ifa
ADMINISTRATRICES
ET ADMINISTRATEURS
ENGAGÉS

rapport annuel

2025

ADMINISTRATRICES
ET ADMINISTRATEURS
ENGAGÉS

2025

sommaire

MOT DU PRÉSIDENT 06

ÉDITO DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 07

01

NOTRE GOUVERNANCE **08**

notre Conseil d'administration 10

notre raison d'être, nos missions et nos valeurs 12

nos partenaires 13

02

LA PREMIÈRE COMMUNAUTÉ D'ADMINISTRATRICES ET D'ADMINISTRATEURS EN FRANCE **14**

les chiffres clés de l'année 2025 14

le réseau IFA 16

le développement en régions 18

03

LA RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE **20**

l'intégration à une commission ou à un club de l'IFA 22

les commissions transverses 23

les clubs par fonction au sein du conseil d'administration 24

les clubs par typologie d'organisation 26

le club thématique 28

les publications de l'IFA 29

04

LA FORMATION – DEVENIR ADMINISTRATRICE OU ADMINISTRATEUR ; PERFECTIONNER SES PRATIQUES DE GOUVERNANCE **30**

devenir administratrice ou administrateur 32

prendre part à une formation certifiante 34

rejoindre une formation sur mesure ou une formation catalogue 40

suivre les formations au catalogue 41

05

LA PROMOTION DES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE **43**

l'IFA dans les médias 44

l'IFA sur LinkedIn 46

les évènements 48

les affaires publiques 54

06

UNE ÉQUIPE À VOTRE ÉCOUTE **54**

l'équipe 56

les offres d'adhésion IFA 58

mot du président



Denis Terrien
Président

Mesdames, Messieurs,

L'année 2025 restera, pour l'Institut Français des Administrateurs, une année particulière. Elle a été marquée par la disparition de Sophie Stabile, trésorière de l'association et coprésidente du Club des présidents de comités d'audit, dont l'engagement au service de l'IFA et de la gouvernance demeurera pour nous tous une référence. Nous lui rendons hommage dans ces pages.

Ce rapport annuel est l'occasion d'exprimer ma gratitude à toutes celles et ceux qui font vivre l'IFA, et dont l'engagement et la confiance constituent le socle même de notre légitimité : les membres du Conseil d'administration, les présidents et coprésidents de nos clubs et commissions et les cinq cents membres qui y sont engagés, les présidents et coprésidents des IFA régionaux et leurs bureaux, nos membres partenaires et associés, nos partenaires académiques, l'ensemble de nos adhérentes et adhérents, ainsi que les équipes de l'IFA, sous la direction de Laurent Degabriel

Les actions de l'IFA, en matière de réflexion, de formation, de partage de connaissances et d'advocacy en France et en Europe, confirment sa place au cœur des bonnes pratiques de gouvernance. Cette dynamique repose sur des choix stratégiques clairs : renforcement des équipes, développement régional, enrichissement de l'offre de formation, notamment à destination du secteur associatif, nouveaux locaux favorisant les échanges, modernisation des outils et mobilisation constante de nos membres. Le chiffre d'affaires progresse pour la sixième année consécutive et la maîtrise des charges permet de consolider notre situation financière.

Si l'assemblée générale en 2026 confirme le choix du Conseil, j'aurai l'honneur d'entamer un nouveau mandat, inscrit dans une nouvelle phase de développement portée par un plan stratégique structurant.

Nous faisons face à une convergence de ruptures : accélération de l'intelligence artificielle, risques cyber, recomposition géopolitique, pression réglementaire et évolution des attentes sociétales et environnementales. Dans ce contexte, les Conseils doivent dépasser l'analyse du passé, anticiper et décider rapidement, tout en construisant l'avenir à long terme. C'est désormais une exigence durable.

Le paradoxe de la gouvernance est d'articuler performance immédiate, résilience et impact durable, de manière simultanée. Ma conviction est claire : les Conseils ne peuvent plus être de simples observateurs : ils doivent être des acteurs de la transformation.

Dans un monde où la gouvernance est devenue un enjeu stratégique et sociétal, l'IFA a la responsabilité de porter une ambition à la hauteur des transformations en cours. Désormais reconnu et sollicité, son rôle est d'être un acteur central du débat en France et en Europe, au service des administrateurs.

C'est dans cet esprit que je vous convie à lire ce rapport annuel, témoignage du chemin parcouru et des défis à venir, et que j'aborde avec confiance l'exercice à venir.

édito



Laurent Degabriel
Directeur général

Mesdames, Messieurs,

L'exercice 2025 s'est inscrit dans la continuité de la dynamique engagée ces dernières années, avec des résultats au-delà des objectifs fixés. Cette performance collective est le fruit d'un travail rigoureux, conduit dans un contexte économique et politique exigeant. Je veux ici remercier les équipes, pleinement mobilisées au service de cette ambition.

Sur le plan des adhésions, la fidélité de nos membres entreprises demeure un socle solide, avec un taux de renouvellement de 90%, tandis que les membres associés et partenaires affichent une progression encourageante. L'activité formation a confirmé son rôle de moteur de développement, portée par la progression des certifications et par la force du Certificat Administrateur de Sociétés.

La satisfaction de nos adhérents témoigne de la qualité du lien que nous entretenons avec notre communauté, dont la visibilité s'est considérablement accrue tant sur le plan digital qu'événementiel.

Pour 2026, les priorités sont claires : renforcer nos équipes, intensifier la prospection, développer notre présence à l'international et investir dans l'intelligence artificielle. Le lancement officiel d'Optifa, notre agent conversationnel propriétaire et première initiative de ce type au sein d'une institution européenne de gouvernance, est désormais accessible à l'ensemble de nos adhérents. Nous souhaitons également ouvrir nos formations aux dirigeants exécutifs et sensibiliser de nouveaux publics à la gouvernance, afin de traduire notre notoriété accrue en engagement concret.

L'IFA entre dans cet exercice avec des fondations solides, des équipes mobilisées et une ambition affirmée.



Sophie Stabile

C'est avec une profonde tristesse que l'Institut Français des Administrateurs a appris le décès de Sophie Stabile, survenu le 15 juillet 2025.

Administratrice de l'IFA depuis 2019, Sophie Stabile a exercé au sein de notre association les fonctions de trésorière à partir de 2021, et co-présidait le Club des présidents de comités d'audit aux côtés d'Helman le Pas de Sécheval. Elle a notamment apporté une contribution décisive à l'élaboration du guide Comités d'audit : bonnes pratiques et mode opératoire.

Sophie incarnait une gouvernance moderne, engagée et éthique, portée par une grande rigueur et une exigence professionnelle sans faille. Malgré la maladie qu'elle affrontait avec courage depuis plusieurs années, elle a poursuivi sans relâche ses engagements, faisant preuve jusqu'au bout d'une remarquable force d'âme.

Son départ laisse un vide immense. Nous nous souvenons avec reconnaissance de la qualité de son engagement, de son esprit d'ouverture et de sa contribution remarquable à la gouvernance des organisations.

01

Notre gouvernance

Notre Conseil d'administration

Membres et fonctions des membres du Conseil d'administration de l'IFA

Au 4 juin 2026

L'IFA repose sur une gouvernance solide et engagée, incarnée par son Conseil d'Administration, qui veille à la bonne conduite des missions de l'institut.

–
2025

4 conseils d'administration:
12 février
16 avril
24 septembre
26 novembre

4 réunions du bureau:
4 février
10 avril
8 septembre
17 novembre

1 séminaire stratégique:
23 septembre

1 assemblée générale:
5 juin

Pour découvrir l'ensemble des instances de gouvernance et leurs missions, scannez le QR code.



Denis Terrien
Président
Membre du bureau

Président du Conseil de surveillance Colisée, membre du comité d'audit
•
Président du comité nomination, rémunérations et gouvernance Ciel textile et membre du Conseil d'administration
•
Membre du comité humain de Ounass et membre du Conseil d'administration
•
Président de l'Advisory board de Invisible Technologies
•
Membre du Conseil d'administration de Changer par le don
•
Membre du CA et trésorier de Cajjed
•
Membre de l'Advisory board de Concilio



Guylaine Dyèvre
Vice-Présidente
Membre du bureau

Administratrice d'ecoDa
•
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



Gonzague de Blignières
Président du comité des nominations, de gouvernance et de déontologie
Membre du bureau

Co-fondateur de Raise
•
Administrateur de la fondation Bettencourt-Schueller, de Unitew Way - Alliance pour la France, de CIS, de Wake up Café



Charlotte Tasso de Panafieu
Trésorière
Membre du bureau

Directrice générale de Dubly Transatlantique Gestion
•
Administratrice de la Banque Transatlantique Belgium, administratrice de SICAV CIPEC et de SICAV Euromutuel



Anne-Sophie de la Bigne
Co-présidente du Club ESG de l'IFA



Charles Vilgrain
Managing Partner de Caravelle

Administrateur de Mayoly Spindler, de Visionix,de KESTREL Vision et de Belambra



Marlène Dolveck
Présidente du Conseil d'administration de la Toulouse School of Economics



Isabelle Kocher de Leyritz
Co-présidente de la Commission prospective et recherche de l'IFA

Cofondatrice et présidente de Blunomy
•
Administratrice de Egis, de The B-Team, du Cercle des économistes et de l'IFRI
•
Présidente des Entretiens de l'Excellence



Hugues Epaillard
Membre du comité des nominations, de gouvernance et de déontologie

Administrateur salarié du groupe BNP Paribas
•
Administrateur et président du comité des risques d'Action Logement



Karine Charbonnier
Co-présidente de l'IFA Hauts-de-France

Présidente de la Commission formations de la CCI Hauts-de-France
•
Membre du conseil de surveillance de Bonduelle



Sophie l'Hélias
Présidente de LeaderXXchange

Administratrice indépendante
Membre du Haut-Comité de Gouvernement d'entreprise



Thibault Viort
Co-président du Club EIC

Administrateur indépendant de Swile



Helman le Pas de Sécheval
Coprésident du club des présidents de comité d'audit de l'IFA

Secrétaire général de Veolia Environnement
•
Président du Conseil d'administration de Veolia Italie et administrateur de la Fondation de l'École Nationale Supérieure (ENS)



Estelle Roux
Directrice adjointe de Coredaher

Administratrice de Cie Daher, en qualité de représentante de la holding familiale Coredaher



Notre raison d'être, nos valeurs & nos missions

Notre raison d'être

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

Nos missions

1.
Être un lieu de partage
des bonnes pratiques entre administratrices et administrateurs engagés.

2.
Être force de propositions
en portant la voix des administratrices et des administrateurs pour faire progresser la gouvernance en France et en Europe, auprès de l'ensemble des parties prenantes.

3.
Former
les administratrices et les administrateurs pour qu'ils exercent leurs responsabilités, avec le professionnalisme, la posture et les compétences nécessaires.

4.
Informer
les administratrices et les administrateurs des évolutions du cadre règlementaire et législatif.

Nos valeurs

Engagement
Ouverture
Indépendance
Exigence





Nos partenaires

AU 31 DÉCEMBRE 2025

INSTITUTIONS

CCI PARIS PARIS ILE-DE-FRANCE · CNCC Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes · EURONEXT

FORMATION

Institut des ACTUAIRES · Audencia Executive Education · Collège des Bernardins · République Française Liberté Égalité Fraternité · ENAC · FIPS Fédération des Institutions Paritaires de Protection Sociale · isae SUPAERO Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace · SciencesPo Executive Education

CONSEIL

BDO · BRUNSWICK · Deloitte. · Ethics & Boards Governance Intelligence and Advisory · EY · forvis mazars · Grant Thornton · KPMG · pwc · RSM · wtw

DROIT

Adaltys AVOCATS · BREDIN PRAT · GIDE Gide Loyrette Nouel · WILLKIE Willkie Farr & Gallagher

RECRUTEMENT

SpencerStuart

PARTENAIRE EUROPÉEN

ecoDa The European Voice of Directors

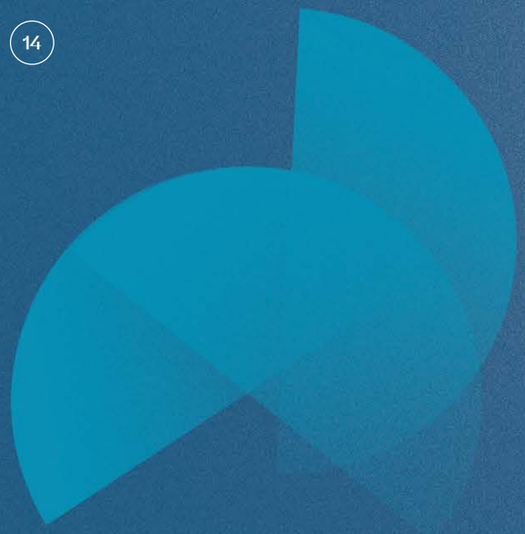
L'IFA est membre fondateur de l'EcoDa (European confederation of Directors' Associations) et siège au conseil d'administration. EcoDa représente les intérêts de l'IFA au-niveau européen.

MEMBRES PARTENAIRES RÉGIONAUX

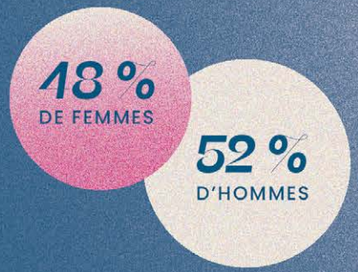
forvis mazars · Grant Thornton

02

La première communauté d'administratrices et d'administrateurs en France

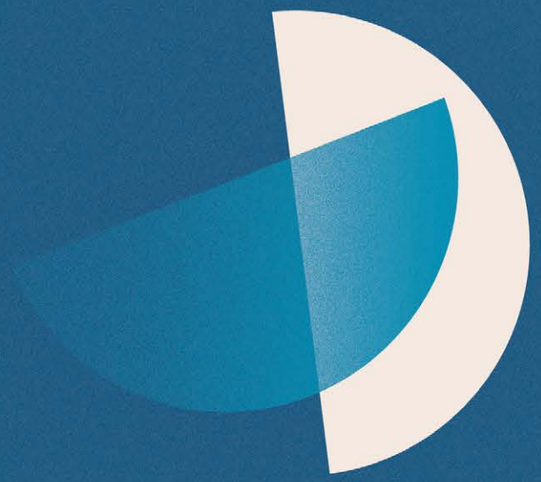


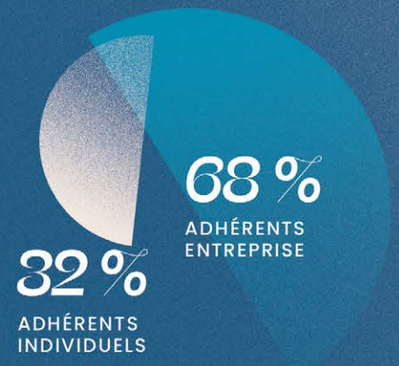
3 565
ADHÉRENTS
au 31 décembre 2025



175
adhésions entreprises
au 31 décembre 2025,

dont
+ 18
nouvelles adhésions
enregistrées
en 2025





20
MEMBRES ASSOCIÉS
ET PARTENAIRES
au 31 décembre 2025



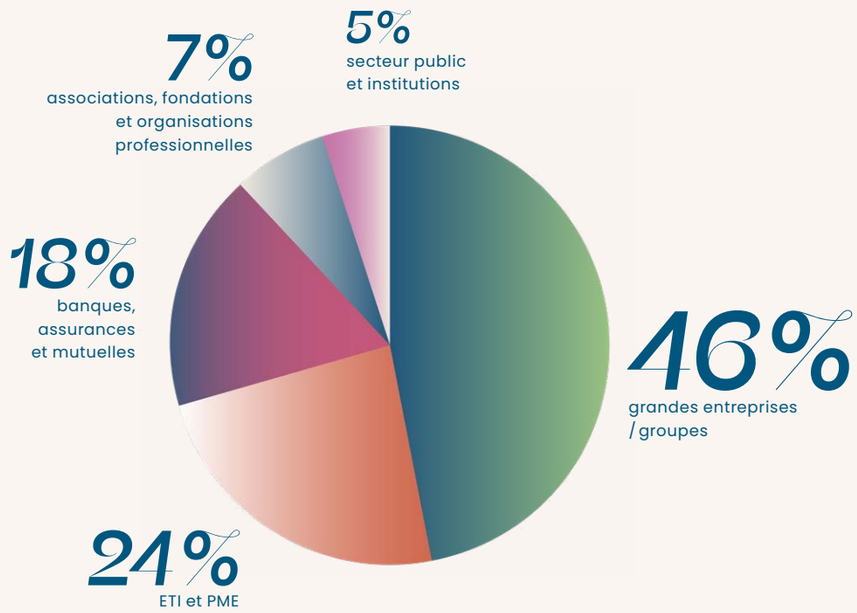
L'IFA fédère la première communauté d'administratrices et d'administrateurs en France.

Par le partage d'expériences, la réflexion collective et la formation, l'IFA contribue à faire progresser les pratiques de gouvernance dans toutes les organisations.

En réunissant des administrateurs issus d'horizons variés – entreprises cotées et non cotées, grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire (ETI), organisations publiques, associations ou fondations – l'IFA favorise le dialogue, la diffusion des bonnes pratiques et le développement des compétences au service d'une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun.

le réseau IFA

TYPOLOGIE DES ADHÉSIONS ENTREPRISES



Recherche de mandats : l'IFA au service de ses adhérents pour la collecte de mandats et la recherche d'administratrices et d'administrateurs.

L'IFA poursuit ses efforts pour proposer à ses adhérents des mandats exclusivement réservés, dans toutes les formes d'organisation.

En amont, l'IFA cadre précisément avec l'organisation la recherche de mandat et les critères de sélection : compétences, expériences, certifications éventuelles et posture attendue. L'offre est ensuite établie conjointement avec l'organisation, avec la possibilité d'anonymiser la recherche si nécessaire.

Nous procédons ensuite à une diffusion minutieuse de l'offre au sein de notre réseau afin d'identifier les administratrices et administrateurs les plus pertinents. Les candidatures sont collectées, analysées puis transmises à l'organisation. L'IFA assure également un suivi de l'intégration de l'administrateur retenu et l'accompagne dans sa montée en compétence rapide grâce à ses contenus et formations.

L'IFA contribue par ailleurs au développement des compétences des administrateurs en organisant des formats *Board Boosters* (4 dates en 2025) : des ateliers conçus sur-mesure pour répondre aux besoins des adhérents dans leur recherche de mandats.



ADHÉRENT, VOUS SOUHAITEZ ACQUÉRIR LES BONNES PRATIQUES POUR VOTRE RECHERCHE DE MANDAT ?

ORGANISATION, VOUS SOUHAITEZ CONFIER VOTRE RECHERCHE D'ADMINISTRATEURS À L'IFA ?

> CONTACTEZ RAJAÂ OUALI
RAJAA.OUALI@IFA-ASSO.COM
07 43 16 13 54

Renforcement de l'offre d'accompagnement à la recherche de mandats

Afin de renforcer l'accompagnement de ses adhérents dans la recherche de mandats, l'IFA a développé en 2025 de nouveaux partenariats avec des plateformes spécialisées dans la mise en relation entre administrateurs et organisations. Des accords ont ainsi été conclus avec **Nurole et Blueboard**, permettant aux membres de l'IFA d'accéder à des outils et à des opportunités pour développer leur parcours d'administrateur à des tarifs préférentiels.

Ces partenariats offrent aux adhérents une visibilité accrue, un accès facilité à des offres de mandats. Ils contribuent à renforcer l'offre de services de l'IFA en soutenant concrètement les administratrices et administrateurs dans la recherche et l'exercice de leurs responsabilités au sein des conseils.

Offres pour les adhérents de l'IFA

ENTER THE BOARDROOM COMMUNITY

NUROLE

25 %
de réduction

blueboard.

50 %
de réduction

Pour accéder à ces offres, vous pouvez prendre contact à l'adresse **contact@ifa-asso.com**



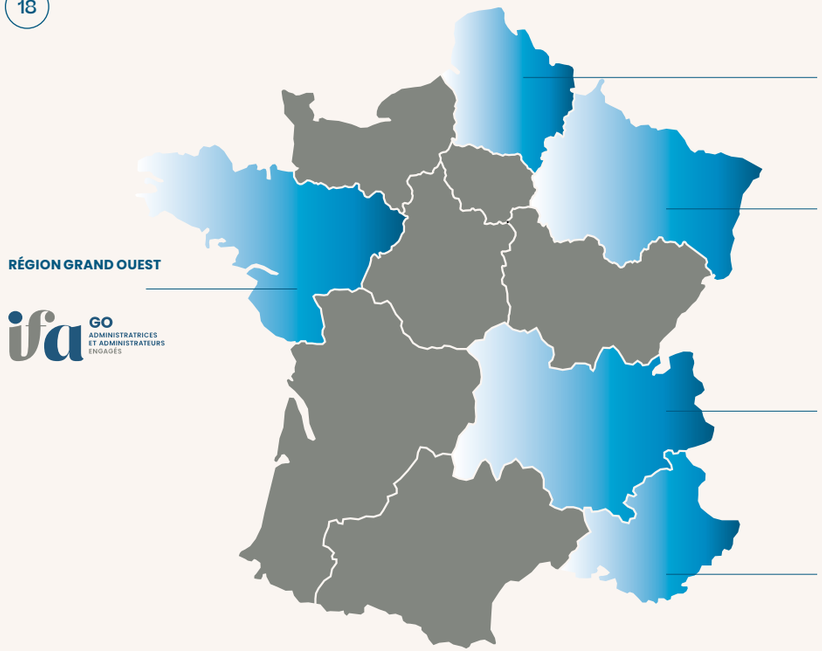
Optifa
(lancement le 12 mars 2026)

Début 2026, tous les adhérents de l'IFA ont pu bénéficier d'un accès à Optifa, un agent conversationnel propriétaire de l'association conçu par et pour les administratrices et les administrateurs.

Conçu pour faciliter l'accès aux connaissances produites par l'IFA, cet outil s'appuie sur un corpus documentaire de plus de 250 ouvrages afin de fournir aux administrateurs de manière confidentielle, des réponses fiables et structurées.

Cela marque une étape importante dans le renforcement de l'offre des services proposés à tous les adhérents de l'IFA.

Accéder à Optifa



le développement en régions

L'année 2025 a été marquée par un renforcement de notre présence régionale avec le lancement d'une délégation en Provence-Alpes-Côte d'Azur et dans le Grand Est.

Parmi les moments marquants de l'année 2025

Dans les **Hauts-de-France**, un temps fort consacré à la gouvernance des entreprises familiales et aux enjeux de transition inter-générationnelle a rassemblé dirigeants, administrateurs et experts autour de retours d'expérience concrets et inspirants. D'autres rencontres entre adhérents ont permis de renforcer les liens au sein de cette grande communauté d'administrateurs et d'entrepreneurs.

En **Auvergne-Rhône-Alpes**, des matinales autour de la croissance externe des ETI et des risques et opportunités liés à l'intelligence artificielle ont animé l'année, renforçant les actions d'accompagnement et de professionnalisation des administrateurs.

Dans le **Grand Ouest**, un événement sur les pratiques décisionnelles au sein des conseils d'administration a suscité intérêt et enthousiasme. Dans un contexte d'incertitudes économiques, politiques et géopolitiques, l'IFA a intensifié son accompagnement pour aider les conseils à anticiper, décider et agir avec discernement face à des enjeux toujours plus complexes.

En **PACA**, le lancement officiel du 4 novembre 2025 à Marseille a constitué un moment fort, réunissant partenaires et administrateurs autour d'une ambition claire : rapprocher la gouvernance des enjeux concrets des entreprises du territoire, notamment des ETI.

Dans le **Grand Est**, un premier temps d'échange organisé fin 2025 a permis de rassembler les adhérents du territoire, d'identifier leurs attentes et de poser les bases d'un programme régional ambitieux pour 2026. Cette initiative ouvre une nouvelle dynamique collective, fondée sur la coopération, l'expertise et le partage d'expérience.

Avec des adhérents présents dans toutes les régions de France, l'IFA affirme sa volonté d'être représenté là où se trouvent ses membres. Le développement de l'IFA dans les régions traduit une ambition claire : bâtir une présence nationale forte, solidement ancrée, afin d'accompagner la professionnalisation des administrateurs au plus près de leurs réalités régionales.

L'IFA souhaite ainsi contribuer à l'émergence d'une gouvernance plus agile, plus exigeante et plus responsable, résolument tournée vers l'avenir et capable d'évoluer avec discernement dans un monde profondément VUCA - volatil, incertain, complexe et ambigu.



Merci aux coprésidentes et aux coprésidents régionaux mobilisés tout au long de l'exercice 2025 pour promouvoir l'IFA.
Karine Charbonnier
Arnaud Lefort
Clémentine Oddou
Daniel Robin
Cécile Vacher



Aftermovie du lancement de IFA PACA (en partenariat avec EY France, Marseille, 4 novembre 2025)









Aftermovie de l'Après-midi des entreprises familiales des Hauts-de-France (en partenariat avec le Family Business Network et Neuflize et EY France, Marcq-en-Baoeul)

Aftermovie de la matinée des administratrices et des administrateurs du Grand-Ouest, (avec le soutien de Ouest-Croissance, Saint-Herblain, 5 décembre 2025)

03

La réflexion sur la gouvernance

Au cœur de la mission de l'IFA, la promotion des bonnes pratiques de gouvernance s'appuie sur les travaux de ses commissions et clubs, véritables lieux d'échanges entre administratrices et administrateurs praticiens, et experts de la gouvernance. Ces instances permettent d'analyser les évolutions du cadre réglementaire, d'identifier les transformations à l'œuvre dans les organisations et de partager les retours d'expérience des praticiens de la gouvernance.

En 2025, leurs travaux ont contribué à nourrir la réflexion collective sur les grands enjeux contemporains – durabilité, gestion des risques, transformation des modèles d'entreprise ou encore prospective stratégique – et à diffuser les analyses et recommandations de l'IFA auprès de l'ensemble de l'écosystème de la gouvernance.

Une intelligence collective foisonnante

485 MEMBRES ACTIFS impliqués dans les commissions et clubs

17 MEMBRES associés aux travaux

4 100 HEURES BÉNÉVOLES consacrées aux travaux des instances

155 RÉUNIONS D'INSTANCES DONT

- **52** SÉANCES de groupes de travail
- **39** AUDITIONS
- **29** BUREAUX
- **33** PLÉNIÈRES

Les instances

2 COMMISSIONS — **9** CLUBS — **11** PUBLICATIONS DONT

- **28** GROUPES DE TRAVAIL
- DONT **3** TRANSVERSES
- **3** baromètres
- **1** guide
- **5** fiches
- **2** notes

2 PLÉNIÈRES des instances — dont **1** avec la communauté des formateurs

Intégrer une commission ou un club de l'IFA

Les clubs et commissions de l'IFA sont au cœur de la réflexion et de la production de contenu de l'Institut sur les enjeux de gouvernance. Ils constituent des espaces privilégiés d'échanges entre administrateurs, dirigeants et experts autour de thématiques spécifiques : fonctionnement des conseils, gouvernance durable, évolutions juridiques et réglementaires, gouvernance des différentes formes d'organisations ou encore prospective stratégique.

Ces instances permettent aux membres de partager leurs expériences, d'approfondir leurs pratiques et de contribuer aux travaux collectifs qui nourrissent les publications, prises de position et événements de l'IFA. Elles fonctionnent sur la base d'une participation active de leurs membres et d'un dialogue constant avec l'équipe permanente de l'Institut.

L'intégration aux clubs et commissions est réservée aux adhérents de l'IFA exerçant un mandat d'administrateur, souhaitant contribuer activement aux réflexions collectives et apporter leur expertise aux travaux de l'Institut. Les candidatures se font directement en ligne depuis la page dédiée à chaque club et commission.

Découvrir les clubs et commissions et déposer votre candidature.

Pour tout besoin d'informations, n'hésitez pas à prendre contact avec la direction de la recherche :
directiondelarecherche@ifa-asso.com





les commissions transversales

Commission prospective et recherche



COPRÉSIDENCE
Laurence Dors (jusque fin 2025),
Isabelle Kocher de Leyritz (depuis fin 2025)
et Jean-Pierre Menanteau
30 membres actifs

En 2025, la commission a connu un changement de coprésidence avec l'arrivée d'Isabelle KOCHER de LEYRITZ, succédant à Laurence DORS, dont l'engagement depuis 2020 a contribué au rayonnement de l'instance, aux côtés de Jean-Pierre MENANTEAU, appelé à la coprésidence en 2024. La commission a consolidé son rôle d'« éclaireur », en structurant sa feuille de route autour d'une montée en impact : ouverture à d'autres clubs et commissions de l'IFA, conduite d'auditions, élargissement de sa composition et diffusion accrue de ses productions. Ces travaux ont donné lieu à la publication du guide « Le conseil d'administration face à l'exercice de la décision », présenté lors d'une matinale le 17 septembre à la Salle Gaveau. Deux groupes de travail ont été lancés, portant respectivement sur l'évolution des relations entre assemblée générale, conseil d'administration et direction générale, et sur les mutations géopolitiques et géo-économiques et leurs implications pour la gouvernance des organisations.

Deloitte.

Commission juridique



COPRÉSIDENCE
Sylvie le Damany et Sophie Schiller
40 membres actifs

En 2025, la Commission juridique a poursuivi ses travaux sous la coprésidence de Sylvie le DAMANY et Sophie SCHILLER, succédant à Marie-Annick DARMAILLAC dont le fort engagement a été salué. Trois réunions plénières ont rythmé l'année, en janvier, juin et octobre, permettant des échanges approfondis sur les grands enjeux juridiques. La commission a travaillé sur plusieurs thématiques, dont « L'évolution des comités du conseil face aux nouvelles réglementations » et « La gouvernance des SAS », dont les restitutions sont prévues courant 2026. Elle a accueilli le cabinet Adaltys comme nouveau membre associé. Forte de l'implication d'une quarantaine de membres et du soutien de ses partenaires, la commission a concentré ses travaux sur l'analyse des évolutions législatives et réglementaires impactant le mandat des administrateurs.

Adaltys® AVOCATS WILLKIE FARR & GALLAGHER

Club nominations & rémunérations



COPRÉSIDENCE
Monica de Virgiliis et Audrey Ménassé
50 membres actifs

En 2025, le Club nominations et rémunérations a poursuivi ses travaux sous la co-présidence de Monica de VIRGILIIS et Audrey MÉNASSÉ. Le club a structuré son activité autour de plusieurs réunions plénières, dont deux temps forts consacrés à la préparation et à l'analyse des assemblées générales 2025, réunissant investisseurs institutionnels et agences de conseil en vote. Ces échanges ont permis d'éclairer les évolutions des politiques de vote, les attentes des investisseurs en matière de gouvernance, ainsi que les enseignements tirés des résultats de vote, tant sur les résolutions relatives aux nominations et renouvellements d'administrateurs que sur celles portant sur les rémunérations des dirigeants.
L'année a également été marquée par la publication du Baromètre des rémunérations (SBF 120), réalisé en partenariat avec Ethics & Boards et Chapter Zero France et présenté à l'automne 2025, apportant un éclairage approfondi sur la prise en compte du climat dans les rémunérations des CEO.
Le club a par ailleurs coorganisé une réunion transverse avec le Club des secrétaires de conseil et plusieurs autres clubs et commissions de l'IFA, réunissant l'AMF et le HCGE, à l'occasion de la présentation de leurs rapports annuels sur le gouvernement d'entreprise. Cette séquence a également été marquée par la participation de l'OCDE. Comme chaque année, les travaux du club ont été enrichis par des échanges réguliers avec ses partenaires.

Club des présidents de comités d'audit



COPRÉSIDENCE
Bénédicte Huot de Luze et Helman le Pas de Sécheval
40 membres actifs

En 2025, le Club des présidents de comités d'audit a été profondément marqué par le décès de Sophie Stabile, qui en assurait la coprésidence depuis 2020. Les membres du Club ont tenu à lui rendre un hommage appuyé, saluant son engagement et sa contribution déterminante à ses travaux. À compter de septembre, Bénédicte HUOT de LUZE a rejoint Helman le PAS de SECHEVAL à la coprésidence de l'instance.
Au cours de l'année, le Club a tenu cinq réunions plénières, en janvier, avril, juin, septembre et novembre, réunissant une soixantaine de membres. Les travaux se sont poursuivis autour du thème « Gouvernance et gestion des risques », notamment à travers un groupe de travail et une série d'auditions d'administrateurs et de présidents de conseils d'administration, destinées à enrichir les analyses par des retours d'expérience.
Fort de l'engagement de ses membres et du soutien de ses partenaires, le Club a entretenu un dialogue régulier avec les acteurs de l'écosystème de l'audit. Invité à deux reprises par la Haute Autorité de l'Audit (H2A), il a ainsi contribué à porter les positions et les travaux de l'IFA sur les enjeux liés au rôle des comités d'audit et aux évolutions des pratiques de gouvernance.

Club des administrateurs salariés & salariés actionnaires (ARS-ARSA)



COPRÉSIDENCE
Didier Landru et Marie-Christine Lebert
150 membres actifs

En 2025, sous la coprésidence de Didier LANDRU et Marie-Christine LEBERT, le Club des administrateurs salariés et salariés actionnaires (ARS/A) a organisé trois réunions plénières, en février, avril et octobre. Ces rencontres ont offert à ses membres des temps privilégiés d'échanges et de partage d'expériences autour des enjeux spécifiques liés à l'exercice de leur mandat au sein des conseils d'administration.
Au cours de l'année, les membres du bureau du Club ont également été auditionnés par le Haut-Commissariat au Plan, afin d'apporter l'éclairage de l'IFA sur l'insertion des administrateurs représentant les salariés dans les conseils d'administration.
Afin de renforcer sa dynamique interne, le club a lancé un appel à candidatures auprès de ses membres, conduisant à l'intégration de trois nouveaux membres au sein du bureau. Fort de 150 membres, il a par ailleurs structuré ses travaux autour de quatre groupes de travail consacrés à la participation des ARS/A aux comités du conseil, à leur communication au sein de l'entreprise, à leur posture dans l'exercice du mandat et aux modalités de leur sortie du conseil. Ces travaux donneront lieu à des notes de synthèse destinées à nourrir la réflexion collective.

Club des secrétaires de conseil



COPRÉSIDENCE
Jérôme Coutant et Florence Negrel
100 membres actifs

En 2025, le Club des secrétaires de conseil, sous la coprésidence de Jérôme COUTANT et Florence NEGREL, a poursuivi son rôle d'espace d'échanges dédié à cette fonction clé de la gouvernance. Trois réunions plénières, organisées en février, juillet et décembre, ont rythmé l'année et favorisé le partage d'expériences entre ses membres.
L'année a notamment été marquée par la publication d'une note d'analyse consacrée à l'usage de l'intelligence artificielle par les secrétaires de conseil, mettant en lumière les opportunités offertes par ces outils ainsi que les risques associés à leur déploiement. Comme chaque année, le Club a également organisé deux webinaires dédiés à la préparation des assemblées générales et à l'analyse des tendances observées au cours de la saison.
Le Club a par ailleurs organisé une réunion transverse réunissant plusieurs clubs et commissions de l'IFA, à l'occasion de la présentation des rapports annuels sur le gouvernement d'entreprise des instances de régulation, avec la participation de l'AMF et du HCGE, et a accueilli pour la première fois l'OCDE.
Fort de l'engagement de plus d'une centaine de membres et du soutien de ses partenaires Ethics & Boards et Bredin Prat, le Club a poursuivi son action d'accompagnement des secrétaires de conseil dans l'exercice et l'évolution de leurs responsabilités.

les clubs par typologie d'organisation

Club des entreprises de taille intermédiaire (ETI)



COPRÉSIDENCE
Karine Charbonnier et Claude Lopez
30 membres actifs

En 2025, dans le cadre de la nouvelle feuille de route stratégique de l'IFA, le Club des entreprises de taille intermédiaire a été renouvelé. Sous la nouvelle coprésidence de Karine Charbonnier et Claude Lopez, le Club ETI a défini de nouvelles priorités et engagé un nouveau cycle de travaux, avec le soutien de son partenaire BDO France. Il a tenu sa première réunion plénière en octobre.
Au second semestre, plusieurs groupes de travail ont été constitués autour des thématiques liées à la structuration d'une première gouvernance au sein d'une ETI, à la gouvernance des ETI sous LBO (*Leveraged buy out*) ainsi qu'à l'impact des risques liés à l'autonomie stratégique sur leur gouvernance.
Fort de l'implication de plus d'une trentaine de membres, le Club a retrouvé une dynamique renforcée et poursuivi ses échanges sur les enjeux de gouvernance spécifiques aux entreprises de taille intermédiaire.

Club des associations & fondations



COPRÉSIDENCE
Mireille Faugère et Nicolas Truelle
10 membres actifs

En 2025, le Club des associations et fondations a poursuivi ses travaux sous la co-présidence de Mireille Faugère et Nicolas Truelle, rassemblant une dizaine de membres mobilisés autour des enjeux de gouvernance propres au secteur associatif.
Parmi les temps forts de l'année, les co-présidents ont signé une tribune intitulée « La gouvernance : un levier stratégique pour les associations et fondations », rappelant le rôle structurant de la gouvernance dans la pérennité et le développement de ces organisations.
Les membres du bureau ont également contribué au projet de formation sur la gouvernance des associations et fondations, qui a donné lieu au lancement de la formation « Être Administrateur d'Associations & Fondations » de l'IFA, développée en partenariat avec le Collège des Bernardins.
Dans la perspective d'actualiser le guide consacré aux grands enjeux de la gouvernance des associations et fondations, les réflexions du Club ont principalement porté sur la diversification des modèles économiques, les enjeux de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que sur les formes de gouvernance émergentes observées au sein de ces organisations.

Club des coopératives & mutuelles

Inactif sur l'année 2025, le club connaîtra un nouvel élan avec l'installation d'une nouvelle coprésidence en 2026.

Club des entreprises innovantes & en croissance (EIC)



COPRÉSIDENCE
Marika Puppinck Rathle et Thibault Viort
20 membres actifs

En 2025, sous la co-présidence de Marika PUPPINCK RATHLE et Thibault VIORT, le club des entreprises innovantes et en croissance (EIC) a poursuivi son développement en élargissant son bureau et ses membres. Nicolas HUNSINGER a rejoint le bureau, et le Club rassemble désormais une vingtaine de membres, renforçant ainsi la diversité des profils et secteurs qui y sont représentés.

En 2025, le baromètre de la gouvernance des start-ups et scale-ups vue par les investisseurs a été traduit en anglais afin d'en renforcer la diffusion. Le bureau du Club a également contribué à l'élaboration d'une prise de position d'ecoDa (european confederation of Directors' association, l'association européenne qui représente les administrateurs et les professionnels de la gouvernance), relative à la stratégie de l'Union européenne en faveur des start-ups et des scale-ups, qui a donné lieu à une note publiée en avril 2025.
Fort de cette dynamique, le Club s'est réuni en séance plénière le 5 novembre afin de lancer ses nouveaux travaux. Deux thématiques ont été arrêtées pour 2026 : la sensibilisation des incubateurs aux enjeux de gouvernance et l'élaboration d'une nouvelle version du rapport « De la start-up à la licorne ».

le club thématique

Club environnement, social et gouvernance (ESG)



COPRÉSIDENCE
Jean-Yves Gilet et Anne-Sophie de la Bigne
30 membres actifs

En 2025, le Club environnement, social et gouvernance (ESG) a poursuivi la structuration de ses travaux sous la co-présidence d'Anne-Sophie de la BIGNE et de Jean-Yves GILET, ce dernier venant succéder à Virginie BANET.

Tout au long de l'année, le club a renforcé sa mission d'accompagnement des administrateurs sur les enjeux de durabilité, en articulant ses travaux autour de plusieurs groupes de travail. Ces groupes ont permis de consolider des chantiers structurants portant notamment sur le retour d'expérience des administrateurs suite à la publication du premier rapport de durabilité, le marché de la décarbonation ainsi que les enjeux liés à l'eau - avec notamment l'organisation d'une Matinale - à la biodiversité et à la gestion des risques.

L'année a également été rythmée par plusieurs auditions. L'animation s'est appuyée sur des réunions plénières structurantes, dont celle organisée en septembre avec l'intervention de Jean-Dominique SENARD, parrain du club, ainsi que sur un premier séminaire stratégique tenu en novembre. Ce séminaire a permis d'identifier des priorités de travail, de nourrir la réflexion prospective du club et d'engager un retour sur son fonctionnement et ses modalités d'animation. Comme chaque année, les travaux du club ont été enrichis par des échanges réguliers avec ses partenaires.

les publications de l'IFA

GUIDE



Pour télécharger les dernières publications de l'IFA

BAROMÈTRES







NOTES





FICHES











04

La formation – devenir administratrice ou administrateur ; perfectionner ses pratiques de gouvernance

On ne naît pas administrateur, on le devient.

La formation est un des piliers de la mission de l'IFA qui répond à des besoins de plus en plus variés et complexes.

C'est pourquoi l'IFA propose à chaque administrateur ou administratrice des formations adaptées à la forme sociale des organisations ainsi que des sessions sur-mesure qui ont vocation à développer des qualités essentielles à l'exercice de leurs missions

5
PROGRAMMES CERTIFIANTS

30
FORMATIONS AU CATALOGUE EN 2025

1
SPÉCIALISATION ADMINISTRATRICE/ ADMINISTRATEUR D'ASSOCIATIONS ET DE FONDATIONS

299
CERTIFICATS DÉLIVRÉS

192
JOURNÉES DE FORMATION DONT

FORMATIONS SUR MESURE

101
JOURNÉES DE FORMATION

469
PERSONNES FORMÉES

FORMATIONS SUR CATALOGUE

91
JOURNÉES DE FORMATION

409
PERSONNES FORMÉES

FORMATION SUR MESURE
Programme sur-mesure qui s'adresse aux administratrices et administrateurs d'une même organisation.

FORMATION SUR CATALOGUE
Format court destinée à des administratrices et administrateurs de tous horizons.

La formation, une étape qui devient incontournable

Les formations IFA permettent de renforcer sa posture d'administrateur, en développant des qualités indispensables à l'exercice des mandats. Animées par des administratrices et des administrateurs praticiens, les formations IFA dispensent des compétences précieuses parmi lesquelles :

devenir administratrice, administrateur

1.

L'ENRICHISSEMENT
des 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.

2.

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

3.

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









Chacun des 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 enrichi par les évolutions juridiques, réglementaires et les meilleures pratiques de gouvernance observées en France ou à l'international.

Qualiopi
processus certifié
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
La certification qualité a été délivrée au titre de la catégorie d'action suivante : Actions de formation

L'IFA est certifié Qualiopi.
Cette certification, délivrée sur la base d'un référentiel national qualité, atteste de la qualité des processus mis en œuvre par l'IFA en matière de formation professionnelle. Elle conditionne l'accès aux financements publics et garantit aux administratrices et aux administrateurs des formations répondant à des exigences précises : clarté des objectifs, adaptation aux publics, qualité des moyens pédagogiques et amélioration continue. Dans ce cadre, l'IFA développe des modalités innovantes, notamment en distanciel, en veillant à maintenir une forte interactivité entre les participants.

Certificat administrateur de sociétés (CAS)

10
PROMOTIONS PAR AN

24
PERSONNES PAR PROMOTION

suivre une formation certifiante

Le CAS lancé par l'IFA en novembre 2010 compte à ce jour plus de 1600 certifiés. Il est marqué par une forte diversité des origines et des parcours des administrateurs opérant dans une multitude de secteurs et de tailles d'entreprises, en France et à l'international.

Synonyme de l'excellence de la formation certifiante des administrateurs, il 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-ups.

Après un important travail d'innovation pédagogique, la nouvelle édition du CAS *en distanciel et/ou en présentiel,* reflète la nouvelle réalité des conseils. Largement déployée aujourd'hui, 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 résolument tournée vers les grands enjeux contemporains comme la cybersécurité, la géopolitique et l'intelligence artificielle.
- Un approfondissement sur le rôle du conseil dans l'appropriation effective des transitions environnementale, sociale et sociétale, les évolutions structurelles des modèles d'affaires qui en découlent.
- Des réflexions sur le renouvellement des profils au sein des conseils et la montée en compétence indispensable des administrateurs.

En partenariat avec

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION

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

1
PROMOTION PAR AN

15
PERSONNES

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 et des particularités de nature qui nécessitent des formations adaptées à leurs besoins.

En filigrane, « l'odyssée » du CAS met l'apprenant en position d'administrateur face aux défis économiques, sociaux et sociétaux, financiers et extra-financiers 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 10 promotions en 2025 pour répondre au besoin grandissant de compétences et d'exigence que requiert la mission d'administratrice et d'administrateur.



Ce programme de certification ambitionne trois objectifs pédagogiques :

- 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
- Accompagner les administrateurs dans les ETI à exercer avec professionnalisme leurs responsabilités.
- Insuffler les bonnes pratiques de gouvernance afin de répondre aux enjeux du développement et de la performance durable des ETI.

Depuis 2023, 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. En effet, ce programme accueille au maximum 15 participants par promotion.

En partenariat avec

Audencia
BUSINESS SCHOOL

1 PROMOTION PAR AN

15 PERSONNES

Certificat administrateur d'une entreprise des assurances par action ou à forme mutuelle (CAOA)

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

Ce programme opéré conjointement par l'Institut Français des Administrateurs et l'Institut des Actuaires est conçu pour découvrir comment la gouvernance tient une place prépondérante comme organe de contrôle de la direction 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 quelque soit leur forme juridique.

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

En partenariat avec

IRM | institut du risk management

1 PROMOTION PAR AN

20 PERSONNES

Certificat administrateur d'un groupe de protection sociale (GPS)

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

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 femmes engagés, qui échangent, partagent et réfléchissent au devenir des groupes de protection sociale, accompagnés par des professionnels et enseignants reconnus.

En partenariat avec

FIPS FÉDÉRATION DES INSTITUTIONS PARITAIRES DE PROTECTION SOCIALE

SciencesPo EXECUTIVE EDUCATION

Certificat administrateur de l'aéronautique, du spatial et du transport aérien (AASTRA)

1
PROMOTION
PAR AN

15
PERSONNES

Le certificat AASTRA a été lancé en 2023 conjointement avec l'école nationale de l'aviation civile (ENAC) et l'Isae-Supaéro. L'exercice d'un mandat d'administrateur est devenu une activité professionnelle à part entière, tant par les responsabilités encourues à titre personnel, que par sa contribution déterminante au pilotage et au succès de l'entreprise. Les exigences en gouvernance s'accroissent et les administrateurs se doivent d'avoir une vision claire de leurs missions et responsabilités, de maîtriser une large palette de compétences et de faire preuve d'intelligence relationnelle avec les autres membres du conseil et les dirigeants.

L'aérien est un secteur d'excellence français. Selon l'INSEE, il représente en 2020, presque 5% du PIB, un CA de plus de 100 milliards et 350 000 emplois directs. C'est un secteur spécifique, fortement réglementé au niveau mondial, européen et national compte tenu des exigences de sécurité et de sûreté. Malgré une libéralisation récente au sein de l'Union Européenne sur le plan économique, le contexte international renforce l'exigence d'une attention particulière sur les questions de défense et de souveraineté.

AASTRA permet de développer les outils, les connaissances et les compétences que tout administrateur doit posséder pour exercer son mandat. Ce certificat répond aussi aux enjeux d'internationalisation et de diversification des conseils. La formation permet l'acquisition et l'utilisation de règles de bonnes pratiques basées sur une démarche éthique et déontologique pour l'exercice d'un mandat organisé, efficace et compétent au sein de conseils d'administration ou de conseils de surveillance. Le certificat AASTRA vous permet de vous inscrire dans une démarche adaptée à la spécificité, à la complexité et aux évolutions de l'écosystème du transport aérien vous permettant de développer un esprit d'ouverture et de réseau.

En partenariat avec

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ENAC

isae
Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace

2
PROMOTIONS
PAR AN

15
PERSONNES

Spécialisation être administrateur d'associations & fondations

Les associations et fondations jouent un rôle déterminant dans la cohésion sociale et la vitalité de l'intérêt général.

Elles rassemblent des ressources publiques et privées, mobilisent des équipes salariées et bénévoles et portent des projets dans le temps long.

À ce titre, leur gouvernance requiert rigueur juridique, vision stratégique et exigence éthique.

Pour accompagner cette réalité, l'IFA a conçu la formation « Administrateur d'associations et fondations », en partenariat avec le Collège des Bernardins. Ce partenariat donne au programme une portée particulière. Il repose sur une conviction partagée : gouverner une organisation d'intérêt général ne consiste pas uniquement à respecter un cadre réglementaire ; c'est assurer une responsabilité au service du bien commun.

Le parcours combine ainsi apports structurants, et mises en situations concrètes. Une attention spécifique est portée à la posture de l'administrateur : compréhension de ses modes de fonctionnement, lecture des dynamiques relationnelles au sein du conseil, qualité de l'expression, capacité d'affirmation. Les simulations permettent à chacun de trouver sa juste place et d'exercer son mandat avec discernement au sein de la collégialité.

A travers cette initiative, l'IFA réaffirme son engagement : former des administrateurs compétents, responsables et engagés. Professionnaliser la gouvernance des associations et fondations, c'est contribuer durablement à la confiance accordée à celles et ceux qui œuvrent chaque jour l'intérêt général.

En partenariat avec

COLLÈGE DES BERNARDINS

rejoindre une formation

FORMATION
AU CATALOGUE

La possibilité d'organiser des sessions sur-mesure.

Cette offre de formation est constituée sur-mesure 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.

FORMATION
SUR MESURE

30 formations sur mesure 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.

Ces formats sur mesure sont multiples : sessions en anglais, parcours avec accréditation, modules en distanciel 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…



Suivre les formations au catalogue

NOUVEAU

À FIN DÉCEMBRE 2025

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET ENJEUX

INTITULÉ	*NOMBRE DE JOURS*
Les meilleures pratiques de gouvernance	***2***
Les fondamentaux de la cybersécurité	***1***
La gouvernance et la conduite de la stratégie	***2***
La gouvernance et la conformité	***1***
La pratique de la décision stratégique en conseil	***1***
Les fondamentaux de la finance	***1***
Le conseil et l'arrêté des comptes	***1***
Le conseil et la RSE	***1***
La responsabilité civile et pénale de l'administrateur	***0,5*** *en distanciel*
Le conseil en prévention et en gestion de crise	***2***
Le ou la secrétaire du conseil	***1***
La gouvernance et l'éthique des affaires	***1***
La sécurité numérique : un enjeu de gouvernance	***1***
Anticipation stratégie, méthodes « Méthode des armées au service des administrateurs indépendants »	***2***
Comment les enjeux stratégiques et économiques États-Unis / Chine impactent les décisions en conseil ?	***1***

MANDATS SPÉCIFIQUES

INTITULÉ	*NOMBRE DE JOURS*
Être administrateur d'une entreprise familiale	***1***
Être administrateur d'une start-up / scale-up	***1***
Être administrateur salarié	***2***
Être administrateur de filiale d'un groupe de sociétés	***1***
Être administrateur dans le secteur bancaire	***2***
Être administrateur d'une association ou d'une fondation	***1***

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

La posture de l'administrateur	***1***
Les simulations du conseil : les clefs d'efficacité & d'impact	***1***
Exercer efficacement le rôle de Président du Conseil ou d'un Comité du Conseil	***1***

ADMINISTRATEURS INTERNATIONAUX (FORMATIONS DÉLIVRÉES EN ANGLAIS)

French Corporate Law and Governance	***0,5***
New Governance Challenges for Board Members in Europe	***1*** ***Bruxelles***
The European Board Diploma ecoDa	***4*** ***Bruxelles***

40
RETOMBÉES
MÉDIAS PAR MOIS
EN MOYENNE

+16 000
VISITEURS UNIQUES
MENSUELS
SUR LE SITE DE L'IFA

+14 000
ABONNÉS LINKEDIN
FIN 2025

17
INTERVENTIONS
PUBLIQUES
DE L'IFA DANS
DES CONFÉRENCES,
FORUMS ET
ÉVÉNEMENTS DE
PLACE EN 2025

4
ÉVÉNEMENTS
ORGANISÉS EN
MOYENNE CHAQUE
MOIS PAR L'IFA

05

La promotion des bonnes pratiques de gouvernance

En 2025, l'IFA a poursuivi le renforcement de sa visibilité et de son rôle dans le débat public sur la gouvernance. L'IFA a ainsi multiplié les prises de parole dans des événements de place, des conférences, contribuant à porter les enjeux de gouvernance auprès d'un large écosystème d'acteurs économiques et institutionnels.

Cette dynamique s'est accompagnée d'une activité soutenue en communication, avec une présence médiatique régulière, une communauté LinkedIn en forte croissance et un programme d'événements qui favorise le partage d'expertise et les échanges entre administrateurs, dirigeants et experts de la gouvernance.

L'IFA dans les médias

370
RETOMBÉES

151 millions
DE PERSONNES TOUCHÉES PAR CES RETOMBÉES

56%
DE RETOMBÉES AUDIOVISUELLES (TÉLÉVISION, RADIOS)

17%
DE RETOMBÉES SUR LA PRESSE GÉNÉRALISTE ET RÉGIONALE

27%
DE RETOMBÉES SUR LA PRESSE EN LIGNE

LES GRANDS THÈMES DE L'ANNÉE 2025

L'AGEFI
24 FÉVRIER 2025
Enjeux cyber : comment former le conseil d'administration ?

Tribune de Anne-Hélène Monselato, Marie-Hélène Rigal, Damien Chaminade, Nathalie Kestener, et Marie-Noëlle Brisson, membres du groupe de travail sur la sécurité numérique.



LA TRIBUNE
3 MARS 2025
Les conseils d'administration garants d'une IA responsable ou témoins impuissants de ses dérives.

Tribune de Denis Terrien, président et Laurent Degabriel, directeur général.

LES ÉCHOS
8 MARS 2025
Briser le plafond de verre : quels leviers pour plus de femmes aux postes clés.

Tribune de Guylaine Dyèvre, vice-présidente de l'IFA.



LES ÉCHOS
15 JUIN 2025
CSRD – Simplifier n'est pas renoncer.

Tribune de Helman le Pas de Sécheval, coprésident du club des présidents de comités d'audit et membre du Conseil d'administration, et de Denis Terrien.



LA TRIBUNE
27 AOÛT 2025
REF 2026 - Jeux décisifs : administrateurs, le temps de l'engagement lucide.

Tribune de Denis Terrien.

LES ÉCHOS
26 SEPTEMBRE 2025
Le défi de la transmission : la France perd 20 000 entreprises familiales chaque année.

Tribune de Karine Charbonnier, coprésidente de l'IFA dans les Hauts-de-France et membre du Conseil d'administration, et de Denis Terrien.

ÉCONOMIE MATIN
7 NOVEMBRE 2025
La gouvernance : un levier stratégique pour les associations et fondations.

Tribune de Mireille Faugère et Nicolas Truelle, coprésidents du club associations-fondations.



L'IFA sur LinkedIn

324
POSTS

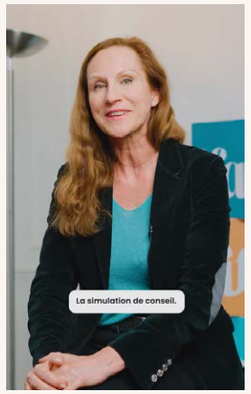
+14 000
ABONNÉS À LA PAGE LINKEDIN DE L'IFA FIN DÉCEMBRE 2025

+45%
DE CROISSANCE DE LA COMMUNAUTÉ EN UN AN

+DE 500 000
IMPRESSIONS SUR LES POSTS EN 2025

En 2025, LinkedIn a confirmé son rôle de plateforme centrale pour relayer les analyses, les travaux et les prises de parole de l'IFA. À travers la publication régulière d'actualités, d'analyses, de tribunes et de contenus liés à ses événements, l'Institut anime une communauté engagée d'administrateurs, dirigeants et experts. Cette présence éditoriale contribue à diffuser largement les réflexions de l'IFA et à renforcer son rôle de référence dans le débat public sur les enjeux contemporains de la gouvernance.













NOUVEAU FORMAT
Brèves de gouvernance

L'IFA a lancé en mars 2025 la newsletter LinkedIn « **Brèves de gouvernance** », un rendez-vous éditorial mensuel qui revient sur trois actualités marquantes de l'Institut. Chaque édition met en lumière les temps forts de la vie de l'IFA : lancement de formations, nouvelle publication, relai d'interventions médiatiques, événements, tribunes ou prises de parole publiques. Cette newsletter contribue à structurer la présence éditoriale de l'IFA sur LinkedIn et à offrir à la communauté un format synthétique pour suivre l'actualité de l'Institut et les grandes évolutions de la gouvernance.

Rejoignez la communauté LinkedIn

FOCUS
Une parole incarnée grâce à la vidéo

En 2025, l'IFA a également renforcé l'incarnation de sa communication en multipliant les prises de parole à travers la vidéo.
Une quinzaine de capsules ont été diffusées sur LinkedIn et YouTube, mêlant témoignages d'administrateurs certifiés, portraits d'administrateurs, capsules pédagogiques et aftermovies d'événements. Ces formats courts permettent de valoriser les parcours, les expertises et les engagements des membres de la communauté IFA.

En donnant la parole à un nombre croissant d'acteurs de la gouvernance, **l'IFA n'a jamais compté autant de porte-voix pour porter ses messages et ses travaux.**

Nous suivre sur YouTube

Les évènements

DONT

40 ÉVÉNEMENTS

2 197 PARTICIPANTS

306 PARTICIPANTS À LA J2A

91% DE SATISFACTION SUR LES ÉVÈNEMENTS DE L'ANNÉE 2025

En 2025, l'IFA a proposé une programmation événementielle diversifiée afin de favoriser les échanges et le partage d'expériences entre administratrices et administrateurs. L'Institut a organisé **plusieurs formats de rencontres** et l'activité s'est particulièrement déployée dans les régions avec **14 événements**.

8 WEBINAIRES

15 janvier	Présentation du rapport de responsabilité sociétale et environnementale
13 février	Préparation des Assemblées Générales 2025
6 mars	Mixité des instances dirigeantes : où en sommes-nous en 2025 ?
13 mai	Directive Omnibus : point d'étape, enjeux et situation en France
8 juillet	Bilan des Assemblées Générales 2025
24 septembre	Présentation du baromètre IFA x Ethics & Board 2025
15 octobre	Veille réglementaire et juridique
10 novembre	La prise en compte du climat dans la rémunération des dirigeants du SBF 120 et juridique

5 RÉUNIONS D'ACCUEIL

13 mars
3 juillet
8 octobre
22 octobre
21 novembre

4 BOARD BOOSTERS

19 mars
27 juin
17 septembre
3 décembre

14 ÉVÉNEMENTS DANS LES RÉGIONS

Détail en pages 18-19

2 CAFÉS DE L'IFA

10 avril	Les administrateurs face aux défis du XXIe siècle
14 octobre	Décryptage de la gouvernance dans un monde en mutation

En savoir +
sur les prochains évènements de l'IFA

la J2A

4 CONFÉRENCES

21 INTERVENANTS

2 KEY-NOTES INTRODUCTIVES

Organisée le 5 juin 2025 à la Salle Gaveau à Paris, la Journée des administrateurs engagés (J2A) a réuni la communauté des administratrices et des administrateurs autour du thème « Administratrices et administrateurs engagés face aux défis du monde ». Cette journée de réflexion et d'échanges a permis d'aborder les grandes transformations qui redessinent la gouvernance des organisations, notamment les enjeux géopolitiques, la durabilité et l'intelligence artificielle. Le programme s'est articulé autour de plusieurs conférences et tables rondes réunissant plus de vingt panélistes.



j2a JOURNÉE DES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS ENGAGÉS



Ont notamment été discutés :

Les déséquilibres du monde, discours principal de David Baverez.

•

Comment la géopolitique redessine la gouvernance d'entreprise ?

•

Durabilité : le temps des (dés)accords

•

Corporate governance in a fragmented world

•

Les conseils face aux défis des systèmes d'intelligence artificielle

En amont de cette journée, l'IFA tenait son Assemblée générale ordinaire au-cours de laquelle ont été nommés en qualité de nouveaux administrateurs de l'IFA :

Isabelle Kocher de Leyritz
co-présidente de la Commission prospective et recherche, présidente de Bluenomy

Charlotte Tasso de Panafieu
directrice générale de Transatlantique gestion

Thibault Viort
co-président du Club EIC, administrateur de Swile

Focus
les Matinales IFA



En 2025, l'IFA a consolidé un format désormais identifié comme un rendez-vous de référence : les matinales. Pensées comme des temps d'échanges qualitatifs, elles permettent de réunir administrateurs, dirigeants et experts autour des grands enjeux de gouvernance, dans un esprit de partage d'expériences et de dialogue entre pairs.

L'année a également marqué l'installation d'un lieu institué, les salons Duos de la Salle Gaveau, au cœur de Paris. Ce cadre contribue à ancrer durablement ce format qui associe contenus de qualité, convivialité et opportunités de rencontres.

Les matinales répondent ainsi pleinement aux attentes des adhérents, tout en offrant de nouvelles occasions de travailler avec les partenaires de l'IFA et de renforcer les interactions au sein de l'écosystème de la gouvernance.



3 matinales IFA ont été organisées en 2025 :

17 septembre 2025
Le conseil d'administration face à l'exercice de la décision // L'intelligence artificielle et le secrétaire du conseil à l'occasion des parutions de la Commission prospective et recherche et du Club des secrétaires du Conseil.

6 novembre 2025
L'eau, nouvel impératif stratégique pour le conseil d'administration.
Club ESG

11 décembre 2025
Enjeux de cybersécurité dans un conseil d'administration.
Club des présidents de Comités d'audit.





Focus
les Rencontres du CAS

En 2025, l'IFA a poursuivi la structuration des Rencontres du Certificat Administrateur de Sociétés (CAS), qui s'affirment progressivement comme un rendez-vous régulier de la communauté des certifiés. Ces rencontres permettent de prolonger la dynamique du certificat en offrant aux administrateurs formés par l'IFA des temps d'échanges et d'actualisation de leurs connaissances, notamment à travers des séquences de veille juridique et réglementaire, des conférences thématiques et des retours d'expérience entre pairs.



L'année 2025 a marqué une régularité accrue de ces formats, avec plusieurs rencontres organisées tout au long de l'année, réunissant experts, administrateurs et partenaires de l'écosystème de la gouvernance. Cette dynamique a culminé avec un événement exceptionnel célébrant les 15 ans du CAS, organisé le 2 juillet au Cloître Saint-Guillaume de Sciences Po, qui a rassemblé plus de 250 participants à l'occasion d'une soirée anniversaire et d'un dîner de gala dédié à la communauté des certifiés.



4 rencontres du CAS ont été organisées en 2025 :

6 mars 2025
Matinale

Veille juridique et réglementaire, présentation du Baromètre Mixité et échange autour des évolutions réglementaires liées à la directive Omnibus et à la CSRD.



19 juin 2025
Matinale

Risques et opportunités liés à l'intelligence artificielle.
Veille juridique et réglementaire suivie d'une table ronde consacrée aux enjeux de l'IA pour les administrateurs et les conseils d'administration.

2 juillet 2025
15 ans du CAS

Soirée anniversaire organisée au Cloître Saint-Guillaume de Sciences Po, réunissant plus de 250 participants à l'occasion d'un dîner de gala et d'une intervention dédiée aux grands enjeux géopolitiques contemporains.

9 octobre 2025
Matinale

Anticiper le risque dans un monde incertain : le rôle de l'administrateur.
Veille juridique et réglementaire suivie d'une conférence consacrée à la gestion et à l'anticipation des risques dans les travaux des conseils d'administration.

Les affaires publiques

17

INTERVENTIONS PUBLIQUES

4

DÉJEUNERS DES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE

•

DES PRISES DE PAROLE EN FRANCE, EN EUROPE ET À L'INTERNATIONAL

En 2025, l'IFA a poursuivi son engagement dans le débat public en portant la voix des administratrices et des administrateurs auprès des acteurs économiques, institutionnels et académiques. Les représentants de l'IFA sont intervenus à de multiples reprises et face à des panels diversifier afin de sensibiliser aux enjeux de gouvernance et d'éclairer les transformations qui affectent les conseils d'administration.



Intervention de Denis Terrien au Change Now Summit (25 avril 2025)

Interventions et prises de parole

30 janvier
Marie-Noëlle Brisson (membre du club des présidents de comités d'audit de l'IFA) s'exprime en plénière en marge du Cyber Show Paris

11 février
Participation de **Denis Terrien** (Président de l'IFA) au dîner en marge du Sommet sur les systèmes d'intelligence artificielle

19 mars
Intervention de **Denis Terrien** à l'occasion du webinaire célébrant le vingtième anniversaire d'EcoDa (European confederation of Directors association).

26 mars
Intervention de **Denis Terrien** en marge du Family stories organisé par Décideurs Magazine à Paris.

3 avril
Remise d'un prix par **Denis Terrien** en marge de la nuit des audacieux organisée par B-Smart 4 Change au Carrousel du Louvre.

10 avril
Intervention de **Sophie Schiller**, coprésidente de la Commission juridique de l'IFA, au Global Anticorruption & Compliance Summit (Business & Legal Forum).

25 avril
Intervention de **Denis Terrien** au Grand Palais en marge du Change NOW Summit.

13 mai
Intervention de **Jean-Pierre Menanteau**, coprésident de la Commission prospective et recherche de l'IFA, à l'European Corporate Governance Conference organisée par EcoDa à Varsovie (Pologne).



Les membres de l'équipe présentent l'IFA lors de la REF du Medef, à Roland-Garros, les 27 et 28 août 2025

16 mai
Intervention de **Romain Courault**, directeur des formations de l'IFA, en marge de l'Assemblée générale du CESIN (Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique).

10 juin
Intervention de **Denis Terrien** lors de la garden party du réseau de femmes dirigeantes du Medef de l'est parisien.

18 juin
Intervention de **Jean Coroller**, pionnier du Certificat Administrateur de sociétés (CAS) IFA-Sciences Po et ancien directeur pédagogique du certificat en marge des Carrefours de la gouvernance organisés par le Collège des Administrateurs à Laval (Québec, Canada).

30 septembre
Intervention de **Denis Terrien** au sein du cabinet de Gaulle-Fleurance lors de la présentation du guide de la gouvernance des sociétés écrit par Pascal Durand-Barthez et Pierrick le Goff.



Jean Coroller, pionnier du Certificat Administrateur de sociétés (CAS) intervient en marge des Carrefours de la gouvernance à Québec (18 juin 2025)

16 octobre
Intervention de **Denis Terrien** lors du Forum Gouvernance organisé par l'Agefi.

20 novembre
Intervention de **Laurent Degabriel** (directeur général de l'IFA), lors de l'événement Digital League à Lyon.

11 décembre
Intervention de **Denis Terrien**, lors de l'Assemblée générale de l'association actionnariat salarié du groupe Orange (AASGO).

11 décembre
Intervention de **Bénédicte Huot de Luze**, coprésidente du Club des présidents de comités d'audit, lors d'un événement de la Haute Autorité de l'Audit (H2A) organisé autour des enseignements issus de l'évaluation des travaux des comités d'audit.

12 décembre
Intervention de **Laurent Degabriel**, lors d'une table ronde « Gouvernance et durabilité » organisée à l'EM Lyon à l'occasion du Sustainable Finance Forum.

Déjeuners des acteurs de la gouvernance :

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

En 2025, quatre rendez-vous se sont tenus avec les acteurs de la gouvernance pour échanger autour de l'actualité des différentes organisations : 5 mars, 12 juin, 25 septembre, 9 septembre.

Ils participent au déjeuners des acteurs de la gouvernance : AFG, AFEP, APIA, HCGE, MEDEF, FBN, Orse, Ethics&Boards, Institut de la Finance Durable…

06

Une équipe à votre écoute

L'équipe de l'IFA est à votre disposition à chaque étape de votre parcours. Nos collaborateurs sont là pour vous accompagner, répondre à vos questions et vous orienter vers les ressources, les formations et les opportunités les plus adaptées à vos besoins.

L'équipe

au 4 juin 2026

FINANCES, ADMINISTRATIF, RH



Christelle Pradalier
Directrice



Parine Djaffardjee
Chargée de la gestion comptable

FORMATIONS



Romain Courault
Directeur



Alexandra Courel
Chargée des formations Inter-entreprises



Gérald Fremy
Responsable des certificats



Léa Morin
Chargée des formations Intra-entreprises



Ornela Todorushi-Rispoli
Ingénieure pédagogique et qualité

DIRECTION GÉNÉRALE



Laurent Degabriel
Directeur général

RECHERCHE



Caroline Michaud
Directrice



Fouad Salyh
Responsable de mission



Valérie Beaudouin
Responsable de la coordination des clubs et commissions



Salma Benmaajouz
Chargée de mission

STRATÉGIE, AFFAIRES PUBLIQUES ET ÉVÉNEMENTS



Tristan Fourault
Responsable



Candice Piot
Chargée d'évènementiel

MARKETING ET RELATIONS ADHÉRENTS



Axelle Robet
Directrice



Laure Bramat
Directrice du développement régional



Rajaâ Ouali
Responsable de la relation adhérents



Maddalen Vergez
Chargée des relations adhérents



Lisa Lemot
Chargée des relations adhérents

COORDINATEURS RÉGIONAUX



Stanislas de Germay
Coordinateur régional Hauts-de-France
hdf@ifa-asso.com



Caroline Deflaux
Coordinatrice régionale Auvergne-Rhône-Alpes
aura@ifa-asso.com



Aurore Vuillemin
Coordinatrice régionale Grand Ouest
go@ifa-asso.com

L'équipe du pôle adhérents est à votre écoute pour répondre à toutes vos questions.

CONTACTEZ-NOUS

Pour écrire à un membre de l'équipe IFA :
prenom.nom@ifa-asso.com

les offres d'adhésion IFA

Une offre pour accompagner les administratrices et administrateurs à chaque étape de leur parcours.

L'IFA propose deux formules d'adhésion complémentaires

> ADHÉSION INDIVIDUELLE

Elle est conçue pour les administratrices et administrateurs indépendants, les primo-mandants et formateurs en gouvernance ; tout particulièrement intéressés par les sujets de gouvernance.

à partir de 400 € TTC

> ADHÉSION ENTREPRISE

Elle est conçue pour accompagner les entreprises dans leurs enjeux de gouvernance.

à partir de 2 000 € TTC

	Offre Standard	Offre Premium
COMMUNAUTÉ ENGAGÉE	**Accélérez votre carrière en rejoignant un réseau de 3 600 membres**	
CONTENUS EXPERTS	**Newsletter hebdomadaire** (l'Actu IFA de la gouvernance 46 numéros / an), **accès à une bibliothèque de plus de 250 ouvrages sur la gouvernance**	
COMMISSIONS & CLUBS	**Possibilité de candidater et d'intégrer une commission ou un club de l'IFA et de contribuer aux travaux sur la gouvernance conduits par l'Institut.**	
ÉVÈNEMENT ET DÉBATS	**Accès à tous les événements de l'IFA dans toute la France** (plus de 50 événements par an)	
INVITATIONS EXCLUSIVES	**Des invitations exclusives sur certains évènements de place organisés avec nos partenaires.**	
FORMATIONS CERTIFIANTES	**Accès à des formations certifiantes reconnues**	
RECHERCHE DE MANDATS	**Outils à tarif préférentiel pour la recherche de mandats** (Blueboard, Enter the Boardroom Community by Nurole) **Tarifs privilégiés sur les board boosters** (- 20%)	**Les mêmes avantages** **+ Tarif privilégié sur les board boosters** (- 40%)
ACCÈS À LA J2A	**Tarif réduit** (100 €)	**Inclus**
OPTIFA	Accès en toute confidentialité à Optifa, un agent conversationnel développé par l'IFA, expert et différenciant.	

ADMINISTRATRICES
ET ADMINISTRATEURS
ENGAGÉS

60, rue de Londres
75008 Paris
contact@ifa-asso.com

www.ifa-asso.com

N° de SIREN : 451 971 675 – Code APE : 9499Z
Association régie par la loi du 1er juillet 1901
N° de déclaration d'activité formation : 11 75 43 017 75

© extralagence.com crédits photos ©Maud Audouin ©Sacha Heron ©Agathe Moubembe ©Romain Petit