enjeux ESG et la diversité des enjeux environnementaux telle que la biodiversité ont aussi été des combats forts portés par le club ESG en liaison avec l'ensemble des autres commissions et clubs de l'IFA.



AUDIT



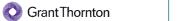


mazars



DROIT















CONSEIL



pwc

BRUNSWICK





RECRUTEMENT









LEADERS TRUST INTERNATIONAL

INSTITUTIONS









FORMATION











The European Voice of Directors

PARTENAIRE INCONTOURNABLE SUR LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE AUPRÈS DE L'UNION EUROPÉENNE ET SES INSTITUTIONS



EDUCATION COMMITEE présidé par Jean COROLLER directeur pédagogique du certificat administrateurs de société (CAS)

En 2022, l'education commitee a conçu et lancé un nouveau programme de formation de quatre jours orienté sur la durabilité (sustainability) et une approche comparative des différents modèles de gouvernance existants. Cette formation s'appuie sur des partenariats avec l'INSEAD, l'ICGN, Chapter Zero, Morrow Sodali, Embedding Project et la contribution des instituts nationaux. Ce programme est accessible aux participants du certificat administrateurs de société (CAS) ou directement. La première promotion a réuni 35 participants.

L'education commitee poursuit également une mission de benchmark entre les programmes de formation des différents instituts membres.

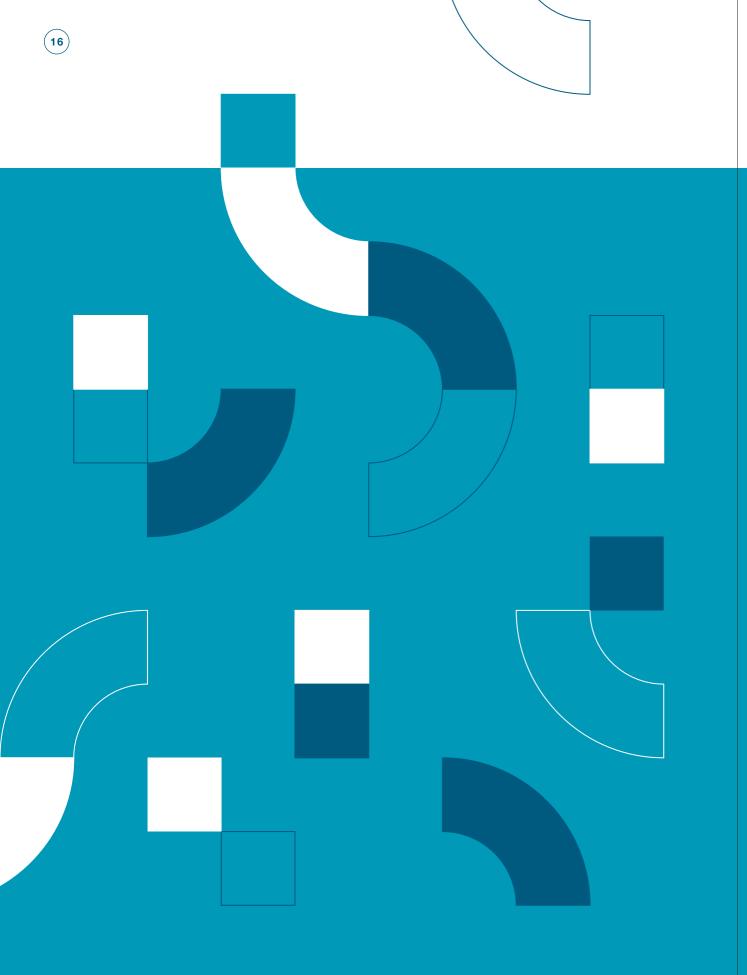
ecoDa est un espace de dialogue rassemblant 21 instituts nationaux d'administratrices et d'administrateurs permettant de répondre aux principales problématiques de gouvernance des entreprises en Europe. L'IFA, à l'initiative de cette confédération européenne en 2005, poursuit aujourd'hui son engagement en présidant deux instances:



POLICY COMMITEE présidé par Pascal DURAND-BARTHEZ depuis le 22 novembre 2022

Ce comité a effectué un important travail de veille sur les évolutions règlementaires (CSRD, CS3V, Standard EFRAG, Corporate reporting de la Commission européenne, révision des principes de gouvernance de l'OCDE). Cette instance a également organisé plusieurs temps d'échanges (8 webinaires et 1 atelier) en lien avec ces thématiques, et a contribué de manière active et significative au programme de la conférence européenne.

> Karine DOGNIN-SAUZE, directrice générale de l'IFA, est également membre du conseil d'administration d'ecoDa.



La communauté des administratrices et administrateurs en France

L'IFA est un réseau riche constitué d'administratrices et administrateurs de tous horizons: associations, fondations, entreprises familiales, entreprises publiques, organisations cotées ou non-cotées, sociétés mutualistes

En 2022, l'IFA a conforté la croissance et la variété de ses adhérents. C'est une marque de confiance qui témoigne de l'importance, pour les administratrices et les administrateurs, de se retrouver et de réfléchir ensemble aux bonnes pratiques de gouvernance, à l'heure où leurs missions se complexifient.

Cette communauté en mouvement, forte de près de 3 200 adhérents s'engage, s'informe, se forme et se réunit, faisant ainsi de l'Institut français des administrateurs un acteur de référence pour porter la voix des administratrices et administrateurs en France et en Europe.

+87 ADHÉRENTS

47% DE FEMMES

3198 **ADHÉRENTS**



53% D'HOMMES

35% **ADHÉSIONS INDIVIDUELLES** 20% **DES ADHÉRENTS SONT CERTIFIÉS** 60% DE TAUX DE **65% FIDÉLISATION ADHÉSIONS**

VOS INTERLOCUTRICES

GROUPÉES

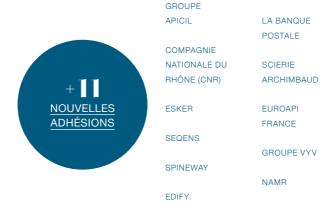


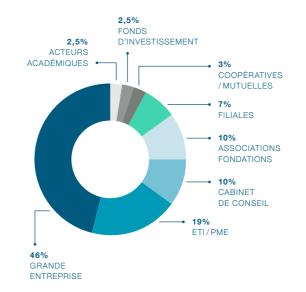
Lamya BERMYN Directrice marketing, du digital et des relations adhérents lamya.bermyn@ifa-asso.com



Rajaâ OUALI Chargée des relations adhérents rajaa.ouali@ifa-asso.com 01 80 05 62 24

ADHÉRENTS ENTREPRISES

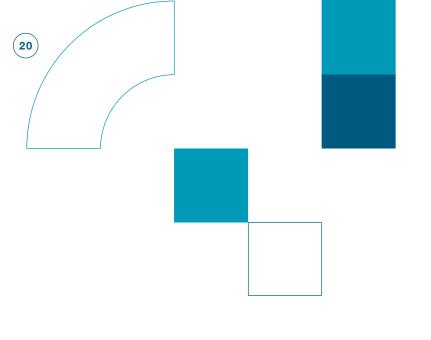






Alexia ROUSSEAU Relations adhérents et gestion comptable alexia.rousseau@ifa-asso.com 01 80 05 62 25

ACCORHOTELS | ACTION LOGEMENT SERVICE | AIR FRANCE | ARKEMA SA | BFM - BANQUE FRANÇAISE MUTUALISTE | BIC | BNP PARIBAS | BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT France | BONDUELLE BPCE | BPIFRANCE FINANCEMENT | BPIFRANCE INVESTISSEMENT | BRED BP | BUREAU VERITAS SA | CAPGEMINI SE | CARTONNERIES DE GONDARDENNES | CDC - CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS | CERFRANCE | CFE CGC CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT | CGEFI | CNP ASSURANCES | COLAM ENTREPRENDRE | COMPAGNIE DAHER | CRÉDIT AGRICOLE SA | CRÉDIT COOPÉRATIF | CROIX ROUGE FRANÇAISE | CRPNPAC | DANONE | EDF -ELECTRICITÉ DE FRANCE | ELIOR GROUP | ENEDIS | ENGIE (GDF SUEZ) | ERAMET SA | ESC DIJON | ESI GROUP | EXEL INDUSTRIES SA | FEGEFLUC | FEMMES BUSINESS ANGELS | FIVES | FNBP - FÉDÉRATION NATIONALE DES BANQUES POPULAIRES | FNCE -FÉDÉRATION NATIONALE DES CAISSES D'EPARGNE | FONDATION LA VIE AU GRAND AIR | FOURNIER SA | FRAMATOME SAS | GECINA | GÉNÉRACTION | GIE BNP PARIBAS CARDIF | GRDF | GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT | GROUPE ADP - AÉROPORTS DE PARIS | GROUPE AGRICA | GROUPE CASINO GROUPE LA POSTE | GRTGAZ | GUERBET | HARMONIE MUTUELLE | HERMÈS INTERNATIONAL | HIGH CO -PARIS | HUB ONE | ICADE | ICAPE HOLDING (GROUPE ICAPE) | ICN BUSINESS SCHOOL | IESEG SCHOOL OF MANAGEMENT | IMPRIMERIE NATIONALE | INETUM | INSTITUT CURIE | INTER PARFUMS SA | IPSEN SA | ISALT - INVESTISSEMENTS STRATÉGIQUES EN ACTIONS LONG TERME | KERING S.A. | LA FRANÇAISE DES JEUX | LAGARDÈRE RESSOURCES | LEFEBVRE SARRUT | LFB - BIOMEDICAMENTS | LISI SA | L'ORÉAL | MANITOU BF | MERSEN | MICHELIN - MFPM | NATIXIS NATIXIS INVESTMENT MANAGERS INTERNATIONAL NAVAL GROUP | NEXANS FRANCE | ONET SA | ORANGE | PERNOD RICARD SA | PEUGEOT INVEST | POCLAIN HYDRAULICS GROUPE | PROPARCO | PWN | QUADIENT SA | RATP - RÉGIE AUTONOME DES TRANSPORTS PARISIENS | RCI BANQUE | RENAULT SAS | REXEL | ROAM | ROQUETTE FRÈRES | RTE - RÉSEAU DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ | S.A. INTRASENSE SAFRAN | SAVENCIA SA | SCHNEIDER ELECTRIC SELESCOPE | SFIL | SGAM AEMA GROUPE | SNCF GARES & CONNEXIONS | SNCF PARTICIPATIONS SOCIÉTÉ CENTRALE PRÉVOIR (GROUPE PRÉVOIR) | SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ATLANTIC SOFIA | SOCIÉTÉ JACQUES BOLLINGER | SODEXO | SOITEC SA | SOPRA STERIA GROUP | SPIE SA | STRATEX ASSOCIES | SWISSLIFE GESTION PRIVÉE | SYSTRA | TARKETT | TÉLÉVISION FRANÇAISE 1 - TF1 | TEREOS PARTICIPATIONS | THELEM ASSURANCES | TOTAL SA | TOUPRET SA | UBISOFT ENTERTAINMENT | UNIBAIL MANAGEMENT | UNIBEL | UNION FINANCIÈRE DE FRANCE BANQUE - UFF | VALEO | VALLOUREC TUBES | VAUBAN INFRASTRUCTURE PARTNERS | VEOLIA ENVIRONNEMENT | VINCI | VOLTALIA | WENDEL



L'année 2022 est l'année de

Rhône-Alpes.

diverses.

l'aboutissement de l'implantation

de l'IFA dans le Grand Ouest, les

À la tête de chaque IFA dans les

régions, une coprésidence et un

bureau représentatif à la fois de

l'écosystème local et de profils

AURA

Directrice du développement territorial

clemence.decortiat@ifa-asso.com

et de formes d'organisations

VOTRE INTERLOCUTRICE

Clémence DECORTIAT

01 80 05 62 32

Hauts-de-France et Auvergne-



2022

SOIT PRÈS DE 650 ADHÉRENTS

58% d'entre eux viennent des 3 régions où l'IFA (Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Ouest, Hautsde-France)

des adhésions groupées ont un siège social situé hors Île-de-France **SONT DES PME**

EN QUELQUES CHIFFRES CLÉS

implantés dans les régions,

dispose d'une implantation

45% D'ENTRE ELLES



IFA AURA a pris sa forme définitive à compter de juin 2022. La gouvernance s'est structurée autour de Bénédicte DURAND DELOCHE et de Laurent FIARD, nommés coprésidents lors des conseils d'administration du 29 septembre et du 1er décembre 2021.



COPRÉSIDENTS

Bénédicte DURAND DELOCHE

Directrice générale d'Altheora, présidente de Polyvia Aura. administratrice du Middlenext, vice-présidente de Polymeris

Laurent FIARD

Co-fondateur et président de Visiativ, vice-président du Medef Lyon-Rhône, président du fonds souverain régional AURA

Référent au conseil d'administration: Yves POIVEY

Président d'Oxilia, président du conseil d'administration de SEEB jusqu'au 13 juin 2023





Nos entreprises sont en transformation permanente, elles doivent concilier performance, croissance responsable et impacts positifs. La bonne gouvernance permet d'assurer la pérennité et renforce la confiance avec toutes les parties prenantes. **

Laurent FIARD

LE BUREAU EST COMPOSÉ DE 9 MEMBRES

Jean-Paul BABEY

Président-directeur général d'Alptis assurances

Jean-Michel BERARD

Fondateur et président-directeur général d'Esker

Véronique DEGOTTEX

Directrice générale adjointe du groupe Cheval, administratrice de société

Bénédicte DURAND DELOCHE

Directrice générale d'Altheora, présidente de Polyvia Aura

Laurent FIARD

Co-fondateur et président de Visiativ Yves POIVEY

Président d'Oxilia, président du conseil d'administration de SEEB

Bernard REYBIER

Président de Fermob. président du FBN AURA

Morane REY-HUET

Co-fondateur de Meersens. président des CCE AURA

Marie-Clothilde VIAL

Directrice iuridique et des ressources humaines de Siparex

Le bureau s'est réuni à trois reprises au cours de l'année 2022 pour procéder à sa constitution, définir sa mission et sa feuille de route pour 2023. L'IFA a par ailleurs été associé à la réalisation de différents évènements sur la gouvernance d'entreprise tels que Entreprise du Futur et la biennale Business & Finance responsable organisé par Lyon place financière. Grant Thornton est membre associé régional de IFA AURA, représenté par Françoise MECHIN.

IFA AURA a pour mission d'aller vers les dirigeants de PME/ ETI dans la région Auvergne-Rhône-Alpes pour expliquer qu'une gouvernance structurée. responsable et agile, est un actif pour toute forme d'entreprise. ** Bénédicte DURAND DELOCHE

0 . . . 0

LA GOUVERNANCE EN DÉBAT

LUNDI 13 JUIN

Master-class dirigeants et administrateurs d'entreprises familiales à Lyon

avec Philippe PELÉ-CLAMOUR, professeur affilié à HEC Paris et directeur académique du Certificat IFA/HEC Entreprise Familiale

JEUDI 30 JUIN

L'IFA partenaire de l'évènement «Entreprise du Futur»

VENDREDI 1^{ER} JUILLET

Petit-déjeuner avec les adhérents à Lyon

LUNDI 5 DÉCEMBRE

Participation de Karine DOGNIN-SAUZE, directrice générale de l'IFA, à la Biennale Business & finance responsable

Atelier «G» – Gouvernance: le fer de lance des entreprises responsables? avec Benjamin DARTEVELLE, chef du bureau Finance durable, droit des sociétés, comptabilité et gouvernance des entreprises - Direction Générale du Trésor, Cédric LAVÉRIE, Directeur de la recherche française sur la gouvernance – Agence de conseil de vote ISS. Camille LECA. directrice des activités ESG - groupe Euronext et Clémentine ODDOU, collège du fondateur. administratrice Banque Populaire Auvergne Rhône Alpes et présidente SAS Cod Up









L'année 2022 aura vu naître IFA Hautsde-France lors d'une conférence inaugurale qui s'est tenue le 10 mars 2022 dans les locaux d'Entreprises et Cités, avec le soutien du Medef **Grand Lille et de Lille** Place financière.



COPRÉSIDENTS

Karine CHARBONNIER

Présidente de la commission formation à la CCI Hauts-de-France, administratrice d'une société familiale d'investissements

Arnaud LEFORT

Président-directeur général d'Indelec, président du Medef Grand Lille, président de CCI International Hauts-de-France

Référent au conseil d'administration: Jean-Pierre LETARTRE

Président d'Entreprises et Cités du Groupe IRD, du Réseau Alliances et du comité Grand Lille; administrateur de Loxam, Paprec, Becoming; ancien président de EY pour la France, le Benelux, Maghreb et Afrique francophone

LE BUREAU EST COMPOSÉ DE 13 MEMBRES

Isabelle BATTIST-FOSSE

Secrétaire du conseil de LESAFFRE

Caroline BEREKBAUM

Administratrice d'entreprise familiale AB Holiding

Karine CHARBONNIER

Présidente de la commission formation à la CCI Hauts-de-France

Tiphaine COMPERNOLLE

Professeure assistante IESEG

Arnaud COUSIN

Délégué général du Medef Lille Metropole & Hauts-de-France

Catherine GARNERO

Directrice de l'action territoriale Groupe La Poste, élue CCIR Hauts de France

Stanislas de GERMAY

Responsable du pôle Actionnariat Mobilis Family Office AFM Mobilis

Erwan LAURIOT PREVOST

Entrepreneur

Arnaud LEFORT

Président-directeur général d'Indelec, président du Medef Grand Lille

Jean-Pierre LETARTRE

Président d'Entreprises et Cités du Groupe IRD, du Réseau Alliances et du comité Grand Lille

Eric PLATIAU

COO Onev

Grégory SANSON

CFO Bonduelle, président de Lille Place financière

Cristina VICINI

Administratrice indépendante Delaware int, et EIT Digital. experte auprès de la commission européenne (EIC)

Le bureau IFA Hauts-de-France s'est réuni à trois reprises. Il a eu l'occasion de s'exprimer à diverses occasions, et en particulier lors d'une conférence régionale organisée par l'EDHEC et la Banque Degroof Petercam. le 4 octobre dernier.



L'IFA apporte une vraie richesse à l'écosystème, car il permet aux conseils d'administration de monter en compétence et de parfaire leur mission d'accompagnement des dirigeants d'entreprise. Forte de mon expérience industrielle dans la région, ie suis honorée et impatiente de pouvoir développer les activités de l'association dans ce terreau économique dynamique et conquérant. ** Karine CHARBONNIER



Les valeurs de l'IFA et les pratiques recommandées par l'association peuvent aider de manière décisive les administrateurs dans l'exercice de leur mandat, et à travers eux, les entreprises locales. Grâce à ses nombreux réseaux de dirigeants et son héritage d'une longue et belle tradition entrepreneuriale, la région Hauts-de-France a une place à part dans notre économie. Je suis fier de m'y engager à nouveau pour faciliter et accompagner la gouvernance des entreprises qui s'v développent. ** Arnaud LEFORT



JEUDI 10 MARS

Conférence de lancement IFA Hauts-de-France - Entreprises & Cités

«Comment faire face aux risques dans un environnement incertain?» avec Bénédicte HUOT de LUZE, administratrice indépendante de Balyo, Groupe Ponticelli Frères, La France Mutualiste, et Grégory SAMSON, chief finance, digital transformation and development officer de Bonduelle. Soirée animée par le journaliste Jean-Baptiste GIRAUD. Discours introductif de Denis TERRIEN, Karine DOGNIN-SAUZE, Jean-Pierre LETARTRE. Karine CHARBONNIER et Arnaud LEFORT

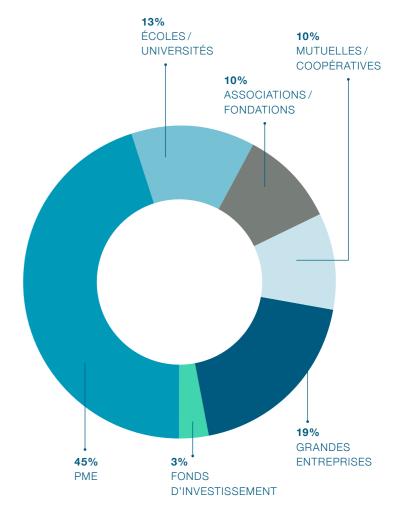


MARDI 4 OCTOBRE

Karine CHARBONNIER invitée d'une conférence autour de la «Gouvernance en entreprises familiales»

en présence de Rania LABAKI, directrice de l'EDHEC Family business centre, Bernard MONASSIER, président de BM Family Office, Frédéric LUCET, partner de Family & Co et Pierre LE PAHUN, Senior Estate Planner chez Banque Degroof Petercam Luxembourg. Une conférence organisée conjointement par l'EDHEC et la banque Degroof Petercam

RÉPARTITION DES ADHÉSIONS GROUPÉES DANS LES TERRITOIRES, PAR TYPOLOGIE



NOUS Y ÉTIONS!

MARDI 17 MAI Évènement annuel du Club des entreprises centenaires au Palais de la Bourse à Lille





Créé dès 2020, IFA GO a finalisé sa gouvernance avec la nomination, par le conseil d'administration de l'IFA en décembre 2022, de Daniel ROBIN en qualité de coprésident aux côtés de Cécile VACHER.

IFA GO a continué à faire vivre le débat sur la gouvernance lors de multiples évènements qui se sont tenus tout au long de l'année.



COPRÉSIDENTS

Daniel ROBIN

Président du conseil de surveillance d'Hérige, vice-président du réseau entreprendre, président du Medef Vendée entre 2019 et 2021

Cécile VACHER

Fondatrice de Vertuel, administratrice de Audencia, La Florentaise et Largo

Référent au conseil d'administration: Bruno de HUG de LARAUZE

Président-directeur général du groupe IDEA, administrateur de la Banque populaire Grand-Ouest, membre du comité de surveillance de Mustière automobiles

LE BUREAU EST COMPOSÉ DE 7 MEMBRES

Laurent ALLARD

Dirigeant de Family & Co, dirigeant d'entreprise familiale

Kate BOURLIER

Administratrice du fonds de dotation Epopée Villae

Yves COUILLARD

Administrateur indépendant et membre d'advisory board

Guenhael le HUEC

Professeur à l'ICAM, ancien dirigeant et administrateur du Crédit mutuel Arkea

Jean-Michel RENAUDEAU

Administrateur d'Herige, membre du conseil de surveillance du grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire, membre du conseil stratégique de Novatics groupe Sodebo, professeur à Audencia

Daniel ROBIN

Président du conseil de surveillance d'Hérige, vice-président du réseau entreprendre, président du Medef Vendée entre 2019 et 2021

Cécile VACHER

Fondatrice de Vertuel, administratrice de Audencia, La Florentaise et Largo

IL EST APPUYÉ PAR UN COLLÈGE D'EXPERTS

Frédéric BOIFFIN

Directeur listing SMES

Luc DERRIEN

Associé EY

Gwenaël CHEDALEUX

Partner audit KPMG

Jean-Michel PICAUD

Associé RSM

Jean François YERLE

Associé FIDAL, président de la commission gouvernance de Nantes place financière

Le bureau s'est réuni à 4 reprises. IFA GO s'est bien implanté dans l'écosystème de la gouvernance dans le Grand Ouest en participant à des évènements d'ampleur et en poursuivant sa dynamique « Cercles IFA Grand Ouest » en distantiel et/ou présentiel.



En développant une approche partenariale avec d'autres associations du territoire nous allons outiller les entreprises, leurs dirigeants et administrateurs pour faire face aux enjeux ESG. ** Cécile VACHER



J'ai deux ambitions. La première vise à partager mon expérience de la gouvernance avec les administrateurs de ma région, notamment en défendant l'idée que toutes les entreprises. quelles que soient leur taille et leur structure. ont intérêt à s'enrichir d'administrateurs extérieurs pour challenger leur stratégie et leur business model. La seconde vise à porter auprès d'eux mon engagement en faveur d'une économie responsable en défendant l'idée que les transformations sociétales et environnementales qui, aujourd'hui, s'imposent ne sont pas à appréhender comme des contraintes mais comme des opportunités de se différencier de ses concurrents. **

Daniel ROBIN



LUNDI 17 JANVIER

Conférence «Les nouveaux défis de l'administrateur en 2022» conférence animée par Cécile VACHER, avec François GUÉRIN (CEO de CETIH) et Willy SIRET (directeur général de LNA Santé)

MARDI 22 FÉVRIER

Cercle IFA GO: «Comment évaluer l'efficience d'un conseil d'administration et de ses administrateurs»

avec Christine LIORET, administratrice indépendante et présidente du comité d'audit de LNA Santé et Viviane NEITER, administratrice et experte en gouvernance. Session animée par Yves COUILLARD, partner chez Stanton Chase

JEUDI 24 MARS

Cercle IFA GO: «IPO et levées de fonds: le rôle des administrateurs» séance animée par Frédéric BOIFFIN, directeur Listing Région Ouest EURONEXT avec les témoignages de Dominique DRUON, administratrice indépendante de sociétés (Entech), Daniel SAUVAGET, CEO d'ECOMIAM et Pierre-Antoine PERENNES en charge du Capital investissement, Mezzanine & Dette Privée chez UNEXO

MARDI 17 MAI

Cercle IFA GO: « Du bon usage de votre commissaire aux comptes » séance animée par Luc DERRIEN, associé EY – Grand Ouest. Avec le témoignage de Caroline LE BIEZ, administratrice de Sofia

LUNDI 17 OCTOBRE

Cercle IFA GO:

« Présentation du rapport du GIEC Pays de la Loire » avec Virginie RAISSON VICTOR, géopolitologue, prospectiviste, présidente du GIEC Pays-de-la-Loire, cofondatrice du Grand Défi des entreprises pour la planète et Antoine CHARLOT, directeur du Comité 21





MARDI 15 NOVEMBRE Conférence partenaire

IFA-Degroof Petercam

- Gouvernance des
entreprises familiales

avec l'intervention de Cécile VACHER, présidente IFA Grand-Ouest et Philippe PELÉ-CLAMOUR, directeur académique du Certificat entreprises familiales: gouvernance et management – IFA-HEC

En 2022, l'IFA a multiplié les occasions de rencontres pour faire vivre sa communauté d'adhérents à Paris comme dans les régions. Parce que nous sommes convaincus que le partage d'expérience est une pratique extrêmement vertueuse pour les administratrices et les administrateurs engagés dans toutes formes de structures.

NOUVEAUTÉ 2022 LES PETITS-DÉJEUNERS/ LES AFTERWORKS 1 RENDEZ-VOUS TOUTES LES SIX SEMAINES

Initiés dans un cadre convivial pour rencontrer et échanger entre administratrices et administrateurs, autour d'un verre ou d'un petit-déjeuner. Un moment idéal pour partager les bonnes pratiques entre pairs.





Bravo pour cette initiative de nous réunir. Cela m'a permis de rencontrer des personnes du réseau et de discuter de certains sujets autour de l'ESG qui me tiennent à cœur. À quand le prochain?**

NOUVEAUTÉ 2022 LES ATELIERS BOARD BOOSTER

Un format interactif et didactique visant à utiliser les bons outils pour accélérer sa recherche de mandat.

LES RÉUNIONS D'ACCUEIL 1 RENDEZ-VOUS PAR MOIS

Un rendez-vous pensé en double format (présentiel/distanciel) pour s'adresser à l'ensemble de nos adhérents. Un moment de rencontre à l'attention des nouveaux adhérents pour créer un lien avec l'IFA, permettre un premier échange entre pairs, et identifier les différents services offerts par l'association.



Ravi de rejoindre ce collectif porteur de belles promesses d'échanges de qualité. Merci pour l'accueil dynamique et engageant.





Merci pour cette opportunité d'échange, ravie de faire partie de ce collectif. **















0

27

Crédits © Sasha Héron pour l'IFA, 24 novembre 2022

Zoom sur la cérémonie du CAS

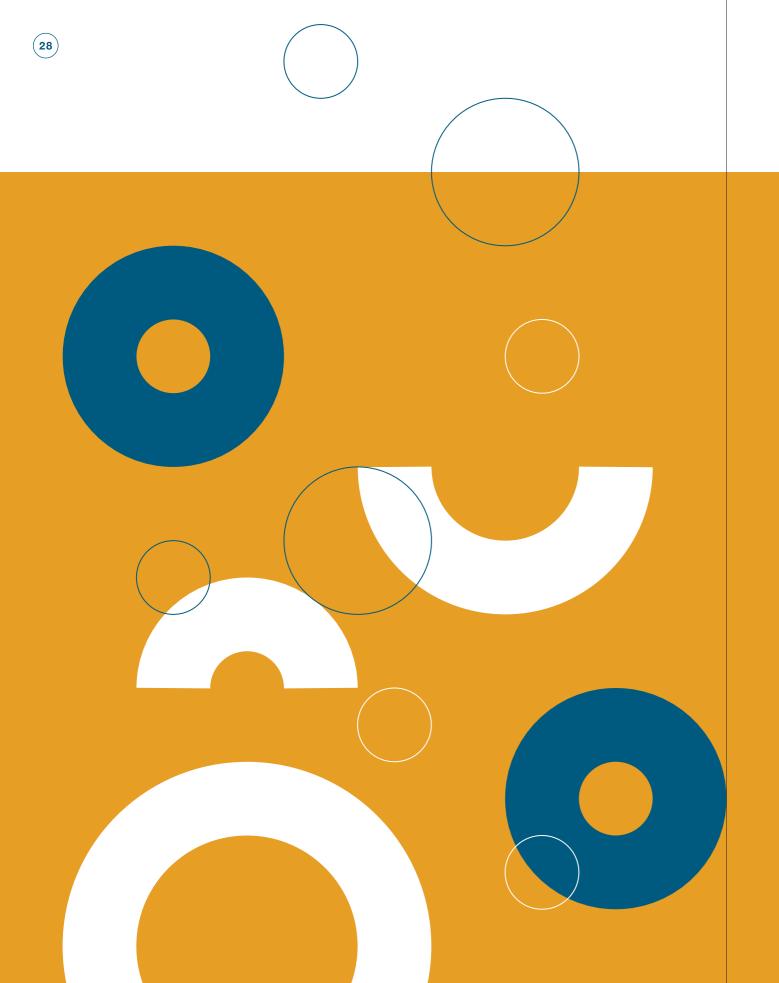
Le 24 novembre 2022, l'IFA et SciencesPo ont accueilli près de 300 certifiés du Certificat d'administrateur de sociétés (CAS) pour célébrer le douzième anniversaire de ce parcours de formation au Musée du Quai Branly – Jacques Chirac.

Cette soirée, placée sous le marrainage de Guylaine DYÈVRE⁰⁵, vice-présidente de l'IFA et secrétaire du conseil d'administration du groupe BNP Paribas, a été marquée par deux discours introductifs de Denis TERRIEN⁰¹, président de l'IFA, et de Philippe GUÉRINET, directeur de SciencesPo Executive Education, et par quatre témoignages édifiants d'anciens certifiés:

- Didier LANDRU⁰⁶ (promotion 53, 2022), administrateur salarié de SOITEC, sur le thème « D'imposteur à administrateur, comment réaliser le potentiel et la valeur qui sommeillent en nous»;
- Soumia MALINBAUM⁰⁷ (promotion 4, 2012), présidente de la CCI Paris, sur le thème «Un grand pouvoir implique de grandes responsabilités: comment les administrateurs peuventils assurer la durabilité de nos entreprises»;
- Philippe PRONOST⁰⁸ (promotion 33, 2018), directeur général d'Apicap, sur le thème «Les clés pour une gouvernance de qualité et des relations franches et stables»;
- Pascaline PEUGEOT de DREUZY⁰² (promotion 8, 2013), administratrice de Bouygues (présidente du comité de sélection et des rémunérations, membre du comité d'audit), Séché Environnement et Peugeot Invest, sur le thème « De l'improbable au possible: comment jouer des parallélismes, comment le CAS m'a-t-il aidé à passer de médecin à administratrice?».

Une performance du mentaliste **Benoît LOIZEAU**⁰³ et un cocktail dînatoire sont venus clôturer ce moment marquant dans l'histoire du CAS.

Jean COROLLER⁰⁴ directeur pédagogique du certificat.



Faire évoluer les bonnes pratiques de gouvernance par l'intelligence collective

Chiffres clés de l'année 2022



L'année 2022 a été marquée par une réorganisation et un renforcement du pôle contenus de l'IFA à partir du mois de septembre. Sa mission est à la fois:

D'assurer la coordination des travaux des commissions, clubs et groupes de travail et l'édition des publications sous la forme de rapports, guides et notes. De veiller à concevoir des temps de débats sur ces publications par l'organisation et le suivi d'un programme évènementiel constitué de formats variés et adaptés. D'observer les évolutions de la gouvernance par la production de contenus en interne, sous la forme de baromètres et de fiches de synthèse.

Le pôle contenus intervient en appui des commissions, clubs et groupes de travail en participant aux réunions et, selon les besoins, en produisant des veilles d'actualités spécifiques, des bibliographies, des enquêtes auprès des adhérents de l'IFA ou des benchmarks. Il contribue à assurer un standard de qualité des publications de l'IFA au travers de leur mise à jour régulière.

Par ailleurs, le pôle contenus assure en continu un suivi des évolutions du droit dur, des rapports des régulateurs, des avis des acteurs de place, des diverses consultations et de l'actualité, ainsi que des pratiques de gouvernance des organisations.

L'objectif est de diffuser avec une grande régularité l'essentiel à savoir sur la gouvernance et de rendre ce contenu accessible auprès des adhérents sous différents formats tels que: la revue d'actualité hebdomadaire «l'actu IFA de la gouvernance», les synthèses de sujets juridiques et de compliance, les «fiches IFA de l'administrateur», les «questions clés de gouvernance» accessibles librement sur le site.

VOS INTERLOCUTRICES



Caroline CASTETS
Directrice des contenus
et de la communication
caroline.castets@ifa-asso.com



Caroline MICHAUD

Responsable des contenus
caroline.michaud@ifa-asso.com



Bettina DAMBOURNET
Office Manager, coordinatrice
des commissions et clubs,
assistante de direction

bettina.dambournet@ifa-asso.com

En 2022, la gouvernance de la commission prospective et recherche a été modifiée: Daniel HURSTEL a rejoint Laurence DORS et Dominique TURCQ à la coprésidence de l'instance.

En 2022, la commission prospective et recherche a réuni ses membres à raison de quatre séances plénières; ses groupes de travail se sont en particulier penchés sur les sujets

- · l'impact de l'évolution de l'actionnariat;
- · l'impact des méga-tendances économiques, sociales et sociétales sur les défis du conseil d'administration;
- · la dynamique des relations du conseil d'administration avec le management;
- · l'évolution de la responsabilité de l'administrateur (avec la commission juridique).

Dans ce cadre. la commission prospective et recherche a également organisé une dizaine d'auditions ouvertes à l'ensemble des instances de l'IFA. Au cours de celles-ci ont été recus: Emmanuel CHIVA, directeur de l'Agence de l'innovation de défense: Mercedes ERRA, fondatrice de BETC et présidente exécutive de Havas Worldwide; Bruce B. SIMPSON, senior adviser chez McKinsey & Company; Édouard DUBOIS, Head of proxy voting d'Amundi; Jacques ASCHENBROICH, président du conseil d'administration d'Orange; Jacques FINESCHI, président du tribunal de commerce de Nanterre; Dominique HERIARD DUBREUIL, viceprésidente du conseil de surveillance de Vivendi; Angeles GARCIA-POVEDA, présidente du conseil d'administration de Legrand; Nicole NOTAT, ancienne présidente de Vigeo-Eiris; Julie WALBAUM, ancienne directrice générale de Maisons du Monde; Véronique BRESSON, ancienne responsable gouvernance de CIAM, cofondatrice et associée d'Ascend; Sébastien THEVOUX-CHABUEL, gérant et analyste ESG chez Comgest: Jean-Philippe ROBÉ, avocat aux barreaux de New-York et de Paris; Cédric LAVÉRIE, directeur de la recherche sur la gouvernance française à l'ISS; Mickaël ROBART, du département risques financiers chez SIACI Saint-Honoré;



COPRÉSIDENTS

Laurence DORS, Daniel **HURSTEL & Dominique TURCQ**

Christine GUÉGUEN, première avocate générale à la Cour de cassation; Sophie PAQUIN, directrice juridique chez Bpifrance; Marie-Laetitia VASSORT, directrice juridique adjointe chez Bpifrance.

La commission prospective et recherche est à l'origine de deux publications sur le premier trimestre 2023:

- · un guide: «La boussole des conseils d'administration » (février 2023);
- un rapport: «Évolution de la responsabilité des administrateurs» (mars 2023).

Par ailleurs, la commission prospective et recherche a activement contribué aux orientations et thèmes de débat qui ont fait l'ordre du jour de la Journée des administratrices et des administrateurs. Son coprésident, Dominique TURCQ, a participé à la plénière d'ouverture.

La commission a également pris part à l'organisation de la conférence d'ouverture de l'assemblée générale 2022 de l'IFA: Laurence DORS, coprésidente, a animé une table ronde avec les interventions d'Hélène AURIOL POTIER, coprésidente du club ESG, Sylvie LE DAMANY, coprésidente de la commission juridique, Michel de FABIANI, coprésident du club nominations et rémunérations, Mireille FAUGÈRE, coprésidente du club associations et fondations et Véronique SAUBOT. coprésidente du club EIC.

Les travaux de la commission prospective et recherche sont soutenus par Deloitte et McKinsey & Company

Deloitte.

McKinsey & Company



Sylvie LE DAMANY & Marie-Annick DARMAILLAC

En 2022, la gouvernance de la commission juridique a été modifiée. Suite au départ de Daniel HURSTEL, qui a rejoint la commission prospective et recherche, celle-ci est désormais coprésidée par Sylvie le **DAMANY et Marie-Annick DARMAILLAC. alors** qu'Anne OUTIN-ADAM en devient la vice-présidente.

En 2022, la commission juridique a travaillé plus particulièrement sur les suiets suivants:

- · l'identification et la gestion des conflits d'intérêts au sein d'un conseil d'administration:
- · le recours aux censeurs;
- · l'évolution de la responsabilité de l'administrateur (avec la commission prospective et recherche);
- · l'administrateur et les fondations d'actionnaires (avec le club ETI).

Sur les conflits d'intérêts, la commission a débuté ses travaux au cours de l'année 2021 pour les finaliser à l'été 2022, avec la parution d'un guide pratique, lequel a été présenté lors de la matinale du 20 septembre 2022.

S'agissant du recours aux censeurs, une note de réflexion comprenant des recommandations a été achevée à la fin de l'année 2022. Ces travaux étaient approuvés par le conseil d'administration de l'IFA au début de l'année 2023, et débouchaient sur l'organisation d'un webinaire au mois de mars de la même année.

La note relative à l'évolution de la responsabilité de l'administrateur, fruit d'un travail commun avec la commission prospective et recherche, s'achevait au mois de décembre 2022 puis était approuvée par le conseil d'administration de l'IFA début 2023. Sa publication s'accompagnait d'une matinale le 4 avril 2023.

Les travaux menés avec le club ETI sur les fondations d'actionnaires s'achèveront en 2023.

Les travaux de la commission juridique sont soutenus par Willkie Farr & Gallagher LLP



COPRÉSIDENTS

Helman le PAS de SÉCHEVAL & Sophie STABILE

Le club des présidents de comité d'audit a pour vocation de fédérer les membres présidents de comités d'audit de sociétés cotées et non-cotées, d'identifier les meilleures pratiques en termes d'audit ainsi que l'ensemble des risques auxquels sont susceptibles d'être confrontés les administrateurs. Il a également pour ambition d'incarner l'interlocuteur officiel du régulateur.

En 2022, le club des présidents de comité d'audit, présidé par Sophie STABILE et Helman le PAS de SÉCHEVAL, s'enrichissait de trois nouveaux membres, portant à 36 leur nombre total.

Au cours de l'année, le club s'est réuni dans le cadre de quatre plénières et a organisé son activité autour de trois groupes de travail:

- préventions et risques des cyberattaques par les comités d'audit;
- la taxonomie verte et la mesure du risque climat;
- la lettre de mission confiée par le conseil d'administration au comité d'audit.

En janvier 2022, le club publiait le guide «Le comité d'audit, bonnes pratiques et modus operandi». Ce guide a été adressé à l'ensemble des présidents du SBF 120.

Le 18 février, il organisait un «Live IFA» sur «Les nouvelles frontières du comité d'audit». Celui-ci était suivi par près de 400 personnes.

En 2022, le club a poursuivi ses travaux de mise à jour du guide des bonnes pratiques en rédigeant des notes d'analyse thématique et incité l'ensemble de ses membres à participer aux rencontres du Haut Conseil du Commissariat aux comptes (H3C) sur les comités d'audit.

Les travaux du club des présidents de comité d'audit sont soutenus par KPMG et PwC





Le club nominations et rémunérations regroupe une cinquantaine de présidents et présidentes de comités de nominations et/ou de rémunérations en exercice ou ayant exercé. Ce club traite l'ensemble des sujets de gouvernance avec un focus particulier sur la question des nominations et des rémunérations dans les entreprises.

En 2022, le club s'est réuni à 6 reprises, toujours sous la règle de Chatham House, qui permet un échange ouvert et direct entre membres et avec les intervenants institutionnels régulièrement invités:

AMF, Afep-Medef, proxys et investisseurs (ISS, SquareWell Partners, Glass Lewis, Proxinvest, AFG, Amundi, BNP Paribas, Bpifrance). Le club nominations et rémunérations entretient des liens réguliers avec les autres instances de l'IFA, notamment avec les commissions prospective et recherche, et juridique, ainsi qu'avec les clubs des présidents de comité d'audit, des administrateurs représentant les salariés et des secrétaires de conseil.

En 2022, les tendances identifiées lors de l'année précédente sur l'importance croissante de l'ESG se sont vérifiées et accentuées. C'est dans ce contexte porteur que le club a publié la seconde édition du baromètre « rémunération et climat », en collaboration avec Ethics & Boards et Chapter Zero France. Le baromètre, étendu pour la première fois au SBF 120, a confirmé la prise en compte massive des critères de performance climat dans les politiques de rémunération.

Constatant le poids croissant du critère ESG dans les nominations des administrateurs et dirigeants ainsi que dans les rémunérations des dirigeants, le club a lancé un groupe de travail dédié à l'évolution des expériences et des compétences requises chez les administrateurs.

En fin d'année, a également été lancé un groupe de travail sur le sujet désormais incontournable du partage de la valeur.



COPRÉSIDENTS

Michel de FABIANI & Monica de VIRGILIIS

Il reprend les propositions formulées par l'IFA en 2019 en les adaptant à la situation actuelle.

Concernant les nominations, le constat est le suivant:

- le renouvellement des conseils est en cours et il est largement influencé par les critères environnementaux, notamment le climat et le carbone;
- le poids des critères sociétaux la diversité au sens large outre le genre, la culture, etc. – augmente également de facon sensible;
- la formation et l'information des membres du conseil et des dirigeants, prenant en compte les contributions internes et externes, est devenue une exigence.

Concernant les rémunérations:

Elles constituent désormais le baromètre d'une gouvernance qui tient compte de critères ESG appropriés et intégrés dans la structure des rémunérations variables à court et moyen-long terme, de façon significative et en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Il apparaît enfin que les votes sur les rémunérations et les nominations sont désormais utilisés par les actionnaires et proxys pour manifester leur désaccord sur la gouvernance, voire sur la stratégie de l'entreprise.

Les travaux du club nominations et rémunérations sont soutenus par SpencerStuart

SpencerStuart



COPRÉSIDENTS

Hughes EPAILLARD & Marie-Christine LEBERT

Fort de ses 174 membres, en augmentation constante, le club des administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires (ARS/ARSA) a œuvré tout au long de l'année 2022 à être un lieu d'échanges, d'analyse collective et de recommandations de bonnes pratiques. En somme, un lieu de référence en interaction avec toutes les instances de l'IFA et actif dans la diffusion de ses préconisations à destination des entreprises.

En 2022, le club a réuni ses membres à raison de trois séances plénières à distance, accueillant une cinquantaine de participants en moyenne. Ces séances plénières qui ont vocation à faire un point d'actualité et de suivi des travaux en cours ont donné lieu à un échange autour des pratiques de rémunération des entreprises (avec la contribution du cabinet Alixio), d'une analyse sociologique de la représentation des administrateurs salariés (avec la participation du Professeur Mehdi NEKHILI et du Docteur Hugo GAILLARD, universitaires) et d'un échange libre ARS/ARSA dédié aux problématiques qui leur sont spécifiques.

Dans le cadre de la vie du club, six membres ont été interviewés par le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique dans le cadre de l'étude d'impact de la loi Pacte réalisée par le ministère. Anne-Marie HUNOT-SCHMIT. membre du bureau du club, est intervenue à la conférence-débat de l'IFA « RSE – Priorité stratégique ».

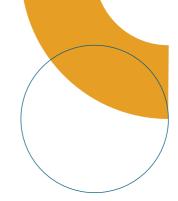
À l'occasion de la Journée des administrateurs engagés, Marie-Christine LEBERT. coprésidente du club, a participé à une table ronde intitulée: «En quoi la collégialité est-elle indispensable à une gouvernance responsable?».

En 2022, le club ARS/ARSA a publié une fiche juridique IFA-ARSA (Administrateurs représentant les salariés actionnaires). Par ailleurs, le rapport «Les administrateurs représentant les salariés dans la gouvernance: une réalité fructueuse», dont la dernière version datait de 2013, a été finalisé et validé par le conseil d'administration de l'IFA. La publication est prévue pour le premier semestre 2023.

Éric PERSONNE, membre du conseil d'administration de l'IFA, s'est investi au sein du groupe de travail ayant produit la note IFA intitulée: «Les sept leviers du partage de la valeur».

Les travaux du club ARS/ARSA sont soutenus par Alixio







COPRÉSIDENTS

Jérôme COUTANT & **Anne-Charlotte PORRET**

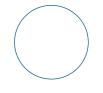
Le ou la secrétaire de conseil est un acteur/une actrice essentiel(le) de la gouvernance d'entreprise. Colonne vertébrale du conseil, il ou elle organise ses travaux et ceux des comités, veillant au respect des lois et des codes, et assure la promotion des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise auprès de la direction générale et du conseil d'administration.

Son rôle est essentiel dans le dialoque actionnarial, notamment au travers de l'organisation de l'assemblée générale et de sa participation active aux relations avec les actionnaires et les investisseurs.

Le club des secrétaires de conseil a poursuivi, en 2022, sa mission d'information et de partage d'expertise et de bonnes pratiques à l'occasion de trois grands rendez-vous:

- · la préparation des assemblées générales, moment clé du dialoque actionnarial:
- · un partage sur le rapport du Haut comité juridique de la place financière de Paris sur l'adaptation de la gouvernance des sociétés en valorisant l'expérience de la crise sanitaire;
- un échange avec l'Autorité des marchés financiers (AMF) et le Haut comité de gouvernement d'entreprise (HCGE), à l'occasion de la publication de leurs rapports annuels sur la gouvernance des entreprises.

Les nombreux proiets d'évolution du cadre juridique et de gouvernance, tant aux niveaux français qu'européen, ainsi que le renforcement des attentes des parties prenantes, rendront d'autant plus incontournable la mission du secrétaire de conseil dans les années à venir.



Les travaux du club des secrétaires de conseil sont soutenus par Ethics & Boards



Club ETI





COPRÉSIDENTS

Fanny LETIER & Charles ROBINET DUFFO

Le club ETI a pour ambition de soutenir les administrateurs et dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire en leur apportant des recommandations pratiques, innovantes et au plus proche de leurs besoins et préoccupations.

En 2022, le club a mobilisé sa soixantaine de membres autour de quatre axes de travail orientés sur la gouvernance, à savoir:

- · la transmission;
- · la croissance externe;
- le capital humain;
- les fondations actionnaires, en lien avec la commission juridique.

Chacune de ces thématiques a été abordée de façon approfondie au sein de groupes de travail spécifiques, animés par un responsable qui a coordonné les réunions d'échange et de réflexion.

Des avancées majeures ont été réalisées avec la rédaction de publications qui ont fait ou feront prochainement l'objet de publications.

Ainsi, le groupe de travail sur la transmission a finalisé un guide intitulé «Transmission: enjeux et bonnes pratiques» qui est le fruit d'entretiens réalisés auprès de dirigeants engagés dans ce processus (ou l'ayant achevé). Ce travail se veut avant tout pratique et les recommandations visent à éclairer les dirigeants et les administrateurs sur l'importance de veiller continuellement aux différents processus de transmission de l'entreprise.

Les travaux menés au sein des groupes de travail sur la croissance externe (qui publiera prochainement le guide «L'enjeu de croissance externe d'une ETI») et sur les fondations actionnaires se sont également appuyés sur des auditions d'administrateurs et de dirigeants pour étayer leurs réflexions.

Le groupe de travail sur le capital humain développe quant à lui une approche plus quantitative basée sur l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des administrateurs d'ETI de notre réseau.

Le club souhaiterait continuer à enrichir ses travaux et sa réflexion autour des ETI en orientant ses prochains travaux vers les questions liées:

- à l'internationalisation des ETI;
- à leur gouvernance et l'attraction de talents qui s'inscriraient pleinement dans le futur de l'entreprise;
- · aux enjeux RSE.

Les travaux du club ETI sont soutenus par Alexander Hughes Executive Search Consultants et Altana







Nous souhaitons développer la connaissance de ce qu'est et doit être une bonne gouvernance dans les entreprises innovantes en forte croissance.

Thibault VIORT président du club EIC



COPRÉSIDENTS

Marika PUPPINCK RATHLE & Thibault VIORT



Sur cette année 2022, le club a connu une évolution de sa gouvernance: Thibault VIORT a succédé à Véronique SAUBOT en juillet 2022 et Marika PUPPINCK RATHLE va prochainement le rejoindre.

Cette année a été marquée par l'élaboration d'un baromètre inédit sur la gouvernance des scale-up.
Réalisé en collaboration avec Roland
Berger et France Digitale, cet observatoire s'est inspiré des sept clés pour une bonne gouvernance des entreprises en croissance (mentorat, confiance et transparence, indépendance, stratégie, empowerment, déploiement et pérennisation) issus du rapport édité en 2021 «De la start-up à la licorne: pour une gouvernance de croissance» avec les pratiques du FT 120.

Durant l'année 2022, le club a poursuivi la constitution d'une base de données des entrepreneurs et membres de conseil de scale-up.

En juin 2022, Véronique SAUBOT intervenait à la conférence d'ouverture de l'assemblée générale de l'IFA.

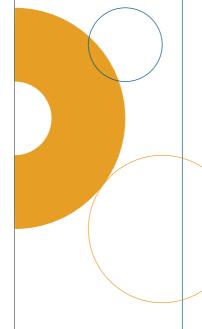
En octobre 2022, Thibault VIORT a participé à la table ronde organisée par BPI sur la gouvernance des entreprises *deeptech* dans le cadre de l'évènement BIG 8. Le club a en outre contribué au livre d'Alain BLOCH et Bruno MARTINAUD, Objectif: Mars! Petit manuel à l'usage des entrepreneurs qui rêvent de conquérir le monde, sorti à l'automne 2022 en rédigeant le chapitre traitant de la gouvernance.

Pour 2023, le club porte une double ambition: ouvrir le chantier d'un nouveau baromètre sur la gouvernance des entreprises en hypercroissance abordant l'angle des investisseurs, et mettre en place des communautés autour des thématiques propres aux start-up et scale-up et produire des contenus liés à celles-ci.

Sur un horizon à deux ans, l'objectif est de devenir un club référent sur la gouvernance des EIC et de proposer un accompagnement à la recherche d'administratrices et d'administrateurs.

Les travaux du club EIC sont soutenus par Roland Berger et France Digitale









Un de nos objectifs est d'attirer des administratrices et administrateurs compétents dans ces structures bénévoles. ** Mireille FAUGÈRE & Nicolas TRUELLE coprésidents



COPRÉSIDENTS

Mireille FAUGÈRE & Nicolas TRUELLE

Pour cette deuxième année d'activité, le club associations et fondations a poursuivi ses travaux autour des thèmes prioritaires choisis à l'issue d'une enquête auprès des présidents de ces structures: la composition du conseil d'administration et le renouvellement de ses membres, le fonctionnement du conseil d'administration et le lien entre le conseil et l'équipe opérationnelle, le projet associatif et les méthodes de rapprochement entre organismes.

«Chaque thème a fait l'objet de fiches opérationnelles et nous avons approfondi la question des modèles économiques, souvent fragiles dans ces structures» explique Mireille FAUGÈRE, coprésidente du club.

En 2022, deux webinaires ont été organisés sur les thèmes de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration. «Le succès de ces webinaires est encourageant pour notre club et les questions posées ont conforté la nécessité de partages d'expériences sur les bonnes pratiques de gouvernance dans un secteur où la question du sens est très prégnante», témoigne Nicolas TRUELLE, coprésident du club. Les fiches ont été mises à disposition auprès des adhérents de l'IFA à l'issue des webinaires.

Vont être organisés au cours de l'année 2023 deux autres webinaires consacrés au modèle économique et au projet associatif, ainsi qu'un ouvrage synthétisant l'ensemble des travaux conduits sur le premier semestre. « Nous serons ainsi prêts à réaliser le bilan de notre premier mandat, et nous avons déjà réfléchi aux axes d'élargissement tant sur le périmètre de la réflexion que sur la méthode d'association des adhérents de l'IFA intéressés par ce thème, car un de nos objectifs est d'attirer des administratrices et administrateurs compétents dans ces structures bénévoles», concluent les deux coprésidents.

Les travaux du club associations et fondations sont soutenus par le cabinet Fidal





COPRÉSIDENTS

Youssef ACHOUR & Catherine TOUVREY

En octobre 2022, la gouvernance du club coopératives et mutuelles s'est renforcée avec la nomination de Youssef ACHOUR, président du groupe Up, aux côtés de Catherine TOUVREY.

En 2022, le club a réuni ses membres lors de six séances plénières. Le nombre de présents aux réunions du club a continué à augmenter au cours de l'année, avec une moyenne de treize à vingtdeux participants selon les réunions.

Les trois groupes de travail ont accéléré le rythme de leurs travaux sur les sujets suivants:

- · approche comparative des schémas de gouvernance;
- RSE et gouvernance dans le cadre spécifique des coopératives et mutuelles;
- examen du vade-mecum de l'IFA à l'aune des spécificités des coopératives et mutuelles.

Les deux présidents remercient les membres du club, bénévoles et actifs, de leurs présences et productions ainsi que les équipes du pôle contenus.



Les travaux du club coopératives et mutuelles sont soutenus par Gide et McKinsey & Company



McKinsey & Company





COPRÉSIDENTS

Hélène AURIOL POTIER & Julie AVRANE CHOPARD

Le club ESG a pour vocation de rassembler les administrateurs et dirigeants d'organisations de toutes tailles pour les éclairer sur les enjeux, risques et opportunités liés à l'ESG et aux différentes thématiques qui en découlent.

Parrainé par Jean-Dominique SENARD, il compte 50 membres, dont six ont fait leur entrée au sein du club au cours de l'année écoulée.

En 2022 les instances de gouvernance du club ESG ont évolué, suite au départ de Françoise MALRIEU et à l'arrivée de Julie AVRANE qui, durant le premier semestre, rejoignait Hélène AURIOL POTIER à la coprésidence.

Au cours de cette année, le club aura organisé son activité autour de trois groupes de travail thématiques:

- environnement;
- extra-financier;
- · responsabilité sociale et sociétale.

En juin 2022, suite aux recommandations du rapport PERRIER, un quatrième groupe de travail s'est constitué pour définir, en étroite collaboration avec les équipes formation de l'IFA, le contenu d'une offre de formation ESG destinée aux conseils d'administration.

En 2022, le club ESG publiait un rapport

- «Le capital humain au cœur des enjeux
du conseil; vous avez dit "responsabilité
sociale et sociétale"?» – et apportait
sa contribution au groupe de travail ad
hoc «Partage de la valeur» ainsi qu'à la
production de la note «Les sept leviers du
partage de la valeur» parue en février 2022.

Il organisait également 3 événements:

- un webinaire « Quand la taxonomie s'invite au conseil: premiers retours d'expérience », le 8 juin;
- une matinale «Biodiversité, quels enjeux pour les conseils d'administration», le 27 septembre;
- une matinale «Le capital humain au cœur des enjeux du conseil; vous avez dit "responsabilité sociale et sociétale"?» le 20 octobre.

Le 18 septembre 2022, le club ESG organisait, en partenariat avec la commission prospective et recherche, une audition de Nicole NOTAT, corapporteure du rapport sur l'entreprise, objet d'intérêt collectif.

En février 2022, Hélène AURIOL POTIER est intervenue au congrès de l'AMRAE.

Les travaux du club ESG sont soutenus par Brunswick, EgonZehnder, Gide et Mazars

BRUNSWICK EgonZehnder



mazars

Une bibliothèque qui s'enrichit

2020 2021

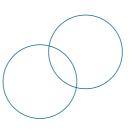


PUBLICATIONS















2021

2020

SSE 120
Baromètre IFA - Ethics & Boards do la composition des Consells As 2700.





2021







LIVRE BLANC réalisé avec EcoDa (2021)



NOTES

BAROMÈTRES

publications

Guides



Le comité d'audit, bonnes pratiques et modus operandi

Guide du club des présidents de comité d'audit (31 janvier 2022)



La gouvernance des entreprises d'assurance

Guide du groupe de travail ad hoc (14 mars 2022)

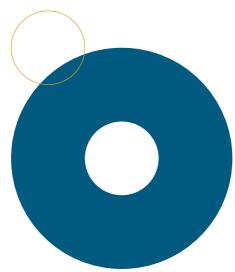
Rapport



Le capital humain au cœur des enjeux du conseil: vous avez dit «responsabilité sociale et sociétale?»

Rapport du club ESG (14 juin 2022)

Notes





Les sept leviers du partage de la valeur

Note du groupe de travail ad hoc (19 avril 2022)



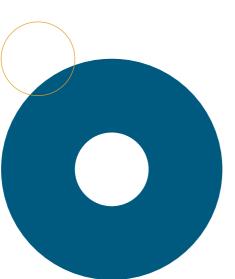
Renouvellement des administrateurs d'associations ou de fondations

Note du club associations et fondations (20 octobre 2022)



Fonctionnement du CA, relations avec les opérationnels

Note du club associations et fondations (19 décembre 2022)

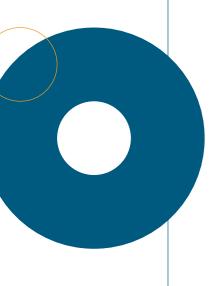




Identification et gestion des conflits d'intérêts au sein d'un conseil d'administration

Guide de la commission juridique (14 juin 2022)





Baromètres 2022

UNE APPROCHE
ANALYTIQUE ET
SYNTHÉTIQUE DE
DONNÉES RÉALISÉES
DE FAÇON RÉGULIÈRE

NOS BAROMÈTRES
SONT RÉALISÉS PAR
LE PÔLE CONTENUS
DE L'IFA ET/OU AVEC
DES PARTENAIRES

LES BAROMÈTRES PUBLIÉS EN 2022

Cinq baromètres ont été publiés par l'IFA en 2022 dont 3 formats inédits. L'association assoit ainsi son rôle d'observatoire de la gouvernance pour toutes les formes d'organisations.

NOUVEAUTÉ

Baromètre IFA-ORSE-PwC

La responsabilité sociale des entreprises, nouvelle priorité stratégique des administratrices et des administrateurs

mars 2022 — 1^{re} édition (bisannuel)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises, nouvelle priorité stratégique des administratrices et administrateurs ?

BARCHETIRE - 1ºM EDITION - MAND 2022

59,1%

des conseils d'administration indiquent avoir contribué au processus d'élaboration de la raison d'être de leur organisation. Ils sont

88,9%

à indiquer que la raison d'être peut, au moins occasionnellement, être un facteur de prise de décision dans les conseils. 45,3%

des conseils indiquent tenir compte des attentes des parties prenantes de façon régulière ou systématique dans le cadre de leurs décisions.

Baromètre IFA – Ethics & Boards

Une gouvernance toujours plus responsable

 $\begin{array}{l} \hbox{\'e} \hbox{volution de la composition des} \\ \hbox{conseils du SBF 120 - Post AG 2022} \\ \hbox{octobre 2022 - 6° \'edition (annuel)} \end{array}$



En 2022, **3/4** près de **3/4**

des conseils ont un comité en charge de la RSE (majoritairement dédié) contre moins de 50% en 2019.

En 2022, 10 conseils ont proposé au moins une résolution Say on climate en assemblée générale.

En 2022, près de

80%

des conseils ont au moins un représentant des salariés dans un comité de conseil (contre 66% en 2019).

Baromètre IFA - Ethics & Boards Chapter Zero France

Le climat dans la politique de rémunération des CEO du SBF 120

novembre 2022 — 2e édition (annuel)



L'indicateur quantitatif de réduction des émissions de gaz à effet de serre est l'indicateur le plus utilisé par les sociétés intégrant des objectifs climats:

62%d'entre elles
l'adoptent pour la variable long-terme

31% pour la variable court-terme.

80%

des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif climat/Environnement dans la politique de rémunération longterme ou court-terme de leur CEO.

+ de 70%
des sociétés du SBF
120 ayant intégré un
objectifs climat ont
communiqué le niveau
d'atteinte de chacun
des objectifs.

NOUVEAUTÉ

Baromètre IFA – Ethics & Boards

Où en est la mixité des instances dirigeantes?

Comparatif croisé pour la journée internationale du droit des femmes 8 mars 2022 — 1^{re} édition



En mars 2022, la France avait un taux de mixité des conseils de

46% dans le CAC 40 et le SBF 120, ce qui la fait figurer au 1er rang des grands pays mondiaux.

11 présidentes de conseil

24% dans le SBF 120.

directrices

générales

Sur la mixité des

Comex-Codir. en mars

2022, la France est en

d'Europe continentale

avance sur les pays

mais derrière les

pays anglo-saxons

et nordiques, avec

une mixité de

NOUVFAUTÉ

Baromètre IFA – Roland Berger – France Digitale

La gouvernance des scale-up

juin 2022 - 1^{re} édition (bisannuel)

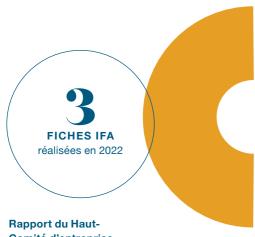


20%

le pourcentage de femmes à siéger dans les scale-up, là où le SBF 120 compte 46% de femmes dans ses conseils.

69%

des entreprises interrogées ont un administrateur indépendant dans leur conseil. 78% des scale-up interrogées ont un reporting financier conforme aux standards internationaux.



Rapport du Haut-Comité d'entreprise de gouvernement d'entreprise 2022 (HCGE)

novembre 2022



Rapport AMF 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées décembre 2022



Révision du code Afep-Medef de décembre 2022

décembre 2022



Une veille précieuse qui résume chaque semaine l'actualité importante du monde de la gouvernance.

ÉDITIONS en 2022 1280
LECTEURS
en moyenne

TAUX D'OUVERTURE moyen

LES SUJETS LES PLUS CONSULTÉS :

RSE

DIVERSITÉ

BAROMÈTRE DE LA GOUVERNANCE

COMPOSITION
DES CONSEILS
D'ADMINISTRATION

ENJEU DE LA GOUVERNANCE

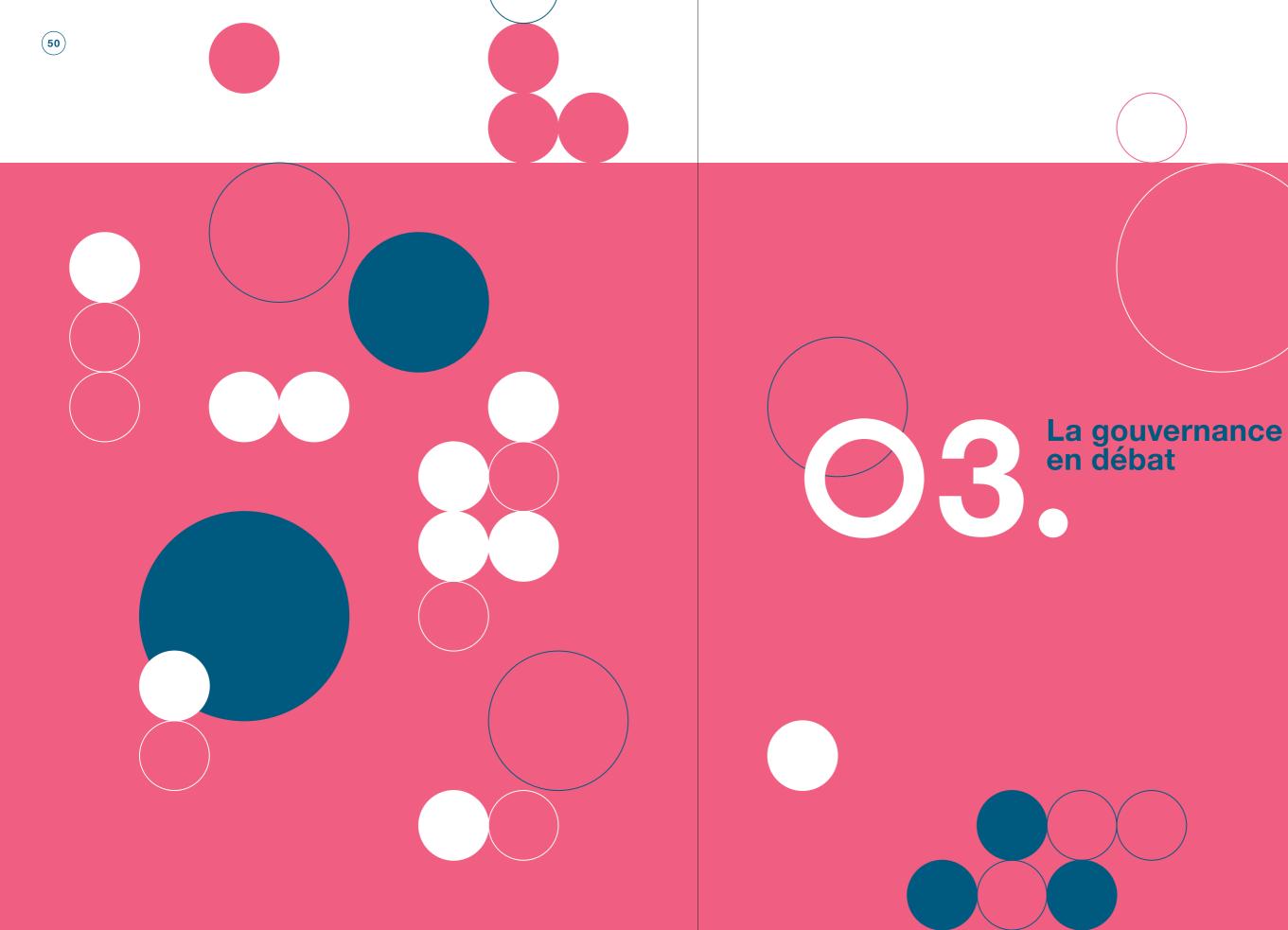
PARTAGE DE LA VALEUR CAPITAL HUMAIN

RÉMUNÉRATION

Les questions clés de gouvernance

DES RÉPONSES
CONCISES ET
PÉDAGOGIQUES
À DES QUESTIONS
ESSENTIELLES
DE GOUVERNANCE

Par exemple:
Qu'est-ce que le say on climate?
Comment le say on pay est-il
appliqué en France?
Qu'est-ce qu'un
administrateur référent?



RETOMBÉES PRESSE

52

ARTICLES

MILLIONS **DE LECTEURS**

CITATIONS DE L'IFA dans la presse

L'Institut français des administrateurs diffuse la voix et les points de vue des administratrices et des administrateurs sur les questions de gouvernance en s'inscrivant dans l'actualité.

En 2022, les médias ont largement relayé les publications et recommandations de l'IFA à travers de nombreux articles de presse et des interventions télévisées. L'impact médiatique de l'IFA a progressé de plus de 30%.

> COMMUNIQUÉS **DE PRESSE**

INTERVENTIONS TÉLÉVISUELLES

ILS ONT PARLÉ DE L'IFA EN 2022





































LE JDD 8 MARS 2022

MALGRÉ DES PROGRÈS. LES FEMMES RESTENT MINORITAIRES DANS LES INSTANCES DE DIRECTION DES ENTREPRISES COTÉES

"Réjouissons-nous de compter bientôt 17 directrices générales au sommet des sociétés de l'indice SBF 120, nous avons gagné en compétences et en diversité " réagit Denis TERRIEN, président de l'Institut français des administrateurs (IFA).

L'AGEFI **6 OCTOBRE 2022**

LE SBF 120 BRILLE PAR SON ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE RSE

"Nous allons dans le bon sens, se félicite Denis TERRIEN, président de l'IFA. La France se montre exemplaire et doit continuer à porter ce débat à l'échelle européenne, comme elle l'a fait avec succès pour la féminisation des conseils. Nous pouvons nous réjouir de voir s'installer en France une gouvernance de plus en plus responsable avec des points d'amélioration constants et pérennes. "

LES ÉCHOS 1^{ER} JUIN 2022

CES ASTUCES POUR AMÉLIORER LA GOUVERNANCE DES START-UP

Le rapport souligne, entre autres, l'importance de nommer au moins un administrateur indépendant, qui ne soit ni le représentant des entrepreneurs, ni des principaux investisseurs.

entreprises interrogées dans le rapport ont un administrateur indépendant. "Il peut DOGNIN-SAUZE, directrice générale

69% des

LE FIGARO 6 OCTOBRE 2022

GOUVERNANCE: LES ENJEUX DU CLIMAT S'INVITENT DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

"La loi Pacte a contribué à marquer une avancée. Les perspectives d'une nouvelle loi européenne, qui sera votée en fin d'année pour étendre le champ du reporting extra-financier, font progresser les choses.

La gouvernance française ouvre la voie, comme elle l'avait fait avec la loi Copé-Zimmermann, qui a accéléré plus vite qu'ailleurs la mixité au sein des conseils** pointe Denis TERRIEN, le président de l'IFA.





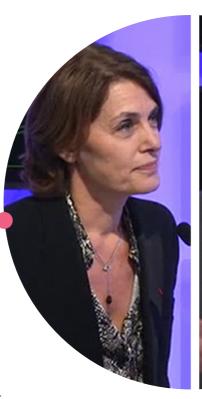
(54)

Focus sur les interventions télévisuelles de l'IFA

B SMART **19 JANVIER 2022**

BIEN DANS SA FONCTION D'ADMINISTRATEUR

Karine DOGNIN-SAUZE, directrice générale de l'IFA, rappelle les enjeux auxquels font face les CA et le rôle d'accompagnement de l'IFA dans leurs actions et décisions.









BFM BUSINESS **1ER JUIN 2022**

LE GRAND JOURNAL DE L'ÉCO

Karine DOGNIN-SAUZE, directrice générale de l'IFA, commente les résultats du Baromètre IFA - France Digitale - Roland Berger sur la gouvernance des scale-up.



B SMART 28 JUIN 2022

L'ADMINISTRATEUR SALARIÉ: QUEL RÔLE DANS L'ENTREPRISE ? Karine DOGNIN-SAUZE, directrice générale de l'IFA, et Hugues ÉPAILLARD, coprésident du club ARS/ARSA de l'IFA, évoquent le rôle des administrateurs salariés.



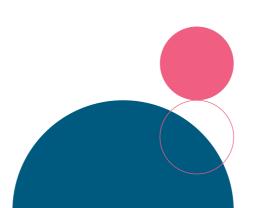


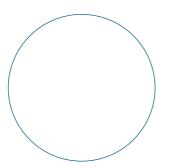
BFM BUSINESS 23 NOVEMBRE 2022

GOOD MORNING BUSINESS

Denis TERRIEN, président de l'IFA, s'exprime sur la prise en compte des critères extra-financiers dans la rémunération des dirigeants d'entreprises en France.

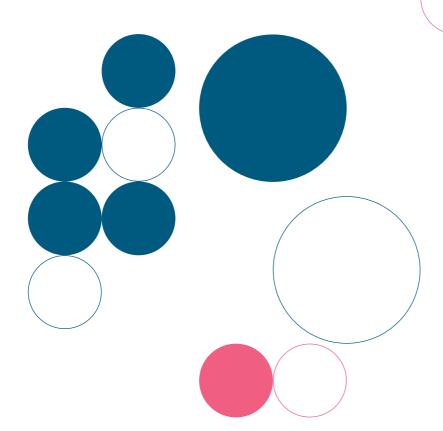






Au-delà de l'influence médiatique, l'IFA fait valoir les recommandations et bonnes pratiques auprès des acteurs institutionnels, économiques et politiques, et soutient régulièrement un dialogue avec les acteurs de la gouvernance pour faire converger les perspectives et dégager des actions communes.

En 2022, plusieurs sujets clés ont été au cœur de ces discussions et réflexions: le partage de la valeur, les politiques de rémunération jusqu'à l'urgence d'accompagner les conseils dans l'appropriation des questions ESG, en particulier par la formation.





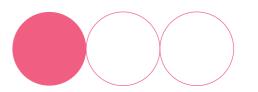
Le partage de la valeur

En décembre 2021, le conseil d'administration de l'IFA demandait la mise en place d'un groupe de travail ad hoc piloté par François BOUVARD et regroupant des membres de la commission prospective et recherche, des clubs ESG, ARS/ARSA et nominations et rémunérations pour conduire une réflexion sur le partage de la valeur. Ce chantier aboutit en février 2022 à la publication d'une note identifiant les sept leviers du partage de la valeur.

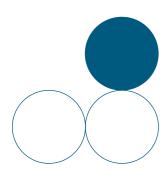
Souvent présenté sous le prisme du pouvoir d'achat, la note rappelle que le partage de la valeur a des composantes plurielles. Il s'inscrit dans un écosystème fragile, à l'équilibre ténu entre les parties prenantes, composé de leviers tant matériels qu'immatériels, allant de l'enjeu de répartition des dividendes à la participation salariale, se prolongeant également par la formation, l'investissement ou encore la fiscalité, souvent méconnus et pourtant essentiels pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Le conseil d'administration, qui vote collégialement la communication de l'information financière de l'entreprise aux actionnaires, sa stratégie et son budget, est l'architecte qui façonne le partage et irrigue la valeur créée par l'entreprise.

Cette note identifiant les sept leviers du partage de la valeur a fait l'objet d'un relais auprès des candidats à l'élection présidentielle de 2022. Elle a également alimenté une conférence dédiée lors de la J2A du 24 novembre 2022 en présence de Marie-Anne BARBAT-LAYANI, présidente de l'AMF, Thibault LANXADE, président-directeur général de Luminess, ambassadeur de la mission sur l'intéressement et la participation, Jean-Marc BORELLO, fondateur et président du directoire du Groupe SOS, et François BOUVARD, administrateur de l'IFA.







La gouvernance des scale-up

Le 1er juin 2022, l'IFA faisait paraître le tout premier baromètre consacré à la gouvernance des scale-up.

En quelques années, la France s'est installée dans le panorama tech mondial avec plus de 25 licornes, dont certaines sont devenues des leaders mondiaux à l'instar de Backmarket. Blablacar ou Doctolib. Dans le cadre du plan d'investissement France 2030, l'ambition est de transformer ce potentiel d'innovation en capacité de production par l'industrialisation des start-up et des scale-up.

Faire de la gouvernance un levier de pérennité et d'accélération pour ce modèle de jeunes entreprises est un facteur de performance et un actif pour ces organisations. Les 7 leviers pour une gouvernance de croissance, identifiés dans le rapport «De la start-up à la licorne: pour une gouvernance de croissance» (IFA, 2021), ont été les 7 champs déclinés dans le questionnaire adressé à 37 entreprises pour mesurer la gouvernance des scale-up: le mentorat, confiance et transparence, indépendance, stratégie, empowerment, déploiement et pérennisation.



Ce baromètre a fait l'objet d'une conférence de sortie le 1er juin 2022, en présence de Stéphanie DELESTRE, chairman and founder QAPA, Maya NOEL, directrice générale de France Digitale, Claire PERNET, directeur-sustainability chez Roland Berger, Véronique SAUBOT, coprésidente du Club EIC. Loïc SOUBEYRAND, fondateur et CEO de Swile et Baudoin VERCKEN, cofondateur et CEO de Ecotree.

Lors de l'événement BIG 8 organisé par BPI France le 6 octobre 2022, Karine DOGNIN-SAUZE, directrice générale de l'IFA a également animé une conférence intitulée «L'enjeu de la gouvernance dans les start-up Deeptech» en présence de Nicolas HEITZ (Extrotrail), Maud VINET (QCMOS), Thibault VIORT (club EIC) et Laurent ZBINDEN (Medxcell).





La politique de rémunérations et les objectifs climatiques

La rémunération des dirigeants est un sujet particulièrement scruté par les médias et l'opinion publique. Cette deuxième édition du baromètre sur «Le climat dans la politique de rémunération des CEO du SBF 120» réalisé avec Ethics & Boards et Chapter Zero France permet d'observer comment les objectifs climatiques prennent leur place dans la politique de rémunération des dirigeants.

Il confirme une tendance: 80% des sociétés du SBF 120 ont intégré au moins un objectif climat/environnement dans la politique de rémunération longterme ou court-terme de leur CEO.

En 2022, l'IFA a étendu le spectre de cette étude, initialement menée auprès des sociétés du CAC 40, aux entreprises du SBF 120.

La diversité des conseils

L'IFA agit pour une plus grande diversité des conseils aux travers de trois dimensions: la mixité, la qualité d'indépendance de l'administrateur, la compétence et la diversité d'expérience et de parcours.

L'association est un observateur attentif de l'évolution de la composition des conseils d'administration du SBF 120 avec l'édition annuelle d'un baromètre réalisé en sortie des assemblées générales annuelles et d'un baromètre spécifiquement consacré à la mixité des instances dirigeantes; ces deux baromètres sont réalisés en partenariat avec Ethics & Boards.

L'IFA s'est également penché sur l'analyse de la diversité des conseils dans les start-up. L'IFA fait de ses offres de formation un levier pour favoriser l'accès à de nouveaux profils d'administratrices et d'administrateurs soucieux de consolider, d'enrichir et de valoriser leurs compétences.

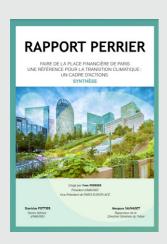


Réjouissons-nous de compter bientôt 17 directrices générales au sommet des sociétés de l'indice SBF 120, nous avons gagné en compétences et en diversité », réagit Denis TERRIEN, président de l'Institut français des administrateurs (IFA). Comme en écho, Floriane de SAINT-PIERRE, présidente d'Ethics & Boards, qui scrute la gouvernance des sociétés cotées, se réjouit de l'arrivée des femmes en haut des marches. «La France devance les Ftats-Unis et le Royaume-Uni, où l'on ne dénombre que huit femmes à la tête des cent premières capitalisations », livre-t-elle. **

Extrait du Journal du dimanche (JDD), paru le 5 mars 2023, article de Bruna BASINI lors de la publication du baromètre IFA – Ethics & Boards «Où en est la mixité dans les instances dirigeantes?» qui s'inscrit dans le cadre de la loi Rixain.

Prendre part aux exigeantes discussions sur les indicateurs extra-financiers

Le rapport Perrier fait un appel à la mission de formation des administratrices et des administrateurs de l'IFA pour faire de la place financière de Paris une référence pour la transition climatique. Le club ESG a initié dès septembre 2022 un groupe de travail sur le sujet.





Au niveau de chaque institution financière et de chaque entreprise, former les conseils d'administration aux enjeux climat. Un module climat pourrait être développé pour les conseils d'administration avec l'IFA. **

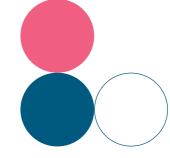
Recommandation n°16
du rapport Perrier

En particulier, plusieurs membres de l'IFA dont Hélène AURIOL POTIER, coprésidente du club ESG, contribuent activement au groupe de travail présidée par Angeles GARCIA-POVEDA sur la gouvernance de l'externalité carbone mis en place par l'Institut de la Finance Durable depuis décembre 2022. Les récentes publications du Club ESG sur l'information extrafinancière, l'économie circulaire ou le capital humain sont des outils précieux à la conduite de ces travaux.

Par ailleurs, sur l'ensemble de ces enjeux, l'IFA a initié régulièrement des rencontres avec les conseillers du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, et la direction générale du Trésor.

En outre, l'IFA souhaite activement être associé aux travaux conduits dans le cadre de la taxonomie, comme la transposition de la directive *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) adoptée le 16 décembre 2022, dans le droit français.





Les défis des grands groupes en 2022

Partager l'expérience d'administrateurs chevronnés autour de la question «Les défis des grands groupes en 2022».

Lors de cette conférence organisée par l'ESCP et KPMG *Professorship in International Corporate* le 14 juin 2022, Angeles GARCIA-POVEDA, présidente de Legrand, membre du conseil d'administration de l'IFA, Denis TERRIEN, président de l'IFA, et Monica de VIRGILIIS, directrice non-exécutive d'Air Liquide, présidente du conseil d'administration de SNAM SPA, coprésidente du club nominations et rémunérations de l'IFA, ont apporté leurs témoignages et éclairé les travaux de la chaire de l'ESCP dédiée à la gouvernance d'entreprise.



Sans plan stratégique sur le long-terme, sans investissement, sans ressources dédiées, les objectifs ne veulent pas dire grand-chose. Intervention d'Hélène AURIOL POTIER, coprésidente du Club ESG, lors des rencontres de l'AMRAE, au cours d'un atelier consacré au risque climatique.



Régulièrement, l'IFA invite les acteurs de la gouvernance à se réunir pour évoquer librement les actions et positions de chacun sur les enjeux de gouvernance et explorer les champs communs.

2022 a été une année dense, avec le moment charnière des élections présidentielles et législatives. Cet agenda a conduit les acteurs de la gouvernance à se réunir à trois reprises à des moments clés dans l'année.

DÉJEUNER DU 13 JANVIER

entreprises.

place pour la gouvernance?» à l'aube de l'élection présidentielle. Les acteurs de la gouvernance conviennent de l'enjeu de faire comprendre à un large public que les décisions des entreprises se prennent dans les conseils d'administration, et que la gouvernance est une nécessité pour la mise en œuvre de tout projet politique ayant trait à la vie des

Le déjeuner du 13 janvier a été

consacré à la question «Quelle

DÉJEUNER DU 15 SEPTEMBRE

Les acteurs de la gouvernance présents constatent qu'une multitude de risques s'invite à la table des conseils d'administration (pandémie, inflation, cybersécurité, climat, conflits). Au-delà des risques c'est bien la mission de l'administrateur qui se complexifie.

Les acteurs s'expriment sur l'enjeu des normes extra-financières alors que se tient la consultation EFRAG. Ils soulignent l'urgence de la matérialité des critères ESG.

DÉJEUNER DU 7 DÉCEMBRE

Organisé sur le thème du partage de la valeur, les acteurs présents soulignent la nécessité d'aborder ce sujet dans un contexte inflationniste de « dictature de l'émotion » et de tensions sociales avec discernement et pragmatisme.



(64)

Courage et responsabilités: la gouvernance dans un monde incertain

Musée du Quai Branly - Jacques Chirac 24 novembre 2022

Le 24 novembre 2022, l'Institut français des administrateurs a investi les murs du prestigieux musée du Quai Branly - Jacques Chirac, lieu chargé d'histoire et de cultures, pour une journée de réflexion sur nos pratiques d'administratrices et d'administrateurs engagés.

Dans un monde où les transformations s'accélèrent et où s'enchevêtrent les crises structurelles, l'exigeant cahier des charges de l'administrateur ne cesse de se complexifier.

À la faveur de ces incertitudes permanentes et aujourd'hui profondément ancrées, de nouveaux enjeux et risques s'invitent à la table des conseils. Ils concernent des domaines extrêmement variés, du climat à la raréfaction des ressources énergétiques, de la crise réputationnelle aux aspirations d'une nouvelle génération en proie à des doutes profonds.

Ce nouveau paradigme nécessite de faire preuve de discernement et de courage pour prendre des décisions complexes et faire face à de nouvelles responsabilités.

L'édition 2022 de la J2A a remporté un succès record avec un nombre d'intervenants deux fois plus important que l'année précédente et une fréquentation très largement supérieure. Cette édition à laquelle ont participé des ministres, des présidents de conseils et des dirigeants d'entreprises a assis l'ambition de la J2A d'être un évènement de référence auprès des acteurs de la gouvernance.



26 297 **RÉSEAUX SOCIAUX**

INTERVENANTS

répartis sur

6 conférences

+ 1 key-note



PARTICIPANTS







03. Fanny LETIER

coprésidente du

de Geneo capital

entrepreneur, participante à la conférence sur le

courage d'entreprendre,

la responsabilité d'hériter.

le devoir de transmettre.

01. Denis TERRIEN président de l'IFA,

ouvre la J2A 2022. 02. Thibault LANXADE président-directeur général de Luminess, participant à la

> conférence sur le partage de la valeur

et le bien commun.

04. Jean-Marc VITTORI et Isabelle GOUNIN-LÉVY modérateurs de la J2A 2022.













67

Thèmes en débat

Les conférences ont été organisées par les commissions et les clubs de l'IFA. Les thèmes mis en débat reprenaient les travaux conduits dans l'année.

DISCOURS D'OUVERTURE

par Bruno LE MAIRE et Denis TERRIEN

Key-note: courage et responsabilités

Plénière d'ouverture

Comment l'incertitude impacte-t-elle la gouvernance?

Conférence #1

Partage de la valeur et bien commun, jusqu'où faut-il aller?

Conférence #2

En quoi la collégialité est-elle indispensable à une gouvernance responsable?

DISCOURS

Intervention d'Olivia GREGOIRE,

ministre déléguée chargée des petites et movennes entreprises, du commerce, de l'artisanat et du tourisme

Plénière

Comment faire de sa gouvernance un atout stratégique? (conférence plénière)

Modération de la journée par Isabelle GOUNIN-LÉVY (journaliste économique sur LCI) et Jean-Marc VITTORI (éditorialiste aux Échos)

Conférence #3

Le courage d'entreprendre, la responsabilité d'hériter, le devoir de transmettre

Conférence #4

Les nouveaux risques à la table des conseils d'administration



ILS ONT PARTICIPÉ À L'ÉDITION 2022

Denis TERRIEN président de l'IFA

Bruno LE MAIRE ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique Olivia GRÉGOIRE ministre déléguée

chargée des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme

Olivier SOUDIEUX

aventurier de l'extrême,

conférencier et chef d'entreprise Carine DARTIGUEPEYROU docteure

en sciences politiques, prospectiviste

Angeles GARCIA-POVEDA présidente du conseil d'administration de Legrand Anne-Marie IDRAC ancienne ministre,

administratrice de TotalÉnergies et d'AirFrance-KLM

Mathieu PLANE directeur adjoint - département analyse et prévision

de l'OFCE - SciencesPo

Dominique TURCQ coprésident de la commission

prospective et recherche. président de l'Institut Boostzone

Marie-Anne BARBAT-LAYANI

présidente de l'AMF

Raphaëlle BERTHOLON

secrétaire nationale CFE-CGC en charge du secteur Economie, Industrie, Logement et Numérique

Jean-Marc BORELLO fondateur et Président du directoire du Groupe SOS

François BOUVARD

administrateur IFA, administrateur de sociétés et de structures à but non lucratif, président de l'ICAM (Institut

Catholique des Arts et Metiers)

Thibault LANXADE

président-directeur général de Luminess, ambassadeur de la mission sur l'intéressement et la participation par le ministre de l'Économie et des Finances et le ministre du Travail

Marie-Christine LEBERT

coprésidente du Club ARS/ARSA, administratrice du groupe Worldline

Bernard MICHEL président de Viparis

Michel de ROSEN président de Faurecia

Floriane de SAINT-PIERRE présidente d'Ethics & Boards

Claire CHABRIER

présidente de France Invest

Patrick de CAMBOURG président de l'Autorité des normes comptables **Hélène AURIOL POTIER**

administratrice d'Accor, coprésidente du Club ESG Cédric LAVERIE

directeur exécutif chez ISS

Sylvie CAZES propriétaire gérante de Château-Chauvin

Thomas GIRARD

fondateur de bloomflow

Xavier HUILLARD

président-directeur général de Vinci

Fanny LETIER coprésidente

du Club ETI de l'IFA, cofondatrice de Geneo capital entrepreneur

Sandy JAUNET

secrétaire générale du HCGE

Pascal MICHARD président du conseil d'administration d'Aema groupe

Stanislas POTTIER

Senior Advisor to the General management chez Amundi

Marie-Hélène RIGAL administratrice indépendante, présidente du comité

d'audit de Sopra Steria

Oliver WILD président de l'AMRAE, directeur des risques et des assurances chez Veolia



Ce qui lie la tête, le cœur et les tripes d'un administrateur, ce sont les valeurs de courage et de responsabilité : c'est la gouvernance responsable. la boussole des conseils d'administration. **

Denis TERRIEN, président de l'IFA



Les conseils d'administration agissent en réducteurs d'incertitude. **

Anne-Marie IDRAC ancienne ministre, administratrice de TotalÉnergies et d'Air France-KLM



Une stratégie n'est efficace que si elle est élaborée par les collaborateurs avant d'être soumise au conseil d'administration.

Xavier HUILLARD président-directeur général de Vinci



L'émergence d'aspirations sociales nouvelles et profondes impliquent d'écouter et de comprendre de nouvelles parties prenantes. **

Dominique TURCQ, coprésident de la commission prospective et recherche de l'IFA



La diversité constitue un élément clé dans un conseil d'administration, et plus particulièrement la diversité de pensées. Plus le monde est complexe, plus il importe d'avoir des regards différents. **

Angeles GARCIA-POVEDA, présidente du conseil d'administration de Legrand, administratrice IFA.



Administratrices et administrateurs de sociétés. vous êtes en première ligne pour impulser cette transition environnementale et sociale des entreprises dont vous assurez la gouvernance. ** Olivia GRÉGOIRE

ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes entreprises, du Commerce. de l'Artisanat et du Tourisme







de gauche à droite: François BOUVARD, Laurence DORS, Guylaine DYÈVRE, Marie-Hélène RIGAL, Hélène AURIOL POTIER, Denis TERRIEN Crédit © Sasha Héron pour l'IFA



Les entreprises françaises travaillent pour décarboner leurs activités [...] et vous avez un rôle majeur à jouer pour que l'action climatique soit mieux prise en compte dans les critères de rémunération des dirigeants. **

Bruno LE MAIRE, ministre de l'Économie. des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

Dans un environnement extrême, l'aléa reste grand. D'où la responsabilité pour soi, mais également pour les personnes qui vous accompagnent en expédition. Ainsi se pose la question du risque, de son évaluation et de la responsabilité, qui renvoie au dialoque entre les membres d'un collectif. et au choix qui sera fait in fine, en cohérence avec les valeurs défendues. **

Olivier SOUDIEUX, aventurier de l'extrême





LES CONFÉRENCES SONT DISPONIBLES EN REPLAY SUR LE SITE INTERNET DE L'IFA

RETROUVEZ ÉGALEMENT LES ACTES DE LA J2A



L'année 2022 a été marquée par une activité évènementielle dense, portée par le retour des évènements en présentiel à partir de juin.

68

Profitant de l'atténuation de la crise sanitaire, l'IFA a su créer une nouvelle dynamique pour favoriser les rencontres au sein de son réseau. Pas moins de 38 évènements, dont une J2A – Journée des administratrices et des administrateurs engagés exceptionnelle qui s'est tenue au Musée du Quai Branly – Jacques Chirac.

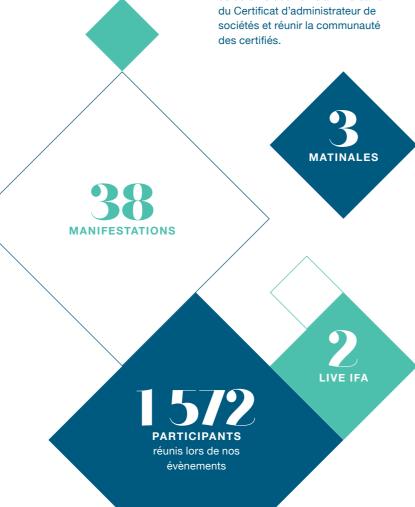
(70)

La complexification de la mission de l'administrateur, le courage et les responsabilités qui lui incombe ont été le fil conducteur de cette année 2022. Année au cours de laquelle ont été publiées plusieurs ouvrages de références sur la gouvernance dans certains secteurs (publication du guide sur l'assurance, janvier 2022), ou dans certaines positions de conseil (le comité d'audit: bonnes pratiques et modus operandi, janvier 2022).

> **NOUVEAUX FORMATS** ÉVÈNEMENTIELS (Afterworks et Ateliers Board booster)

Deux nouveaux formats, les Afterwork et les Ateliers Board Booster, ont par ailleurs été initiés pour favoriser les rencontres, les échanges entre pairs, et susciter le partage d'expériences.

La cérémonie du CAS a elle aussi été un moment inédit pour célébrer le douzième anniversaire





LUNDI 17 JANVIER WEBINAIRE IFA GO Les nouveaux défis de

l'administrateur en 2022 avec François GUÉRIN,

président-directeur général de CETIH et Willy SIRET, directeur général de LNA Santé

REMISE DES CERTIFICATS **ADMINISTRATEUR** DU CAETI (NANTES) **Promotion 10**

JEUDI 10 FÉVRIER WEBIEXPERT -IFA X PWC 2022, année de l'optimisme pour les dirigeants

avec Laurence DORS, administratrice IFA, Jean-Christophe GEORGHIOU et Agnès HUSSHER, PwC.

JEUDI 17 FÉVRIER RÉUNION D'ACCUEIL (DIGITAL)



Alors qu'auparavant, les comités d'audit n'étaient pas toujours favorables à la prise en compte de l'extra-financier dans leur périmètre d'analyse, les choses ont aujourd'hui grandement évolué. **

Helman le PAS de SÉCHEVAL, administrateur de l'IFA, coprésident du club des présidents de comité d'audit





VENDREDI 18 FÉVRIER LIVE IFA

Les nouvelles frontières du comité d'audit

avec Helman le PAS de SÉCHEVAL et Sophie STABILE, coprésidents du club des présidents de comité d'audit, Astrid MILSAN, secrétaire générale adjointe de l'AMF, Florence PEYBERNES, présidente du H3C. Modération par Jean-Marc VITTORI





On attend d'un comité d'audit, au-delà de ses missions légales, une évaluation des risques. A cet égard, deux sujets émergent aujourd'hui: la cybersécurité et l'information extra-financière. "

Sophie STABILE, administratrice, membre du bureau et trésorière de l'IFA, coprésidente du club des présidents de comité d'audit

73







MARDI 22 FÉVRIER WEBINAIRE IFA GO L'évaluation des instances de gouvernance

avec Christine LIORET, administratrice indépendante et présidente du comité d'audit de LNA Santé et Viviane NEITER, administratrice et experte en gouvernance. Session animée par Yves COUILLARD, partner chez Stanton Chase

JEUDI 10 MARS CONFÉRENCE DE LANCEMENT IFA

HAUTS-DE-FRANCE - ENTREPRISES & CITÉS - LILLE

Comment faire face aux risques dans un environnement incertain? Propos introductif de Jean-Pierre LETARTRE et Denis TERRIEN avec Karine CHARBONNIER, présidente IFA HDF, Karine DOGNIN-SAUZE, directrice générale de l'IFA. Bénédicte HUOT de LUZE. administratrice indépendante de Balyo, Groupe Ponticelli Frères, La France Mutualiste, Arnaud LEFORT, président IFA HDF et Grégory SAMSON, chief Finance, digital Transformation and development

officer de Bonduelle. Modération par

le journaliste Jean-Baptiste GIRAUD

MARDI 22 FÉVRIER CONFÉRENCE DE SORTIE - AUDITORIUM DU SIÈGE DE BPI FRANCE - PARIS

Baromètre IFA-ORSE-PwC sur la RSE (1re édition) Présentation du baromètre avec

Karine DOGNIN-SAUZE, directrice

générale de l'IFA, Sylvain LAMBERT,

associé PwC et Hélène VALADE, présidente de l'ORSE conférence avec Jean-Philippe DESMARTIN, directeur de l'Investissement responsable chez Edmond de Rothschild Asset Management, Anne-Marie HUNOT-SCHMIT, Directrice gestion des risques santé, sécurité, environnement, administratrice représentant les salariés, membre du comité stratégique et RSE chez Thalès et Alexandre MENAIS, viceprésident exécutif chez Atos. Modération par le journaliste Arnaud ARDOIN

JEUDI 24 MARS WEBINAIRE IFA GO IPO et levées de fonds: le rôle des administrateurs

avec Dominique DRUON, administratrice indépendante de sociétés (Entech). Pierre-Antoine PERENNES en charge du Capital investissement, Mezzanine & Dette Privée chez UNEXO et Daniel SAUVAGET. CEO d'ECOMIAM. Modération par Frédéric BOIFFIN, directeur Listing Région Ouest EURONEXT

JEUDI 31 MARS LIVE IFA Les défis de la gouvernance en assurance

avec Thierry DEREZ, président-directeur général du groupe COVEA, Jean-Paul FAUGÈRE, vice-président de l'ACPR. Patricia LACOSTE. président-directeur général du groupe PREVOIR, Florence LUSTMAN, présidente de France Assureurs, Pascal MICHARD, président du conseil d'administration du groupe AEMA et Véronique WEILL, présidente du conseil d'administration de CNP Assurances. Animation par la journaliste Cécile DESJARDIN



Quand les administrateurs d'un conseil se sentent libres, ils sont très à formation. La liberté d'expression au sein l'enrichissement des échanges au même titre que la formation de ses membres: il est donc nécessaire de la protéger. ** Thierry DEREZ







l'aise pour solliciter un besoin de du conseil permet

président-directeur général du groupe COVEA





Le rôle de l'administrateur est aussi passionnant qu'exigeant. J'attends des administrateurs qu'ils soient capables d'apporter du challenge mais aussi du soutien et du support aux opérationnels, surtout dans les périodes difficiles.

Patricia LACOSTE présidente-directrice générale du groupe PRÉVOIR



Il faut garder à l'esprit que les conseils d'aujourd'hui ne sont pas ceux d'hier. Leurs responsabilités sont très lourdes, en particulier sur l'aspect de la maîtrise des risques et pas seulement sur les comptes ou les aspects financiers. C'est la raison pour laquelle cette responsabilité considérable doit être bien distincte de celle qu'assume le management. **

Jean-Paul FAUGÈRE vice-président de l'ACPR



IPO, levées de fonds: le rôle des administrateurs

avec Carole ABBEY, directrice pilotage des participations stratégiques CDC & administratrice, Alain BAETENS, directeur listing Large Cap France. Euronext, Brice CHAMARD, présidentdirecteur général de OBIZ et Aurélie GIROD, directrice partenariats listing France, Euronext

JEUDI 7 AVRIL AFTERWORK IFA GO - NANTES

JEUDI 21 AVRIL RÉUNION D'ACCUEIL DES NOUVEAUX ADHÉRENTS IFA -WE ARE - PARIS

MARDI 17 MAI WEBINAIRE IFA GO Du bon usage de votre

commissaire aux comptes avec Luc DERRIEN, associé EY - Grand Ouest et le témoignage de Caroline LE BIEZ, administratrice de SOFIA



Baromètre sur la gouvernance des scale-up (1re édition) avec Stéphanie DELESTRE, Chairman

and founder QAPA, Maya NOËL, directrice générale de France Digitale. Claire PERNET, directeur - sustainability chez Roland Berger, Véronique SAUBOT, coprésidente du Club EIC, Loïc SOUBEYRAND, fondateur et CEO de Swile et Baudoin VERCKEN. cofondateur et CEO de Ecotree



MERCREDI 8 JUIN WEBINAIRE -CLUB ESG

Quand la Taxonomie s'invite au conseil: premiers retours d'expérience

avec Fabienne LECORVAISIER, directeur général adjoint - Air Liquide, présidente comité d'audit - Sanofi; administratrice - Safran. Yves PERRIER. président du conseil d'administration d'Amundi, vice-président de Paris-Europlace et Eliane ROUYER CHEVALIER, présidente comité d'audit - Legrand, administratrice - Ipsos









JEUDI 9 JUIN CONFÉRENCE D'OUVERTURE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE - CLOUD BUSINESS CENTER - PARIS

La complexification

du rôle de l'administrateur avec Hélène AURIOL POTIER, administratrice de l'IFA, coprésidente du club ESG, Michel de FABIANI, coprésident du club nominations-rémunérations, Mireille FAUGÈRE, administratrice de l'IFA, coprésidente du club associations et fondations, Sylvie LE DAMANY, coprésidente de la commission juridique, Éric PERSONNE, administrateur de l'IFA, référent du club administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration, et Véronique SAUBOT, coprésidente du club EIC. Organisée et modérée par Laurence DORS administratrice de l'IFA, coprésidente de la commission prospective et recherche.



LUNDI 13 JUIN MASTER CLASS DIRIGEANTS ET **ADMINISTRATEURS D'ENTREPRISES** FAMILIALES - LYON avec Philippe PELÉ-CLAMOUR, professeur affilié à HEC Paris et directeur académique du Certificat IFA/HEC Entreprise Familiale

LUNDI 29 JUIN ATELIER BOARD BOOSTER #1 -WE ARE - PARIS avec Dominique Druon, fondatrice d'Aliath, administratrice indépendante de sociétés (Entech)

VENDREDI 1^{ER} JUILLET IFA AURA - LYON Petit-déjeuner avec les adhérents à Lyon

JEUDI 7 JUILLET MATINALE DES CERTIFIÉS DU CAS - SCIENCESPO - PARIS avec Karine DOGNIN-SAUZE, directrice générale de l'IFA, Pascal DURAND-BARTHEZ, avocat associé, Philippe GUÉRINET, directeur de SciencesPo Executive Education, et Monique HUET, administratrice indépendante, directrice financière

JEUDI 1^{ER} SEPTEMBRE CÉRÉMONIE DE REMISE DU CEFGM - BORDEAUX

JEUDI 8 SEPTEMBRE RÉUNION D'ACCUEIL DES NOUVEAUX ADHÉRENTS IFA -WE_ARE - PARIS

JEUDI 15 SEPTEMBRE AFTERWORK #1 -WE_ARE - PARIS



MATINALE DE LA COMMISSION JURIDIQUE - MAISON DE L'ALSACE - PARIS

L'administrateur face aux conflits d'intérêts

avec Sébastien ELLIE, secrétaire général adjoint de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, Michel de FABIANI, coprésident du club nominations-rémunérations, Eric PERSONNE, administrateur de l'IFA et référent du club administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration et Sophie SCHILLER, professeure agrégée de droit privé. Modération par Sylvie LE DAMANY, coprésidente de la commission juridique



Dans un conseil d'administration, le conflit d'intérêts peut tout à fait exister. La difficulté consiste à savoir comment l'identifier, pour pouvoir ensuite le caractériser juridiquement. Pour cela, il faut d'abord parvenir à définir précisément ce qu'est un conflit d'intérêts. Le conseil d'administration est le lieu naturel de confrontation des intérêts. Entre « confrontation » et «conflit», on constate que la frontière peut être fine. **

Sophie SCHILLER

professeure agrégée de droit privé







On peut rapprocher l'intérêt social de l'entreprise, qui doit être défendu par tous les administrateurs, de l'intérêt général de la société, qui doit être défendu par les élus et les fonctionnaires. L'idée force reste la même: à chaque fois qu'une décision est prise, aussi bien dans le secteur public que privé, elle ne doit pas pouvoir être suspectée d'avoir été prise pour servir un intérêt particulier. ** Sébastien ELLIE, secrétaire général adjoint de la Haute Autorité pour la



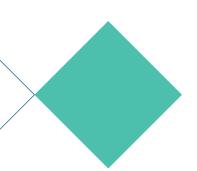




transparence de la vie publique

77









Si l'on veut vraiment protéger le vivant, il faut commencer par définir ce qui est essentiel ou non-essentiel dans notre activité économique, et s'habituer à réfléchir au renoncement. **

Fabrice BONNIFET, directeur développement durable et QSE chez Bouygues et président du Collège des directeurs du développement durable



MARDI 27 SEPTEMBRE MATINALE -

CLUB ESG - AÉROCLUB DE FRANCE - PARIS

Biodiversité: quels enjeux pour les conseils d'administration

avec Hélène AURIOL POTIER, administratrice de l'IFA, coprésidente du club ESG de l'IFA, administratrice du groupe Accor, de Safran, de Randstad, NV et de Oddo BHF, Fabrice BONNIFET, directeur développement durable et QSE chez Bouygues, Antoine CADI, directeur recherche-innovation de CDC Biodiversité. Antoine DENOIX, directeur général d'Axa Climate, Julie HANOT, représentante du commissaire général au développement durable, Michèle PAPPALARDO, membre de la commission de surveillance de la Caisse des dépôts, personnalité qualifiée nommée par le président de l'Assemblée nationale et Hélène SOUBELET, directrice générale de la Fondation pour la recherche sur la biodiversité. Animation par Jean-Marc VITTORI, éditorialiste aux Échos



J'encourage les administratrices et administrateurs à bien comprendre ce qu'est la biodiversité et à ne pas essayer de trouver une solution miracle qui puisse être une solution commune à tous. "

Hélène SOUBELET, directrice générale de la Fondation pour la recherche sur la biodiversité

MARDI 27 SEPTEMBRE REMISE DES CERTIFICATS ADMINISTRATEUR D'UNE ENTREPRISE DES ASSURANCES PAR ACTION OU À FORME MUTUELLE - MAISON ASTOR - PARIS

MERCREDI 12 OCTOBRE ATELIER BOARD BOOSTER #2 - WE_ARE - PARIS

avec Dominique DRUON, fondatrice d'Aliath, administratrice indépendante de sociétés (Entech)

LUNDI 17 OCTOBRE AFTERWORK -

IFA GO - NANTES Autour du rapport du GIEC avec Antoine CHARLOT,

directeur du Comité français pour le développement durable (Comité 21) et Virginie RAISSON-VICTOR, géopolitologue et prospectiviste

MARDI 18 OCTOBRE WEBINAIRE - CLUB ASSOCIATIONS-FONDATIONS

conseil pour renforcer l'impact avec François BOUVARD, administrateur de sociétés et de structures à but non lucratif, président de l'ICAM, Sylvaine BRUNET, présidente du conseil d'administration Croix-Rouge Insertion, et Nicolas TRUELLE, directeur général de la Fondation des Apprentis d'Auteuil

Faire évoluer la composition du







Il existe un décalage important entre les attentes RSE, qui s'inscrivent sur le long terme, et les objectifs financiers, qui s'inscrivent sur le court terme. Les entreprises n'intègrent généralement les éléments RSE qu'à partir du moment où ils ont un impact sur les tacteurs financiers.

Virginie BANET, présidente de Iolite Financial Consulting, administratrice de Lagardère, Mediobanca et Netgem



Le niveau d'attente de la jeunesse en matière de RSE n'est plus le même que jadis. Nous percevons aujourd'hui nos collaborateurs, et en particulier les plus jeunes, comme des clients. Ce ne sont plus vraiment des « collaborateurs » au sens classique du terme ; nous devons les séduire, aussi bien que nos clients, mais avec des arguments différents.

Serge WEINBERG, président du conseil d'administration de Sanofi, président-directeur général de Weinberg Capital Partners

DE L'ALSACE - PARIS Vous avez dit «responsabilité sociale et sociétale»? Le capital humain, un enjeu majeur pour les conseils avec Julie AVRANE, coprésidente du Club ESG de l'IFA et administratrice Valéo, Bureau Veritas, Monnoyeur, Unibail, Hélène AURIOL POTIER, administratrice de l'IFA, coprésidente du club ESG de l'IFA, administratrice du groupe Accor, de Safran, de Randstad, NV et de Oddo BHF, Virginie BANET, président de lolite Financial Consulting et administratrice de Lagardère, Mediobanca, Netgem, Chloé BLUTEAU, Young Professional Network Engie, Jean-Yves GILET, animateur du groupe RSS du club ESG, administrateur d'Eramet. Anne-Gabrielle HEILBRONNER. membre du directoire de Publicis, administratrice d'Orange & Présidente du comité nominations, gouvernance et RSE, présidente du Women's Forum, Balaji PAJANIRASSA et Karima SILVENT-MADI, global head of HR AXA, Stanislas POTTIER, senior advisor to the general management chez Amundi, et Serge WEINBERG, président du conseil d'administration de Sanofi, président-directeur général de Weinberg Capital Partners. Animation par Jean-Marc VITTORI, éditorialiste aux Échos

JEUDI 20 OCTOBRE

CLUB ESG - MAISON

MATINALE -

JEUDI 3 NOVEMBRE REMISE DES CERTIFICATS **ADMINISTRATEUR** DU CAS - SCIENCESPO - PARIS promotions 51 à 55

JEUDI 10 NOVEMBRE WEBI-EXPERT -IFA X MCKINSEY La neutralité carbone webinaire expert avec Sébastien LÉGER, co-directeur du pôle Sustainability chez McKinsey France

JEUDI 1ER DÉCEMBRE ATELIER BOARD BOOSTER #3 -WE_ARE - PARIS avec Dominique Druon, fondatrice d'Aliath, administratrice indépendante de sociétés (Entech)

LUNDI 12 DÉCEMBRE

WEBINAIRE - CLUB

ASSOCIATIONS-FONDATIONS Gouvernance élue et équipe opérationnelle: pour un fonctionnement harmonieux avec Michèle ALLARD, bénévole chez Passerelles et Compétences, cofondatrice de Bénévolat et Gouvernance, Mireille FAUGÈRE, coprésidente du club associations et fondations, Jacques-Charles FOMBONNE, président de la SPA, Caroline GROSSI, présidente de l'École à l'hôpital, Karine MELCHER-VINCKEVLEUGEL, avocate associée chez Fidal, membre du pôle droit

MERCREDI 14 DÉCEMBRE RÉUNION D'ACCUEIL DES NOUVEAUX ADHÉRENTS - DIGITAL

des associations et de l'ESS, Arnaud

LANGLOIS-MEURINNE, président

président du directoire de l'ESTACA

d'Amasco et Arnaud MARFURT,



















La complexification de la mission de l'administrateur



L'assemblée générale annuelle de l'IFA s'est tenue le jeudi 9 juin 2022 au Cloud Business Center à Paris. Elle était retransmise parallèlement en visioconférence. En introduction, une conférence orchestrée par Laurence DORS, coprésidente de la commission prospective et recherche, a permis de mettre en éclairage la complexification de la mission de l'administrateur.

01. Denis TERRIEN président de l'IFA

02. HélèneAURIOL POTIER
coprésidente
du club ESG

03. Sylvie le DAMANY coprésidente de la commission juridique

04. Karine DOGNIN-SAUZEdirectrice générale
de l'IFA

05. Laurence DORScoprésidente de la
commission prospective

06. Michel de FABIANI coprésident du club nominations-rémunérations

et recherche

07. Mireille FAUGÈRE coprésidente du club associations-fondations

08. Eric PERSONNE
référent au conseil
d'administration de l'IFA
du club ARS/ARSA

09. Véronique SAUBOT coprésidente du club EIC



Les deux grands risques qui pèsent sur les conseils d'administration des associations et fondations sont la spécialisation de certains membres, d'une part, et l'inégal degré d'investissement entre les différents membres, de l'autre. **

Mireille FAUGÈRE, administratrice et membre du bureau de l'IFA, coprésidente du club associations et fondations



Plus que jamais, notre engagement auprès de nos entreprises nous conduit à reconsidérer les acquis, à jouer sur les temps, court et long, et à mobiliser la diversité des regards croisés au sein du conseil pour développer de nouveaux questionnements dans un environnement dominé le plus souvent par l'incertitude. **

Laurence DORS, administratrice de l'IFA, coprésidente de la commission prospective et recherche



Le premier enjeu d'un startupper, lorsqu'il lance son entreprise, est d'arriver à fonctionner opérationnellement. Il y a donc un vrai enjeu de pédagogie autour de la transmission de l'information à nos jeunes entrepreneurs pour leur expliquer l'intérêt qu'ils peuvent avoir à se doter d'une gouvernance solide reposant, notamment, sur l'expertise d'administrateurs indépendants. **
Véronique SAUBOT, directrice générale de

Véronique SAUBOT, directrice générale de Simplon.co et ancienne coprésidente du club EIC



La collégialité du conseil d'administration démontre particulièrement son intérêt lors des périodes de crise.

Éric PERSONNE, administrateur de l'IFA et référent du club des administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration

L'assemblée générale mixte a été l'occasion de rappeler les réalisations de l'année 2021 et de souligner le bon dynamisme global de l'association.

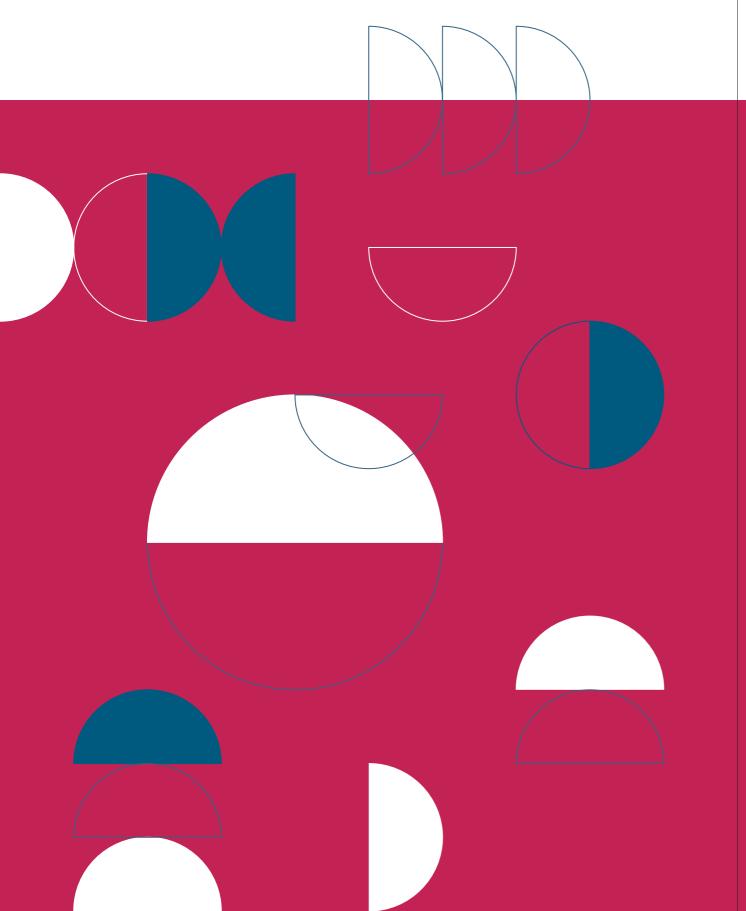
L'association a creusé le sillon d'une dynamique de croissance et de développement de son activité dans tous ses domaines d'intervention: prises de parole, études et analyses, actualité de la gouvernance, animation des clubs et des commissions, et formation. Par ailleurs, l'ensemble des neuf résolutions proposées a été adopté par l'assemblée générale. Outre l'adoption du rapport moral et financier, les mandats d'administrateur de Guylaine DYÈVRE, Bruno HUG de LARAUZE, Jean-Pierre LETARTRE ont été renouvelés. Estelle ROUX a été nommée administratrice de l'IFA et succède à Françoise MALRIEU, sortante.

Une modification statutaire permet désormais au délégué général de l'association de prendre, sur décision du conseil d'administration, le titre de directeur général.









5 Les formations

5
PROGRAMMES
CERTIFIANTS

47
SESSIONS
DE FORMATION
inter-entreprise

65
SESSIONS
DE FORMATION intra-entreprise

143

JOURNÉES
DE FORMATION

DE FORMATIO inter-intra entreprise

183 CERTIFICATS DÉLIVRÉS



857
PERSONNES
FORMÉES
EN 2022
dont 492 intraentreprise et 365
inter-entreprise

La formation est une étape incontournable de tout parcours d'administrateur engagé. En effet, nous sommes convaincus à l'IFA qu'on ne naît pas administrateur, mais qu'on le devient. C'est pourquoi nous proposons à chaque administrateur des offres de formation adaptées à la forme sociale des entreprises dans lesquelles il intervient, ainsi que des sessions sur-mesure pour aider les membres du conseil d'administration à développer des qualités essentielles dans l'exercice de leurs missions, parmi lesquelles:

01.

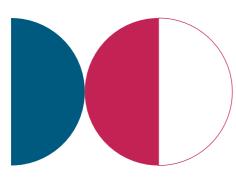
L'ENRICHISSEMENT
de ses qualités d'écoute,
d'adaptation à l'environnement
et à la culture du conseil tout
en apportant une valeur ajoutée
stratégique et en contribuant aux
principes de bonne gouvernance.
L'IFA s'attache à ajuster ses formations
aux spécificités de tous les conseils,
de toutes les organisations et de
tous les secteurs: ETI, entreprises
familiales, grands groupes, entreprises
en croissance, sociétés d'assurances,
banques, associations, fondations,
coopératives ou encore mutuelles.

02.

LE RENFORCEMENT
de ses compétences techniques
et comportementales pour
faire face aux nombreux défis
auxquels leurs organisations
doivent faire face: ESG, dialogue
avec les parties prenantes,
anticipation des risques, partage
de la valeur, activisme...

O3.

L'OUVERTURE
PERMANENTE
sur les qualités
humaines, posturales
et relationnelles, pour
faire de l'administrateur un
acteur d'une gouvernance
responsable.

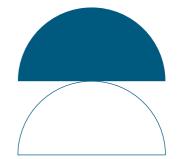


Se former avec l'IFA c'est l'assurance de bénéficier de l'expertise de formateurs praticiens et d'une pédagogie active (simulation de conseils, cas pratiques, jeux de rôles...). Ces expériences immersives et apprenantes garantissent l'émergence de toutes les qualités nécessaires pour devenir un administrateur responsable et engagé.

Chacun de nos programmes se nourrit d'une veille menée au sein des commissions, clubs et groupes de travail de l'IFA. Ils ont la particularité d'être enrichis par les évolutions juridiques, réglementaires et les meilleures pratiques de gouvernance observées en France ou à l'international.

L'IFA a obtenu la certification Qualiopi le 14 janvier 2022, un marqueur fort de la reconnaissance de l'excellence de son offre de formation. Cette certification garantit que l'IFA répond aux attentes des financeurs publics en termes d'acquisition de compétences, ce qui implique pour l'institut un engagement tant sur la qualité et la pertinence des formations délivrées aux administrateurs.

L'IFA s'engage pour l'innovation pédagogique en organisant des formations en distanciel tout en demeurant vigilant à l'interactivité entre participants. En rejoignant une formation à l'IFA, vous prenez part à une communauté en mouvement et à divers temps d'échanges et de rencontres, organisés pour favoriser le dynamisme du réseau et la rencontre entre pairs.



VOTRE INTERLOCUTEUR



Romain COURAULT
Directeur de la formation
romain.courault@ifa-asso.com



FORMATION INTER-ENTREPRISE:

Une formation inter est un format court est destinée à des administratrices et administrateurs de tous horizons.

FORMATION INTRA-ENTREPRISE:

Une formation intra est un programme sur-mesure qui s'adresse aux administratrices et administrateurs d'une même organisation.

Certificat administrateur de sociétés



DIRECTEUR PÉDAGOGIQUE

Jean COROLLER

PROMOTIONS PAR AN

PERSONNES



COURAGE



COLLÉGIALITÉ



POSTURE

Le CAS lancé par l'IFA en novembre 2010 compte à ce jour 1 244 certifiés. Il est marqué par une forte diversité des origines et des parcours d'administrateurs opérant dans une multitude de secteurs et tailles d'entreprises, en France et à l'international. Le CAS vient de célébrer avec bonheur ses 12 ans, le 24 novembre 2022.

Désormais synonyme d'excellence en terme de formation certifiante pour les administrateurs, le CAS s'inscrit dans la durée et se renouvelle sans cesse pour intégrer les bonnes pratiques des conseils, les incessantes évolutions réglementaires et sociétales. Sa valeur ajoutée est d'optimiser l'expérience d'apprentissage de l'administrateur. Au-delà du tronc commun fondamental, un choix varié de 4 modules électifs permet une personnalisation du parcours certifiant de l'international (module européen ecoDa) à la PME/ETI, en passant par la gouvernance bancaire et la gouvernance des start-up.

Après un important travail d'innovation pédagogique, la nouvelle édition du CAS en format blended reflète la nouvelle réalité des conseils. Largement déployée en 2022, elle comprend:

Une accentuation de la personnalisation du cursus avec un affinement du Plan de Développement Personnel: vision personnelle, profil administrateur différencié, etc.

Un renforcement des mises en situation, de témoignages et des simulations terrain.

Une orientation marquée vers l'ESG, le rôle du conseil dans la définition et l'appropriation effective des sujets de transition environnementale. sociale et sociétale. les modifications marquantes corrélatives des modèles d'affaires, les profils nouveaux dans les conseils et la montée en compétence indispensable des administrateurs.



Ces trois jours aui permettent de faire toute une boucle de réunions de conseils d'administration et de comités est incroyablement riche d'apprentissages pour s'imaginer faire partie d'un conseil et voir, jour après jour, les dynamiques d'enchaînements de décisions avec leurs biais et leurs conséquences étape après étape. **





Crédit © Sasha Héron pour l'IFA

En filigrane, «l'odyssée» du CAS met l'apprenant en position d'administrateur face aux défis économiques, sociaux et sociétaux, financiers et extrafinanciers d'aujourd'hui et de demain, tout en l'amenant à se transformer, voire se remettre en cause en travaillant en profondeur sur sa posture, son devoir d'expression et sa personnalité au service de la collégialité du conseil.

La forte attractivité du CAS conduit l'IFA à programmer 8 promotions en 2023 pour répondre aux besoins grandissants de compétences et d'exigences que requiert la mission d'administratrice et d'administrateur.

La cérémonie du CAS

Le 24 novembre 2022, l'IFA et SciencesPo ont accueilli près de 300 certifiés du Certificat d'administrateur de sociétés (CAS) pour célébrer le douzième anniversaire de cette formation au Musée du Quai Branly - Jacques Chirac.

La soirée, placée sous le marrainage de Guylaine DYÈVRE, vice-présidente de l'IFA et secrétaire du conseil d'administration du groupe BNP Paribas, a été marquée par les discours introductifs

de Denis TERRIEN, président de l'IFA et de Philippe GUÉRINET, directeur de SciencesPo Executive Education et par quatre témoignages d'anciens certifiés:

- · Pascaline PEUGEOT de **DREUZY** (promotion 8).
- Didier LANDRU (promotion 53, 2022).
- Soumia MALINBAUM (promotion 4, 2012).
- Philippe PRONOST (promotion 33, 2018).



Il y a une telle évolution notamment dans les pratiques réglementaires, dans le droit boursier, dans les sujets ESG qu'il est à mes yeux, même après plus de 25 ans de mandats d'administrateur, essentiel de se « mettre à jour » et l'apport de l'IFA a été incontestablement très précieux à cet égard. En outre, il est toujours utile d'avoir des retours de ses pairs et d'identifier ses points d'amélioration pour essayer d'avoir la meilleure posture d'administrateur et apporter autant de valeur ajoutée que possible à l'intelligence collective d'un conseil d'administration. *

Philippe PRONOST (promotion 33 du CAS)



Nommé administrateur cinq mois plus tôt, i'intègre la promotion 53 du certificat administrateur de sociétés en complet béotien. Scientifique de métier, j'ignore à peu près tout du monde de la gouvernance. Au fil des cinq modules de formation, le CAS m'a apporté un socle solide de connaissance, une compréhension concrète du rôle de l'administrateur et un premier réseau. J'y ai surtout acquis la confiance et l'assurance nécessaire pour m'intégrer et participer aujourd'hui pleinement à mon conseil. ** Didier LANDRU (promotion 53 du CAS)

0

Certificat administrateur d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI)



DIRECTEUR PÉDAGOGIQUE

Alain MARTEL

PROMOTIONS PAR AN

PERSONNES

DIVERSITÉ





ANCRAGE **TERRITORIAL**

En partenariat avec Audencia, ce certificat s'adresse à des administrateurs et futurs administrateurs se préparant à l'exercice d'un mandat dans la gouvernance des ETI (entreprises de taille intermédiaire) dont la spécificité est forte: elles font face à des situations de transmission ou de croissance.

Ce programme de certification ambitionne trois objectifs pédagogiques:

01. Faire découvrir et connaître la «culture» spécifique de la gouvernance des ETI pour dimensionner les instances de gouvernance aux besoins de l'entreprise et de ses actionnaires.

02. Accompagner les administrateurs dans les ETI à exercer avec professionnalisme leurs responsabilités.

03. Insuffler les bonnes pratiques de gouvernance afin de répondre aux enjeux du développement et de la performance durable des ETI. Les ETI sont concernées par la loi Copé-Zimmermann qui vise à favoriser la parité dans les conseils d'administration et de surveillance mais également par l'enjeu d'une plus grande diversité dans leurs instances. Ce programme permet à de nouveaux profils et parcours d'accéder à des conseils d'administration et/ou de surveillance en étant préparés aux enjeux spécifiques de leur développement.

En 2022, cette formation a renforcé la dimension RSE, les études de cas et les mises en situation de conseil d'administration dans des conditions favorisant une forte interaction entre les participants et les intervenants.











CODIRECTEURS PÉDAGOGIQUE

Hervé BOUCLIER & Jean-Baptiste LABRUSSE



PERSONNES

DIVERSITÉ

PASSION

EFFICACITÉ

L'assurance, domaine économique des plus dynamiques. Encore faut-il en maîtriser les règles, agir et décider en connaissant les opportunités et les contraintes.

Ce programme opéré conjointement par l'IFA et l'Institut des actuaires est conçu pour découvrir comment la gouvernance tient une place prépondérante comme organe de régulation et de contrôle

de la dirigeance et préparer les administratrices et les administrateurs aux spécificités des organisations de ce secteur.

Ils ont à cœur de vous faire partager leurs connaissances et leur passion. C'est aussi par les simulations de conseils d'administration, les études de cas. les interactions entre les participants que le savoir s'acquière.

Ce parcours de 6 mois, faisant intervenir les meilleurs praticiens dans leurs domaines, alterne apprentissage académique et mise en pratique, avec la vocation de préparer et de permettre aux administratrices et aux administrateurs de contribuer à l'efficacité collective dans les conseils d'administration d'entreprise d'assurance par action ou à forme mutuelle.

Les participants bénéficient d'un suivi personnalisé et d'une estimation de leur progression tout au long des 6 modules qui composent ce parcours.





Certificat entreprises familiales: gouvernance et management



DIRECTEUR PÉDAGOGIQUE

Philippe PELÉ-CLAMOUR Professeur adjoint HEC, directeur académique







VALEURS

INTERGÉNÉRATIONNEL

Ce programme porté conjointement par l'IFA et HEC Executive Education a été élaboré 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-membres de la famille et futur exécutifs d'une entreprise familiale.

Il permet d'accompagner les actionnaires, administrateurs et dirigeants d'entreprises familiales dans la définition et la mise en œuvre d'une gouvernance partagée, impliquant toutes les générations à répondre à leurs enjeux spécifiques.

Ce programme traite en particulier de trois enjeux forts: temporalité, valeurs, intergénérationnel. La restitution d'un governance project (un mémoire individuel qui clôture ce certificat) est un moment structurant du parcours. Ainsi, la gouvernance familiale prend vie autour de valeurs partagées, de sens et d'unité.





Certificat administrateur d'un groupe de protection sociale



DIRECTRICE PÉDAGOGIQUE

Virginie LE MÉE directrice générale de l'Union mutualiste retraite

PROMOTION PAR AN

PERSONNES

HAUTEUR DE VUE

FORCE DU COLLECTIF

ACQUISITION D'UN SENS STRATÉGIQUE AU SERVICE DE L'AVENIR DES GROUPES **DE PROTECTION SOCIALE!**

En partenariat avec Sciences Po et le CTIP, ce certificat est un dispositif concu 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.

Cette formation certifiante s'adresse spécifiquement aux administrateurs, confirmés ou en devenir, appartenant au collège des salariés ou des employeurs et siégeant dans les conseils d'administrations d'organismes assureurs de groupes de protection sociale dont le mode de gestion est paritaire.

Sa valeur ajoutée est de permettre une prise de recul, en développant les forces du collectif autour de notions techniques, comportementales et stratégiques. Il réunit des hommes et des femmes engagés, qui échangent, partagent et réfléchissent au devenir des groupes de protection sociale, accompagnés par des professionnels et enseignants reconnus.













Gérald FRÉMY Chargé de formation programmes certifiants gerald.fremy@ifa-asso.com 01 80 05 62 31

FORMATION INTER-ENTREPRISES :

24 formations inter-entreprises à suivre au gré de ses besoins

Ces formations en format court d'une demi-journée à deux jours permettent de répondre aux problématiques essentielles rencontrées à tout moment dans le parcours de l'administratrice et de l'administrateur et quelle que soit la profondeur de son expérience.

FORMATION INTRA-ENTREPRISE :

La possibilité d'organiser des sessions sur-mesure.

Cette offre de formation est constituée pour répondre aux attentes et aux besoins d'un conseil d'administration, d'un conseil de surveillance ou d'un groupe d'administratrices ou d'administrateurs d'une même organisation.

Ces formats sur mesure sont multiples: sessions en anglais, parcours avec accréditation, modules en *blended learning*, formation à distance et/ou en présentiel.

Les organisations qui font appel à l'IFA sont diversifiées et proviennent de différents secteurs d'activité: banques, transport, coopératives, epic, associations, sociétés cotées...

EN 2022, ILS NOUS ONT FAIT CONFIANCE :

CCI HDF, ESCOFI, CAPGEMINI, RATP, BPI, LA BANQUE POSTALE, TF1, NAVAL GROUP, EDF, ENTECH, AGIRC-ARRCO, CERFRANCE, MIRVOG, HARMONIE MUTUELLE...

VOS INTERLOCUTRICES



Laurence BEAUQUIER
Chargée de formation intra-entreprise laurence.beauquier@ifa-asso.com
01 80 05 62 26

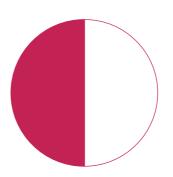


Alexandra COUREL
Chargée de formation inter-entreprise alexandra.courel@ifa-asso.com
01 80 05 62 28

Formations au catalogue 2023

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET ENJEUX

| Les meilleures | 0.1 |
|-------------------------------|----------|
| pratiques de gouvernance | 2 jours |
| Gouvernance | |
| et cybersécurité | 1 jour |
| La gouvernance et | |
| la conduite de la stratégie | 2 jours |
| Gouvernance et compliance | 1 jour |
| La pratique de la décision | |
| stratégique en conseil | 1 jour |
| Les fondamentaux | |
| de la finance | 1 jour |
| Le conseil et l'arrêté | |
| des comptes | 1 jour |
| Le conseil et la RSE | 1 jour |
| La responsabilité civile | |
| et pénale de l'administrateur | 0,5 joui |
| Le conseil en prévention | |
| et en gestion de crise | 2 jours |
| Le secrétaire du conseil | 1 jour |
| | |



MANDATS SPÉCIFIQUES

| Être administrateur d'une entreprise familiale | 1 jour |
|----------------------------------------------------------|-------------------|
| Être administrateur d'une start-up/scale-up | 1 ou 2 jour(s) |
| 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 d'une association ou d'une fondation | 1 jour |

COMITÉS SPÉCIALISÉS

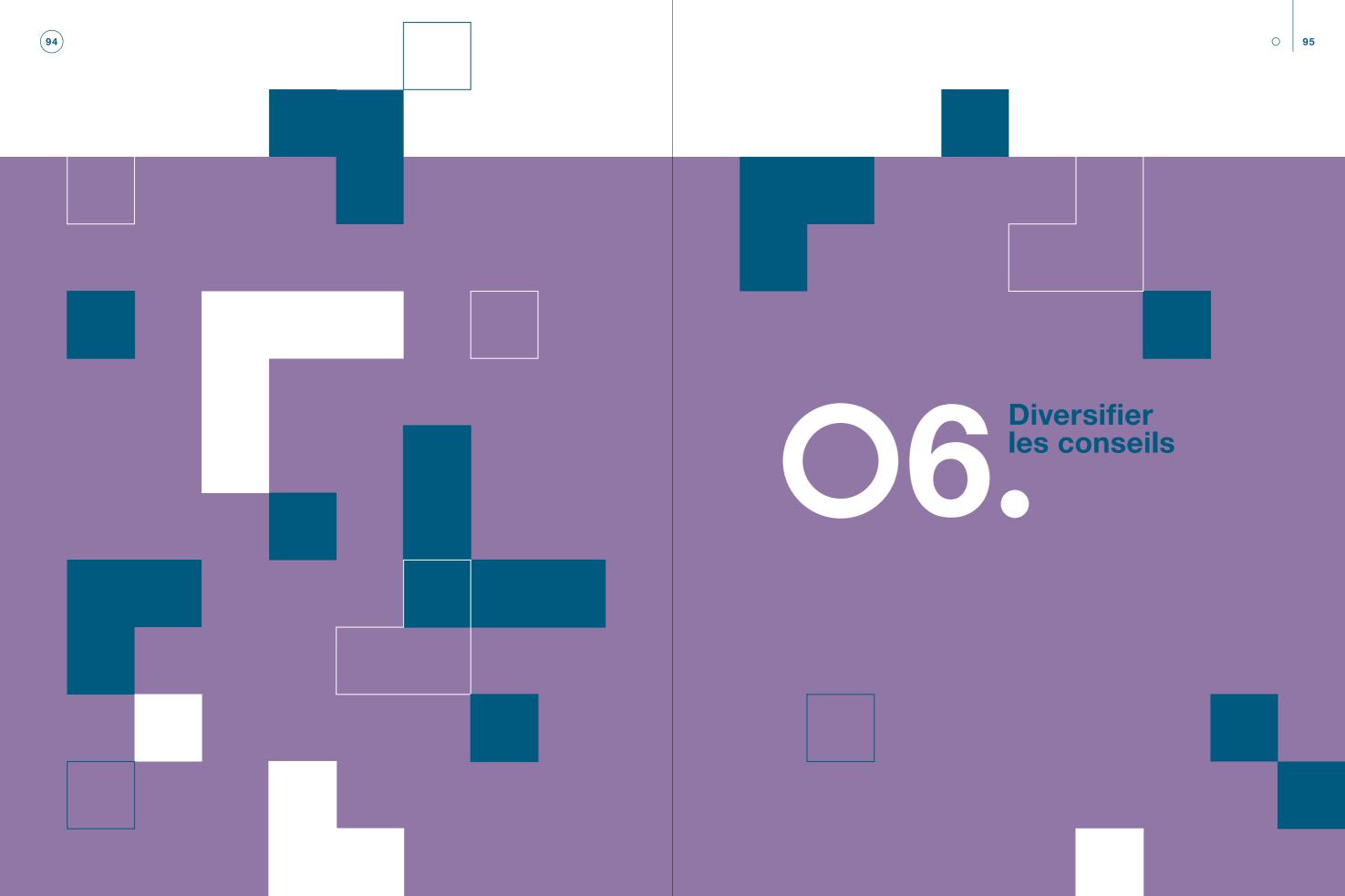
| Le comité d'audit | 2 jours | |
|-----------------------------|---------|--|
| Le comité des rémunérations | 1 jour | |

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

| Posture de l'administrateur | 1 jour |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| Simulations du conseil: les clefs d'efficacité et d'impact | 1 jour |

SPÉCIAL ADMINISTRATEURS INTERNATIONAUX (FORMATIONS DÉLIVRÉES EN ANGLAIS)

| French Corporate Law and Governance | 0,5 jour |
|-------------------------------------------------------|------------------------|
| New Governance Challenges for Board Members in Europe | 1 jour à Bruxelles |
| The European Board Diploma ecoDa | 4 jours à Bruxelles |



Diversifier les conseils

L'IFA est une association ressource pour toutes les organisations qui cherchent à mettre en œuvre de meilleures pratiques de gouvernance, quels que soient leur taille et leur statut: association, fondation, mutuelle, coopérative start-up, ETI ou PME.

La première d'entre elles est de veiller à la bonne composition de son conseil d'administration, de son conseil de surveillance, de son advisory board ou de ses différents comités spécialisés.

Favoriser

par des ateliers interactifs et

didactiques.

l'accès aux



Ces offres sont proposées par des sociétés adhérentes et réservées exclusivement aux 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.

Avec son service de publication d'offre de mandats et son nouveau

favorise la bonne équation entre les besoins des conseils et les

potentiels des administratrices et

de mandats. La grande richesse du réseau de membres contribue

ainsi à une plus grande diversité

des conseils d'administration

et de surveillance.

des administrateurs à la recherche

service Board Booster, I'IFA

relayés en 2022

L'IFA accompagne les organisations dans leur recherche à partir des critères prédéfinis jusqu'à une pré-sélection de candidats issus d'un réseau d'administratrices et d'administrateurs compétents, pour une grande partie, certifiés.

mandats L'IFA prépare par ailleurs les administratrices et les administrateurs de tout profil dans leur recherche de mandat





Lamya BERMYN Directrice marketing, du digital et des relations adhérents lamya.bermyn@ifa-asso.com

Les Ateliers Board Booster

permettent d'acquérir les bons outils, d'adopter la bonne approche pour accélérer sa recherche de mandat mais aussi de nombreuses actions de networking favorisant la rencontre entre sociétés cotées, PME, ETI, start-up, mutuelles, coopératives associations et fondations à Paris ou dans les territoires. L'IFA entend activement contribuer à une plus grande ouverture du marché de la gouvernance.

ATELIERS BOARD BOOSTER



29 JUIN 12 OCTOBRE 1ER DÉCEMBRE



Pour connaître les prochaines dates 2023





(100)

DIRECTION GÉNÉRALE



Karine DOGNIN-SAUZE Directrice générale





Lamya BERMYN Directrice marketing, du digital et des relations adhérents

Rajaâ OUALI

Chargée des relations

adhérents

PÔLE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



Directrice du développement territorial



Clémence DECORTIAT



PÔLE

CONTENUS ET

COMMUNICATION

Caroline CASTETS

Directrice des contenus

et de la communication

Caroline MICHAUD Responsable des contenus



PÔLE

FORMATION

Romain COURAULT

Directeur de la formation

Chargée de formation intra-entreprise





Tristan FOURAULT Chargé de mission auprès de la

direction et de la présidence

Bettina DAMBOURNET Office Manager, coordinatrice des commissions et clubs, assistante de direction



Julia LABREUILLE Chargée des relations



Chargée de contenus



Jean MAZEAU Chargé évènementiel



Alexandra COUREL

Chargée de formation

inter-entreprise

Gérald FRÉMY Chargé de formation programmes certifiants



PÔLE GESTION

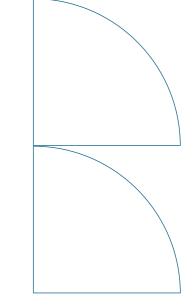
ADMINISTRATIVE,

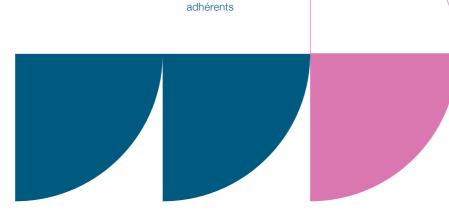
FINANCIÈRE ET RH

financière et RH



Relations adhérents et gestion comptable





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».

C'est accéder à des contenus sur les bonnes pratiques de gouvernance régulièrement mis à jour.

C'est pouvoir participer à des évènements, à des débats avec des praticiens et des experts, en live mais aussi en *replay* et dans toute la France. C'est la possibilité de participer activement aux échanges de bonnes pratiques au sein de commissions et de clubs pour porter la voix des administrateurs

C'est bénéficier d'un réseau pour accélérer votre recherche de mandat d'administratrices et d'administrateurs.

C'est un choix 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, associations, fondations, réseaux professionnels et/ou d'un syndicat).

L'IFA associe également à son action 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, et notamment: audit, droit, ressources humaines, communications financières, systèmes d'information, RSE.

VOTRE INTERLOCUTRICE



Rajaâ OUALI Chargée des relations adhérents rajaa.ouali@ifa-asso.com 01 80 05 62 24

Pour nous rejoindre

L'ADHÉSION INDIVIDUELLE

CLASSIQUE

- tarifs préférentiels sur les formations
- accès aux publications éditées par l'IFA
- · accès au fonds documentaire
- abonnement à la newsletter hebdomadaire «L'actu de la gouvernance»
- possibilité de candidater aux commissions ou clubs sur candidatures
- · accès aux offres de mandats
- · accès aux webinaires
- accès aux matinales
- accès aux afterworks

1 an 350€ TTC

PREMIUM

- tarifs préférentiels sur les formations
- accès aux publications éditées par l'IFA
- accès au fonds documentaire
- abonnement à la newsletter hebdomadaire «L'actu de la gouvernance»
- possibilité de candidater aux commissions ou clubs sur candidatures
- accès aux offres de mandats
- accès aux webinaires
- accès aux matinales
- accès aux afterworks
- accès à la J2A Journée des administratrices et des administrateurs engagés (tarif public: 499€ en 2022)

1 an 500€TTC

3 ans 1140€TTC

L'ADHÉSION GROUPÉE D'ENTREPRISE

L'adhésion à l'IFA peut être
également initiée par une organisation
pour un groupe de personnes (sociétés,
mutuelles, coopératives, associations,
fondations, réseaux professionnels et/ou
d'un syndicat). En tant qu'adhérent groupé
entreprise, vous bénéficiez des mêmes
avantages que les adhérents individuels,
et bénéficiez également d'une relation
personnalisée pour répondre à toutes
les questions de votre organisation,
ainsi que d'un accès pour la publication
de vos offres de mandat.

| jusqu'à 8 | |
|-------------------|------------|
| personnes maximum | 1 700€ HT |
| jusqu'à 18 | |
| personnes maximum | 3 500 € HT |
| jusqu'à 40 | |
| personnes maximum | 5 500 € HT |
| jusqu'à 80 | |
| personnes | 10 500€ HT |
| | |

POUR DEVENIR MEMBRE ASSOCIÉ, PARTENAIRE OU TOUT AUTRE DEMANDE PARTICULIÈRE, CONTACTEZ



Lamya BERMYN
Directrice marketing, du digital
et des relations adhérents
lamya.bermyn@ifa-asso.com

POUR DEVENIR MEMBRE ASSOCIÉ RÉGIONAL, CONTACTEZ



Clémence DECORTIAT
Directrice du développement territorial
clemence.decortiat@ifa-asso.com
01 80 05 62 32

