

Rapport annuel

2014



Informer

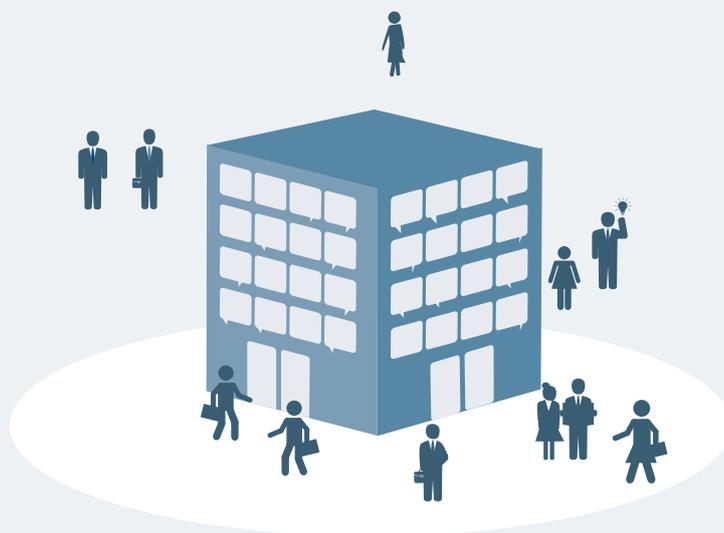


Partager



Former

GOVERNANCE ET COMPÉTITIVITÉ



SOMMAIRE

P. 2-3 **LE MOT**
de la Présidente

P. 4-5 **POINTS CLÉS**
2014

P. 6-7 **PANORAMA**
DES ACTIVITÉS

P. 8-9  **Informer**

P. 10-19  **Partager**

P. 20-21  **Former**

P. 22-23 **GOVERNANCE**

P. 24-32 **RAPPORT FINANCIER 2014**

P. 33 **AGENDA 2015**

NOS ACTIVITÉS AU SERVICE DE NOS ADHÉRENTS



Informer



Partager



Former

RAPPORT ANNUEL **2014**

L'IFA est la maison des administrateurs avec mission de les informer, d'organiser leur réflexion collective et le partage de leurs expériences, de les former et de contribuer au débat public sur les bonnes pratiques d'une gouvernance au service de la compétitivité.

Présent sur l'ensemble du territoire français avec 7 délégations régionales, l'IFA est également membre actif de la Confédération européenne des associations d'administrateurs (ecoDa).

Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901

SIRET : 451 971 675 000 33

Code APE : 9499Z

ÉDITO



Agnès Touraine

*Présidente de l'Institut Français
des Administrateurs*



Chers membres de l'IFA,

Transition, continuité et dynamisme tels sont les mots qui expriment le mieux l'activité de votre association en 2014

Transition tout d'abord par le changement de Présidence. Lors de la dernière Assemblée générale, vous avez bien voulu m'élire Présidente et je vous en remercie de nouveau. Succéder à Daniel Lebègue, Fondateur et Président de l'IFA pendant 10 ans, est un honneur et une responsabilité que je mesure pleinement. Daniel Lebègue, les équipes de l'IFA et les membres de l'Association ont très largement contribué à l'évolution majeure de la gouvernance en France ces dix dernières années et ont construit un Institut reconnu, respecté et écouté en France mais aussi à l'étranger.

Transition, en définissant une nouvelle vision (un nouveau « fil rouge »), celle qui guide nos actions, d'une gouvernance au service de la compétitivité des organisations. La conformité est un devoir, l'apport de valeur ajoutée une nécessité.

Transition, en engageant des travaux importants, afin de moderniser les systèmes de fonctionnement et de communication de l'IFA, de les adapter à une taille significative et préparer votre association à une deuxième phase de croissance.

Transition, en travaillant sur une nécessaire adaptation de notre organisation aux attentes des différentes catégories d'adhérents dans une maison commune.

Continuité d'autre part, par une activité soutenue des 10 Clubs, 4 Commissions et 3 groupes de travail en 2014, qui, sans relâche, ont poursuivi leurs travaux avec des contributions à forte valeur ajoutée. Permettez-moi de remercier ici de nouveau les Présidents, Rapporteurs et bénévoles pour le travail considérable et irremplaçable qu'ils ont accompli.

Continuité avec un programme de 30 évènements au succès grandissant.

Continuité avec nos partenaires qui nous soutiennent activement.

Dynamisme pour finir, avec une année qui voit le cap des 3 500 adhérents être franchi et une activité formation en pleine expansion qui contribue à la professionnalisation croissante des acteurs de la gouvernance. Cette dynamique augure positivement de la deuxième phase de croissance de l'IFA, dont les ambitions, grâce à vous et pour vous sont importantes.

***Une année qui voit le cap
des 3 500 adhérents franchi
et une activité de formation
en croissance***

L'année 2015 verra se concrétiser les travaux entrepris, notamment avec le lancement de notre nouveau site web, la poursuite du cycle « gouvernance et stratégie », et des Grands témoins de la Gouvernance ou encore avec le démarrage des « Ateliers de l'administrateur ».

Notre nouveau site web permettra de vous informer, d'échanger, de vous former et de contribuer avec encore plus d'efficacité et de convivialité aux travaux de l'association.

Les administrateurs de l'IFA, ses partenaires, ses adhérents et, bien sûr, son équipe permanente, qui accomplit un travail considérable, sont les artisans de cette très bonne année. Qu'ils en soient tous remerciés très chaleureusement.

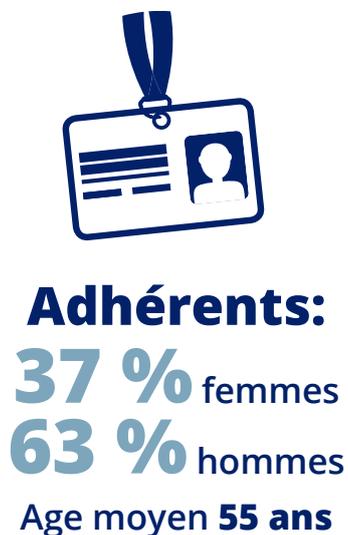


Agnès Touraine

*Présidente de l'Institut Français
des Administrateurs*

POINTS CLÉS 2014

Acteur majeur de l'univers de la gouvernance depuis onze ans, **au premier rang européen en termes de publications**, la croissance des **adhésions** et de la **formation** de l'IFA a été particulièrement significative en 2014.





60 guides et rapports
publiés depuis 10 ans



108 administrateurs
certifiés



7 régions



Une présence croissante
à l'international



30 événements
à Paris et en Région



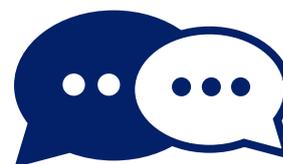
380
followers
sur Twitter
@ifa_asso



1 300
membres du
groupe LinkedIn IFA



136 jours de formations
dispensés



250*
participants
par Matinale

** en moyenne*

PANORAMA DES ACTIVITÉS

L'IFA : les bonnes pratiques de gouvernance au service de la compétitivité des organisations

Pour exercer ses recherches, l'IFA se nourrit de l'apport considérable de ses nombreux bénévoles, des délégations régionales, des contributeurs aux différents travaux et événements et de son équipe permanente. Cet apport lui permet de contribuer et de rendre accessible à ses membres les bonnes pratiques de gouvernance.

Informier, partager, former, telles sont les missions auxquelles l'IFA consacre tous ses efforts depuis dix ans.



LE CENTRE DE RESSOURCES

Premier producteur de contenus européen dans le domaine de la gouvernance, l'IFA met l'ensemble de ses documents à la disposition de ses membres sur www.ifa-asso.com

Le Centre de Ressources de l'IFA s'enrichit en permanence des travaux des différentes Commissions et Groupes de travail.



Informier

Newsletter : la synthèse mensuelle informant les adhérents sur les activités de l'IFA et les actualités de la gouvernance

Administrateur - la lettre de l'IFA
2 éditions bi-annuelles

Notes des Commissions

Rapports des Groupes de travail

Guides pratiques

Vademecum de l'administrateur

Revue Française de gouvernance d'entreprise

IFA on-line



Former

Formations inter entreprises

Formations certifiantes

**Formations intra entreprise
sur mesure**



Partager

4 Commissions

10 Clubs

**3 Groupes de travail
en 2014**

7 Matinales en 2014

**J2a (Journée annuelle des
administrateurs)**

Cycle Gouvernance et Stratégie

Inform

Partager

Former



L'IFA est un Centre de ressources unique sur les sujets de gouvernance.

Les règles et pratiques de gouvernance sont en évolution constante, l'IFA apporte à ses membres une information avec un éclairage au quotidien et des repères sur cette transformation continue.

L'IFA entretient un **lien permanent** avec ses adhérents au travers :



du site internet
www.ifa-asso.com



de la Newsletter mensuelle
adressée par voie électronique aux adhérents (11 numéros)



d'« administrateur - La Lettre de l'IFA » envoyée par courrier aux adhérents et disponible sur le site



d'une présence accrue sur les réseaux sociaux
(twitter : ifa-asso, linkedin...)

L'actualité de la gouvernance en 2014 a été particulièrement riche et les Commissions, Clubs et Groupes de travail de l'IFA (voir page 14) ont assuré le suivi de nombreux thèmes de gouvernance qui ont pu faire l'objet de rapports, notes ou guides, notamment :

Les administrateurs salariés,
par le Groupe de travail présidé
par Jacques Etienne de T'Serclaes

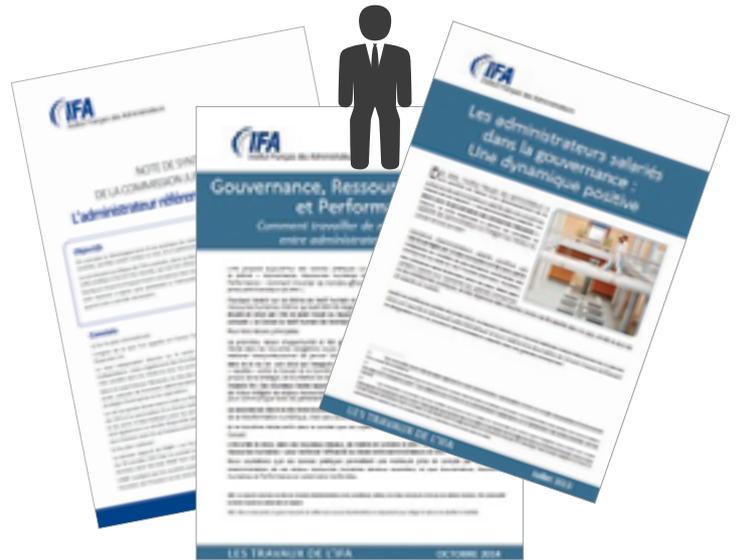
L'évaluation du Conseil,
par le Groupe de travail présidé
par Dominique Hériard Dubreuil

**Gouvernance, Ressources humaines
et performance,** par le groupe de travail
présidé par Jean-Paul Bailly

**Le rôle du Conseil en matière de gestion
du risque de fraude et de corruption,**
par la Commission déontologie

**Les enjeux juridiques liés à la mise
en place d'un administrateur référent,**
par la Commission juridique

**Statut, responsabilité, rémunération
et fiscalité des jetons de présence des
administrateurs,** par la Commission ETI



LE NOUVEAU SITE DE L'IFA

Afin de faciliter l'accès aux multiples documents de son Centre documentaire (dont 60 rapports, 150 Questions Clés sur la gouvernance, 160 comptes rendus (audio ou écrits) d'évènements et une cinquantaine de documents de référence), et d'améliorer la gestion quotidienne de l'association, l'IFA a entrepris, au printemps 2014, un vaste chantier de refonte de ses systèmes d'information.

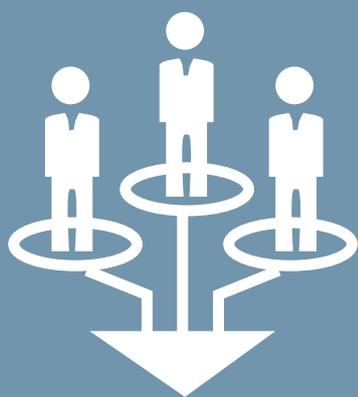


Après une consultation impliquant ses administrateurs, ses adhérents et les membres de l'équipe permanente, un appel d'offre a été lancé auprès de 4 agences. L'élaboration des spécifications fonctionnelles puis les développements site ont pu débuter en juillet 2014 et concernent outre le site internet, la Base CRM, la présence sur les réseaux sociaux, la mise en place d'espaces collaboratifs avec des implications au niveau des processus administratifs et comptables.

Informier

Partager

Former



Partager, c'est échanger et contribuer aux débats sur la gouvernance

L'IFA s'attache à développer au quotidien une dynamique d'échange entre les adhérents, les partenaires et acteurs clés de la gouvernance.

Les évènements sont autant d'occasions de rencontres et d'échanges, en première place desquels la Journée annuelle des administrateurs et les Matinales à Paris comme en région.

L'IFA, UN LIEU UNIQUE D'ÉCHANGES

La J2a

GOVERNANCE ET COMPÉTITIVITÉ
21 OCTOBRE 2014

La mutation de l'économie et de la société : un défi pour les administrateurs

Avec les interventions de :

Eric Le Boucher, co-fondateur de Slate, éditorialiste Les Echos et Europe 1

Agnès Audier, Partner & Managing Director, BCG

Mercedes Erra, Fondatrice de BETC, Présidente de Havas Worldwide et administrateur d'Accor

Françoise Gri, Directrice générale du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, administrateur d'Edenred et du Crédit Agricole

Lionel Zinsou, Directeur du fonds d'investissement PAI et administrateur de Danone

Stratégie, gouvernance et dialogue avec les parties prenantes

Avec les interventions de :

Jean-Marc Vittori, essayiste et journaliste, Les Echos

Agnès Cloarec-Merendon, Avocat Associée du Cabinet Latham & Watkins

Dominique de la Garanderie, ancien Bâtonnier, avocate et administrateur de Renault

Alexandre Grillat, Secrétaire National CFE-CGC en charge du développement durable, du logement et de la RSE et administrateur salarié d'EDF

Nicole Notat, Présidente de Vigeo

Bertrand de Senneville, Directeur des affaires sociales Monde, L'Oréal



Tous les événements de l'IFA font l'objet d'un compte rendu audio et écrit disponible sur le site www.ifa-asso.com, quelques jours après l'événement.

La gouvernance : un enjeu concurrentiel pour les ETI

Avec les interventions de :

Arnaud Le Gal, journaliste, Les Echos

Pierre Bontemps, Président Directeur Général de Coriolis Telecom

Patrick Daher, Président Directeur Général de DAHER, administrateur du Crédit du Nord et de LISI, Président du Conseil de surveillance du Grand Port Maritime de Marseille.

Jean-Yves Gilet, Directeur Exécutif Investissement ETI/GE de Bpifrance

Les entreprises innovantes, un Conseil de compagnonnage ?

Avec les interventions de :

Agnès Touraine, Présidente de l'IFA

Cécile Moulard, administrateur d'Axa, Solocal Group et 1000Mercis

Sandra Le Grand, Présidente de Kalidea, administrateur d'Hologram Industries, d'Himediagroup et de la Fondation d'entreprise Air France

Marie-Christine Levet, administrateur d'Illiad, Mercialis, BPI, FINP, Instant Luxe et Stantum

Jacques Rosselin, Directeur de la rédaction, La Tribune

Les 7 Matinales



Les administrateurs salariés dans la gouvernance : une dynamique positive

L'IFA a pris position très tôt en faveur d'un développement de la présence des administrateurs salariés dans les Conseils d'administration. Leur capacité à s'intégrer aux travaux du Conseil et à les enrichir s'est accrue depuis la crise financière. Par ailleurs, la loi relative à la sécurisation de l'emploi impose dorénavant la désignation d'un ou plusieurs administrateurs salariés dans les grandes entreprises.

Face à cette évolution, il était logique que l'IFA s'attache à identifier les points clés et les conditions à réunir pour permettre une contribution dynamique et positive des administrateurs salariés aux travaux du Conseil.

Avec les interventions de :

Antoine Colin-Goguel, Docteur en droit et Rapporteur du Groupe de travail IFA

Loïc Desmouceaux, censeur, représentant des actionnaires salariés, Technicolor

Daniel Lebègue, administrateur indépendant, Président de l'IFA

Anne-Marie Mourer, administratrice représentant les salariés, GDF SUEZ



La RSE au service de la stratégie de l'entreprise et de la création de valeur : les travaux du Club administrateurs RSE

La RSE est aujourd'hui un enjeu de première importance pour les entreprises : elle reflète la prise de conscience grandissante des risques sociaux, environnementaux et sociétaux et s'inscrit dans la recherche de modes de développement durable.

L'IFA considère que la RSE est une composante essentielle de la gouvernance de l'entreprise : la RSE doit imprégner la stratégie en tant que facteur désormais incontournable de la compétitivité.

Lors de cette Matinale, l'IFA a présenté ses recommandations afin d'aider les administrateurs dans cette démarche et leur permettre de se tenir en appui du management, notamment en intégrant la RSE dans l'agenda du Conseil.

Avec les interventions de :

Valentine Fievet, membre du Conseil de surveillance d'Unibel

Anne-Marie Idrac, Présidente du Club administrateurs RSE

Françoise Malrieu, Présidente du Conseil de la SFEF, Présidente du Comité RSE de GDF SUEZ



Les 1^{ères} leçons à tirer des Assemblées générales 2014

2014 a constitué une année charnière pour la gouvernance des entreprises françaises avec la mise en place du Say on Pay. Cette Matinale a permis de développer les questions relatives à l'interprétation des votes à venir, des résolutions à considérer comme « sensibles », à l'impact sur le niveau de rémunération des administrateurs ou de la montée en puissance de l'activisme actionarial.

Avec les interventions de :

Caroline de la Marnierre, Présidente de CAPITALCOM
Cédric Lavérie, responsable Corporate Governance d'Amundi Asset Management
Rémy Sautter, administrateur de sociétés et Président du Conseil de RTL



Les grands chantiers européens de la gouvernance de la nouvelle Commission européenne : quels enjeux, quelles attentes?

Accroître la transparence, impliquer davantage les actionnaires, soutenir la croissance et la compétitivité des entreprises, tels sont les trois axes du Plan d'action sur la gouvernance d'entreprise abondamment commentés et explicités lors de cette Matinale qui a offert un aperçu des nouveaux chantiers entrepris par la Commission européenne.

Avec les interventions de :

Zineb Bennani, Head of Engagement and Governance Research, MIROVA
Aldo Cardoso, administrateur de sociétés et Président du Club Présidents de Comité d'audit
Alissa Amico, Programme Manager Corporate Affairs Division, OECD
Béatrice Richez-Baum, Secrétaire Général d'ecoDa
Annabel Bismuth, Vice-Présidente de la Commission internationale de l'IFA a animé les débats



Évaluation du Conseil d'administration : une démarche de progrès?

A l'occasion de cette Matinale, le groupe de travail a rappelé l'importance de l'évaluation du Conseil et a précisé les objectifs et les modalités pratiques pour tirer de cette démarche des améliorations de gouvernance significatives.

Avec les interventions de :

Dominique Hériard Dubreuil, Présidente de Rémy Cointreau
François Basset-Chercot, Président du Club des Secrétaires de Conseil de l'IFA
Yves Dumont, Président du Comité d'audit chez Vranken-Pommery Monopole
Antoine Metzger, administrateur de Darty Plc et Vice-Président du Conseil de surveillance de Gérard Darel



Gouvernance, Ressources Humaines et Performance

Le capital humain est au cœur de la compétitivité de l'entreprise. L'adéquation entre les talents, l'engagement des salariés et la stratégie est un sujet abordé de façon croissante au sein du Conseil d'administration.

Les entreprises doivent faire face à de nouveaux enjeux au niveau de l'organisation du travail, du développement de la mobilité, de la compétition pour les talents, des conséquences de la digitalisation, des attentes de la nouvelle génération de salariés et de l'émergence de nouveaux sujets comme le stress au travail ou la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Cette Matinale a traité trois sujets majeurs : la gestion des talents, le suivi de l'engagement des collaborateurs et la qualité du leadership.

Avec les interventions de :

Jean-Paul Bailly, Président d'Honneur du Groupe La Poste et ancien Président de la RATP
Brigitte Dubreucq, Présidente de COHeRenS et DRH, Rapporteur du groupe de travail
Philippe Citerne, administrateur, Groupe Accor
Pierre Soussand, Directeur des Ressources Humaines, Sonepar



Les arrêtés des comptes 2014

Au cours de ce rendez-vous incontournable de fin d'année tous les points d'attention pour les membres des Conseils d'administration et des Comités d'audit au moment de la clôture des comptes ont été passés en revue et les enjeux des nouvelles normes IFRS15 et 9 ont été présentés.

Avec les interventions de :

Hélène Rives, Avocat Associée, Landwell & Associés
Marie-Jeanne Morvan, Associée PwC
Olivier Schérer, Associé PwC

NOUVEAUTÉ 2014

Le Cycle gouvernance et stratégie en partenariat avec CTPartners et McKinsey

En septembre 2014, une première rencontre a été consacrée au passage en revue avec Patricia Barbizet des questions-clés qu'un Conseil d'administration doit se poser sur la stratégie. 4 sessions sont prévues en 2015.

Les évènements en Région

Cette année encore, l'IFA a pu compter sur la mobilisation de ses délégués régionaux qui ont organisé 12 manifestations, sur des thèmes variés touchant à la mission de l'administrateur, au fonctionnement du Conseil d'administration et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise. Les Délégations bénéficient de façon durable du soutien des membres fondateurs et associés présents dans leur région, ainsi que de partenaires locaux (CEFIM à Marseille, Lyon Pôle Bourse à Lyon, Nantes Place financière à Nantes, Entreprises et Cité à Lille, ICN à Metz et Nancy, Kedge Bordeaux à Bordeaux et TBS à Toulouse.



Matinale à Lille

La transition numérique, avec Denis Terrien, Président de 3SI



Matinale à Lille

Que puis-je attendre des administrateurs de mon Conseil d'administration? avec Jean-Florent Rérolle



Matinale à Marseille

Présentation des résultats 2014 du Panorama de la gouvernance des Midcaps françaises et européennes- Etude EY/Labrador

Matinale à Marseille

Présentation des résultats 2013 du Panorama de la gouvernance des Midcaps françaises et européennes- Etude EY/Labrador

Déjeuner débat à Lyon

Succession familiale : évolution ou révolution de la gouvernance ?



Déjeuner Débat à Lyon

Construire un projet de gouvernance familiale ?



Matinale à Nantes

Risques sur la pérennité de l'entreprise : quelles actions du dirigeant et du Conseil d'administration ?

Matinale à Marseille

Capital investissement et gouvernance : les clés d'un fonctionnement harmonieux au service de la création de valeur



Conférence à Toulouse

Comportement des investisseurs face à la crise financière en Europe

Réunion à Lyon

1^{ère} réunion du Cercle des administrateurs en Rhône-Alpes



Déjeuner débat à Lyon

Que puis-je attendre des administrateurs de mon Conseil d'administration ? avec Jean-Florent Rérolle



Conférence à Nantes

Si peu de femmes dans les Conseils d'administration, à qui la faute ?

NOUVEAUTÉ 2014

Les grands témoins de la Gouvernance

Avec ce nouveau cycle de rencontres à Paris et en région, l'IFA propose aux adhérents d'aller à la rencontre d'entreprises pour un échange autour du thème « Une gouvernance au service de la compétitivité de l'entreprise ».

Le premier rendez-vous s'est déroulé le 17 octobre chez Virbac à Carros (Alpes Maritimes). Marie Hélène Dick, Présidente du Conseil de surveillance et Eric Marée, Président du Directoire ont expliqué les spécificités de leur gouvernance dissociée dans une entreprise cotée et familiale.

CONTRIBUER AU QUOTIDIEN À L'ÉVOLUTION DES BONNES PRATIQUES

Pour être pleinement efficace dans sa contribution aux débats actuels et futurs sur l'amélioration des pratiques de gouvernance, l'IFA organise ses travaux dans le cadre de Commissions permanentes, de Groupes de travail ponctuels ou de Clubs, leurs réflexions et recommandations enrichissent chaque année le centre de ressources de l'IFA et font progresser les bonnes pratiques de la gouvernance.



3 Groupes de travail

En 2014, l'IFA a mis en place 3 Groupes de travail.

Les administrateurs salariés dans la gouvernance : une dynamique positive

Le Groupe a fait le constat que l'existence d'administrateurs salariés constitue une réalité partagée désormais par 19 pays européens et s'est attaché à répondre à trois questions. En quoi sont-ils un enrichissement pour le Conseil ? Sont-ils des administrateurs comme les autres ? Comment les désigner ?

Président : *Jacques-Etienne de T'Serclaes*

Rapporteur : *Antoine Colin-Gogueln*, Docteur en droit

Stéphane Baller, Ernst & Young société d'avocats, associé

Jean-Pierre Balligand, député

Yves Barou, FSI - Fond Stratégique d'Investissement, Conseiller social

Salima Benhamou, Commissariat Général à la stratégie et à la prospective, économiste

Olivier Berduco, CFDT - Confédération Française Démocratique du Travail

Michel Bon, Fondact, Président

Alain Champigneux, Renault, ancien administrateur représentant les salariés

Aline Conchon, European Trade Union Institute, chercheuse

Dominique Damon, administrateur de sociétés

Antoine de Roffignac, Associés en Gouvernance

Loïc Desmouceaux, Technicolor, administrateur représentant les actionnaires salariés

Daniel Gée, FONDACT, Délégué général

Claude Joven

Daniel Lebègue, IFA, Président

Marc Maouche, Groupe Orange, administrateur représentant les actionnaires salariés

Pascal Mathieu, Groupe Air France, administrateur représentant les salariés

Anne-Marie Mourer, GDF SUEZ/ GRDF, administrateur représentant les salariés

Anne Outin-Adam, CCIR - Paris Île de France, Directeur du pôle politique législative et juridique

Jean-Marc Salvanes, Misceo, Partner

Laurent Termignon, Groupe BPI, Directeur général adjoint

Jean-Arnaud Thai, Essilor International, Directeur Compensation & Benefits

Timothée Waxin, EDHEC Family Business Center, chargée de recherche



L'évaluation du Conseil : une démarche de progrès

Le rapport de ce Groupe traite les 4 questions suivantes : Pourquoi évaluer le Conseil ? Quels bénéfices en attendre ? Quelles sont les bonnes pratiques à respecter ? Comment exploiter les résultats ?



Présidente : *Dominique Hériard Dubreuil, Rémy Cointreau*

Rapporteur : *Yves Dumont*, administrateur indépendant

Nathalie Besombes, Hermès International

Stéphane Birchler, Oliver Wyman

Dominique Damon, Evalind International

Louis-Marie Gallois, BFM - Banque Française Mutualiste

Didier Launay, administrateur de sociétés

Daniel Lebègue, IFA

Joël Lebreton, Keolis

Alain Martel, IFA

Françoise Malrieu, Sfef

Lucie Maurel-Aubert, Compagnie Financière Martin-Maurel

Thierry Moreau, Ernst & Young

Bertrand Richard, Spencer Stuart

Pierre Rodocanachi, Vivendi

Gérard Tavernier, IFA, Président de la Commission juridique

Agnès Touraine, IFA

Gouvernance, Ressources Humaines et Performances : comment travailler de manière efficace entre administrateurs et DRH ?

Ce Groupe s'est penché sur la gestion des talents dans un environnement mondialisé et digitalisé, l'engagement des collaborateurs et la qualité du leadership. Il a répondu aux questions suivantes : comment améliorer la prise en compte par les Conseils d'administration du levier que représentent désormais les Relations humaines pour l'accélération de la performance de l'entreprise ? Quelles sont les bonnes pratiques à promouvoir ?



Président : *Jean-Paul Bailly*, Président d'Honneur du Groupe La Poste et ancien Président de la RATP

Rapporteur : *Brigitte Dubreucq*, Présidente de COHeRenS et DRH

Marc Canaple, Responsable du département d'études en droit social, CCI Paris Ile-de-France

Bernard Chambon, ancien DGA du Groupe Rhodia, Vice-Président de la Commission « Nouveaux Dialogues de Medef »

Philippe Citerne, administrateur, Groupe Accor

Anne Decressac, Directrice du Lab Développement RH, SNCF

Emmanuel Girard, Towers Watson

Patrice Gry, Directeur Ressources Humaines & Organisation, Bull

François Irrmann, DRH, Agence des participations de l'État

Frédéric Lavenir, Directeur général, CNP Assurances

Daniel Lebègue, Président d'Honneur, IFA

Denis Lesigne, Directeur Capital Humain, Deloitte

Françoise Malrieu, Présidente, SFEF, administrateur d'ADP, La Poste, GDF Suez et Bayard Presse SA

Bruno Mettling, Directeur général adjoint du Groupe en charge des Ressources Humaines, Orange

Éric Motillon, Fondateur de Human First

Laurent Nguyen, Directeur du département Executive Compensation, Towers Watson

Charles Paris de Bollardière, Secrétaire du Conseil d'administration, Total

Jean-Philippe Saint-Geours, Senior Partner, Leader Trust International

Pierre Soussand, DRH, Groupe Sonepar

Agnès Touraine, Présidente, IFA

4 Commissions



Commission juridique

Président : *Gérard Tavernier*

Rapporteur : *Antoine Colin-Goguel*

28 participants



Missions : étudie l'ensemble des questions juridiques soulevées par les Groupes de travail de l'IFA, recherche les compétences juridiques au sein des membres de l'IFA pour apporter des réponses aux questions juridiques soulevées, donne son avis sur la responsabilité juridique des contenus éditoriaux destinés aux publications de l'IFA, apporte son soutien au secrétariat général de l'IFA sur tous les sujets d'ordre juridique dans le cadre du développement de l'Institut.

La Commission a publié une note sur l'administrateur référent avec la production de 4 recommandations et a poursuivi ses travaux sur le rôle et la responsabilité du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance en matière d'opérations stratégiques d'acquisitions et de cessions (à paraître au 1^{er} semestre 2015).



Commission internationale

Présidente : *Marie-Ange Andrieux*

Rapporteur : *Evelyne Nguyen*

44 participants

Missions : organise la recherche et l'échange d'informations sur les pratiques de gouvernance à l'étranger, concourt au développement des relations internationales de l'IFA, organise les réponses aux consultations des instances européennes ou internationales, au besoin en créant des Groupes de réflexion ad hoc avec les autres Commissions et Groupes de travail.

La Commission internationale a poursuivi l'examen de l'actualité de la gouvernance au niveau européen et international sur différents thèmes, notamment :

- la poursuite d'une évolution pour une vision plus intégrée de la performance de l'entreprise, avec une exigence de transparence plus équilibrée entre performance financière et extra-financière ;
- l'efficacité du principe « comply or explain » et la qualité des explications lorsque les pratiques s'écartent du Code ;
- le concept « *Effective Board* » ;
- l'approfondissement de la prise en compte des actionnaires dans le rapport des pouvoirs entre les parties prenantes de la gouvernance.



Commission déontologie

Président : *Alain Grosmann*

18 participants



Missions : donne son avis sur toute question de déontologie dont elle est saisie par le Conseil d'administration ou son Déontologue, le Bureau ou son Secrétaire Général ou par un adhérent de l'IFA. Elle peut se saisir de toute question de déontologie intéressant l'IFA, étudier les sujets relatifs à la déontologie de l'administrateur et susceptibles de faire l'objet de publications et conformément aux statuts nomme l'un des membres du Comité ad hoc formé dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure d'exclusion des adhérents.

Publication 2014 : note sur le rôle du Conseil en matière de gestion du risque de fraude et de corruption.



Commission ETI

Président : *Pierre Simon*

Rapporteur : *Pascal Viénot*

25 participants



Missions : anime et coordonne les travaux de l'IFA relatifs à la gouvernance des PME et ETI cotées ou non cotées.

Publication 2014 : note sur la fiscalité des jetons de présence et note sur la rémunération des administrateurs à paraître début 2015.

10 Clubs

« Un Club est un cercle de réflexion et/ou lieu d'échange sur un thème spécifique en matière de gouvernance et qui s'adresse aux administrateurs membres de l'IFA qui veulent s'informer, perfectionner leurs pratiques, confronter leurs expériences et échanger par groupe d'affinité ».

Présidents de Comités d'audit

Président : *Aldo Cardoso*

Rapporteur : *Jean-Marc Discours*

52 participants

Quatre réunions ont eu lieu en association avec l'*Audit Committee Institute* de KPMG pour travailler à l'actualisation du Guide des bonnes pratiques pour les Comités d'audit à paraître en 2015.

Présidents de Comité de rémunérations

Président : *Michel de Fabiani*

Rapporteur : *Alain Martel*

25 participants

Un déjeuner débat a été organisé sur le thème « Say-on Pay 2015 : nouveaux enjeux pour les Comités des rémunérations ».

L'introduction du Say-on Pay en 2014 a généré une exigence accrue des investisseurs sur les sujets de rémunération. Les échanges se sont organisés autour de trois thèmes :

- clarifier le lien entre la stratégie de l'entreprise et la politique de rémunération ;
- construire le dialogue avec les investisseurs ;
- les liens existant entre le Comité des rémunérations et le Conseil.

Administrateurs d'association et de fondation

Président : *Gérard de la Martinière*

Rapporteurs : *Michel Soublin et Clémence Decortiat*

45 participants

Six rencontres se sont tenues en 2014 et ont permis d'étudier les questions qui se posent aux membres du Conseil en ce qui concerne la succession du Président, les défis posés par l'existence de « Groupes philanthropiques », la rémunération des dirigeants salariés du monde associatif, le rapport annuel ou la cartographie et le suivi des risques.

Administrateurs salariés

Président : *Alain Champigneux puis Anne Marie Mourer*

À la suite de la publication du Rapport en février 2014, le Club a mobilisé ses membres en vue de l'organisation en mars 2015 des premières Assises des administrateurs salariés, en particulier par la réalisation d'une vaste consultation en ligne.

Administrateurs de sociétés certifiés

Président : *Jean Cantoni*

346 participants

En mai 2014, le Club des administrateurs certifiés a lancé une Newsletter trimestrielle « TRAIT D'UNION ». Au programme de son numéro 1, l'annonce du déjeuner débat autour du thème « CA nord-américains et européens, les enjeux d'une intégration réussie », la demi-journée organisée par l'IFA et Sciences Po sur les événements majeurs de la gouvernance au cours des douze derniers mois, ainsi que le compte rendu des activités du Club : visites, rencontres et voyages.

Gouvernance des coopératives et mutuelles

Président : *Etienne Pflimlin*

Rapporteur : *Gérard Leseul*

35 participants

Poursuivant les réflexions qui avaient abouties en 2013 à la rédaction du guide de la gouvernance des mutuelles et coopératives. Le Club a poursuivi ses travaux sur les questions suivantes :

- évaluation des travaux des administrateurs et des dirigeants ;
- dissociation des pouvoirs, Président/Directeur Général, délégations de pouvoir ;
- gouvernance des Groupes et des filiales (avec le Club administrateur d'un réseau de filiales).

Secrétaires de Conseil

Président : *François Basset-Chercot*

Rapporteur : *Clémence Decortiat*

125 participants

Le Club s'est réuni 5 fois sur les thèmes suivants :

- « les orientations stratégiques de l'entreprise : une nouvelle relation à établir entre le Conseil d'administration et le CE » ;
- rencontre avec Denis Ranque, Président du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise ;
- rencontre avec les représentants des Board Secretaries britanniques : les membres du « ICSA Forum » (*Institute of Chartered Secretaries and Administrators*) ;
- secrétaires de Conseil et Relations investisseurs ;
- les rapports 2014 de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise : quels enjeux pour les secrétaires de Conseil ?

Administrateur d'un réseau de filiales

Président : *Olivier Bailly*

Rapporteur : *Alain Martel*

31 participants

Ce Club a débuté ses activités au premier semestre 2014. Quatre réunions ont permis d'aborder, sur la base de l'étude de cas pratiques observés parmi ses membres, les questions de délégations de pouvoirs, de présence d'administrateurs dans les filiales étrangères...



Administrateurs RSE

Présidente : *Anne-Marie Idrac*

Rapporteur : *Alain Martel*

24 participants

Le Club a émis six recommandations pour les administrateurs en matière de RSE :

- réfléchir à la dimension RSE des grands sujets débattus en Conseil d'administration (croissance, restructuration, innovation, acquisitions,...) et l'aborder quand c'est nécessaire ;
- favoriser l'existence et participer aux travaux d'un Comité *ad hoc* où les sujets RSE sont traités plus en profondeur ;
- solliciter le Président pour qu'il explique la prise en compte de la RSE dans la stratégie de l'entreprise afin de créer de la valeur pour elle et ses parties prenantes ;
- questionner le management sur le reporting RSE effectué à titre obligatoire ou volontaire ;
- consulter les rapports et, le cas échéant, auditionner les experts externes indépendants ayant exprimé un avis sur la performance RSE de l'entreprise (auditeurs, agences de notation, organismes tiers Indépendants) ;
- favoriser la réflexion visant à ce que des critères RSE soient utilisés dans le calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants et participer à sa mise en œuvre.

Ses travaux se poursuivent en particulier sur le reporting intégré et la cartographie des risques.

Club Recherche

Président : *Daniel Lebégue*

Rapporteur : *Caroline Michaud*

109 participants

Les objectifs de ce Club sont de développer les échanges entre universitaires et administrateurs, faire connaître l'IFA, ses positions et ses propositions dans le monde universitaire, initier et encourager des travaux de recherche universitaires dans les domaines de la gouvernance. Il dispose d'un outil unique pour faire connaître ses travaux : la Revue Française de la Gouvernance d'Entreprise (RFGE).

En 2014, le Club a organisé en particulier une conférence débat « Proxies : quel impact sur la gouvernance des entreprises ? ». Il a aussi remis le Prix de la Recherche en gouvernance dont les sujets récompensés étaient : « les conflits d'intérêt en droit privé » et « l'investissement éthique : une analyse juridique ».

L'IFA, L'EUROPE ET LE MONDE

Les règles et les bonnes pratiques de la gouvernance en France évoluent dans un contexte de plus en plus européen et mondialisé. Un suivi de ces évolutions est effectué par la Commission internationale (voir page 16)

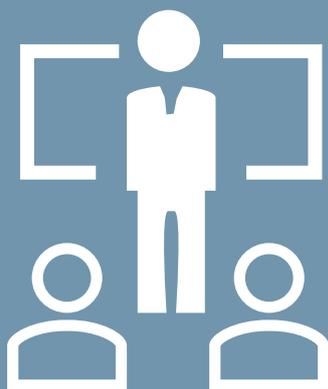
L'IFA en tant que membre fondateur d'ecoDa, la Confédération Européenne des Associations d'Administrateurs, prend une part active aux Comités qui travaillent à l'élaboration d'une position commune auprès de la Commission européenne ainsi qu'à la promotion des bonnes pratiques en Europe. L'IFA a participé à l'élaboration du Road show européen lancé en avril 2014 dans la perspective du 10^{ème} anniversaire d'ecoDa.

L'IFA apporte à ses adhérents les repères utiles à la bonne compréhension de ces enjeux en particulier dans le cadre de sa Newsletter mensuelle (une rubrique dédiée à ecoDa et un panorama international des actualités de la gouvernance), de son magazine administrateur et de l'organisation d'événements :

- Conférence à l'Ambassade d'Angleterre en avril, sur le thème : « La convergence européenne des pratiques dans les Conseils : est-ce possible ? » organisée par IFA, HEC, IOD et VARD avec le partage d'expérience d'administrateurs exerçant en France, en Grande Bretagne et en Allemagne.
- Matinale de l'IFA en juin sur le thème « Les grands chantiers européens de la gouvernance de la nouvelle Commission européenne : quels enjeux, quelles attentes ? ».
- Conférence à la Délégation Générale du Québec en juin pour des « Regards Croisés » d'administrateurs sur les bonnes pratiques des Conseils d'administration au Québec et en France.

Le programme de formation s'est également enrichi de séminaires favorisant une meilleure compréhension du rôle et des responsabilités des administrateurs (New Governance Challenges for Board Members in Europe Benchmarking, networking and updating en partenariat avec ecoDa, formation de 2 jours à Bruxelles).

Informer
Partager
Former



La formation, une mission clé de l'IFA pour la professionnalisation des acteurs de la gouvernance

Être administrateur est devenu au fil des années une activité qui nécessite d'agir avec compétence et professionnalisme. Les responsabilités encourues à titre personnel, la technicité et la complexité des sujets à traiter (audit, rémunération, stratégie...) rendent nécessaire la bonne prise en compte de tous les enjeux de gouvernance.

L'offre de formation de l'IFA a été conçue pour que les administrateurs puissent perfectionner leurs pratiques, acquérir de bonnes méthodes de travail et adopter les bons comportements tout en enrichissant leur expérience.

“

L'UNE DES CONDITIONS MAJEURES DE LA NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR EST SA COMPÉTENCE (...) »

Code AFEP-MEDEF, juin 2013

IFA a conçu un ensemble de formations adaptables aux besoins de tout type d'organisation : sociétés cotées, entreprises publiques, start up, mutuelles, associations ou fondations.

Ses modules s'adressent à tous les administrateurs de société ainsi qu'aux personnes qui, de par leurs fonctions, mettent en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance au sein des Conseils (Secrétaires du Conseil, directeurs juridiques...).

L'offre de l'IFA comprend des formations inter-entreprises, intra-entreprises ou certifiantes qui permettent de développer une expertise dans tous les domaines de gouvernance, en privilégiant les échanges d'expériences et l'étude de cas concrets.

Afin d'animer ces programmes, l'IFA sélectionne et coordonne une équipe d'experts et de professionnels de la gouvernance.

La spécificité de ce dispositif de formation repose sur une contribution concrète à la professionnalisation des administrateurs et à la diffusion des meilleures pratiques au sein des Conseils.

En 2014, ces séminaires ont rencontré un franc succès auprès d'administrateurs salariés nommés à la suite de la loi de sécurisation de l'emploi, de dirigeants d'entreprises familiales préparant leurs nouvelles générations ou de groupes souhaitant diffuser les meilleures pratiques de gouvernance dans leurs filiales.



Nombre d'administrateurs certifiés depuis 2011



136
journées de formations dont
65 certifiantes
assurées par l'IFA

44
séminaires
ont été réalisés

108
personnes
certifiées

125
personnes ont suivi
les formations
inter entreprises

288
personnes formées
en intra entreprise

SESSIONS

INCONTOURNABLE	Les connaissances-clés demandées à l'administrateur dans l'exercice au quotidien de son mandat	Administrateur : l'arrêté des comptes
		Les meilleures pratiques de gouvernance
		Administrateur : apprécier les risques de mise en cause de sa responsabilité civile et pénale
		Principes et bonnes pratiques de gouvernance
SPÉCIFIQUE	Le rôle de l'administrateur peut varier selon le type ou la taille de l'organisation : PME, associations, filiales de grands groupes	Administrateur salarié
		Être administrateur d'une filiale d'un groupe de sociétés
		New Governance Challenges for Board Members in Europe. Benchmarking, networking and updating avec ecoDa à Bruxelles (en anglais)
		Être administrateur d'une association ou d'une fondation
PERFECTIONNEMENT	L'administrateur confronté à de nombreuses problématiques doit perfectionner ses connaissances et sa pratique	Administrateur : participer activement aux décisions stratégiques
		Administrateur : optimiser son impact personnel dans les Conseils d'administration
		RSE : interpréter l'extra financier
		Rôle et impact du comité d'audit
		Administrateur : participer au Comité de rémunération
INTRA-ENTREPRISE SUR MESURE	Des séminaires adaptés aux spécificités de chaque entreprise sur les bases d'une méthodologie éprouvée	<p>Contenus déployés en 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil d'administration, le Bureau et les Comités spécialisés - Certificat Administrateur de Sociétés - Formation à la gouvernance et aux bonnes pratiques des mandataires sociaux - Parcours administrateur - Administrateur salarié : les meilleures pratiques de gouvernance - Être administrateur salarié - l'arrêté des comptes - French Corporate law and governance - Formation des membres du Comité de groupe - Gouvernance d'une entreprise familiale
LE CERTIFICAT ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉS IFA/SCIENCES PO	<p>L'IFA et Sciences Po proposent un programme mettant l'accent sur les comportements, outils, connaissances et compétences que tout administrateur doit posséder pour exercer son mandat. Ce certificat répond aux enjeux d'internationalisation et de diversification des Conseils.</p> <p>Le Certificat Administrateur de Sociétés est un titre de niveau I délivré par Sciences Po et l'IFA. Il est reconnu par le Collège des Administrateurs de Sociétés du Québec. Il confère au titulaire la désignation d'Administrateur de Sociétés Certifié - ASC France.</p>	<p>Contenus déployés en 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pratique du fonctionnement du Conseil d'administration : missions, rôles et responsabilités des administrateurs - Stratégie et gestion des risques : création de valeur - Maîtrise de la performance économique : savoir interpréter et questionner les données financières - Le Conseil et l'actif humain : leadership, sélection, rémunération et évaluation - La simulation d'un Conseil d'administration : dynamique du Conseil et collégialité <p><i>En option :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Être administrateur d'une PME ou d'une ETI avec APIA - Assurances, mutuelles et banques coopératives - New governance challenges for board members in Europe avec ecoDa

GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de l'IFA comptait 15 membres au 31 décembre 2014 dont 53 % de femmes.



- 1/ **Agnès Touraine**, administrateur de sociétés (Présidente de l'IFA)
- 2/ **Dominique Damon**, administrateur de sociétés (Trésorier de l'IFA)
- 3/ **Arnaud de Bresson**, Paris Europlace
- 4/ **Pascaline de Dreuzy**, administrateur de sociétés
- 5/ **Paul-Henri de La Porte du Theil**, AFG - Association Française de la Gestion financière
- 6/ **Laurence Dors**, administrateur de sociétés
- 7/ **Mireille Faugère**, administrateur de sociétés
- 8/ **François Houssin**, Euronext
- 9/ **Didier Kling**, CCIR Paris Ile-de-France (Déontologue de l'IFA)
- 10/ **Françoise Malrieu**, administrateur de sociétés
- 11/ **Anne-Marie Mourer**, administrateur de sociétés
- 12/ **Hélène Ploix**, administrateur de sociétés
- 13/ **Jean-Florent Rérolle**, représentant des personnes qualifiées
- 14/ **Hugues Sibille**, administrateur de sociétés
- 15/ **Jacques-Etienne de T'Serclaes**, administrateur de sociétés



Le Conseil s'est réuni 8 fois en 2014, dont 1 fois en séminaire stratégique.



Rémunération et avantages : aucun membre du Conseil ne bénéficie de rémunération ni d'avantage particulier, à la seule exception du bureau et du secrétariat partagé mis à disposition du Président et du Président d'honneur

Les Comités du Conseil

L'IFA a mis en place un certain nombre de Comités spécialisés, dont la présidence est assurée par les administrateurs suivants

- Pascaline de Dreuzy**, Comité d'adhésion
- Mireille Faugère**, Comité formation
- François Houssin**, Comité développement régional
- Jean-Florent Rérolle**, Comité de nominations/rémunérations
- Dominique Damon**, Comité des comptes

Le Bureau de l'IFA

Le Bureau élu par le Conseil d'administration pour une durée de 3 années est composé de :

Agnès Touraine, Présidente

Dominique Damon, Trésorière

Pascaline de Dreuzy

François Houssin

Jean-Florent Rérolle



À SAVOIR

Sur proposition du Conseil, **Daniel Lebègue** a été nommé Président d'honneur de l'IFA, en mai 2014.

Secrétariat général

Le Secrétariat général est chargé de mettre en œuvre les décisions du Conseil d'administration et du Bureau de l'IFA sous la responsabilité du **Secrétaire général Alain Martel**.

L'équipe permanente

Sous la direction du Secrétaire général, l'équipe permanente est composée de :

Alain Martel, Secrétaire général

Anazade Amdjad, Responsable relations adhérents, finances et RH

Stéphanie Badonnel, Responsable formation depuis le 5 décembre 2014

Mathieu Cappe de Baillon, Responsable formation (jusqu'à fin décembre 2014)

Clémence Decortiat, Responsable de la communication et des systèmes d'information

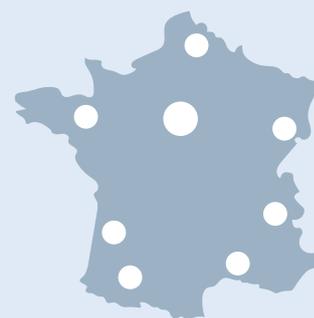
Christine Leconte, Responsable du développement : adhésions et partenariats

Dominique Malergue, Responsable des relations membres fondateurs et associés - Présidence, Secrétariat général

Caroline Michaud, Responsable de la Recherche et des événements

Alexia Rousseau, relations adhérents et entreprises - gestion comptable

Nabila Vergnaud- Ankour, relations adhérents et action régionale



L'IFA en région

L'IFA est implanté dans sept grandes régions économiques autour des principales métropoles régionales : Lille, Nancy/Metz/Strasbourg, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Nantes.

Chaque implantation régionale de l'IFA comporte au moins un Délégué régional, chargé de la direction opérationnelle, un Bureau, principalement constitués par des représentants régionaux des membres fondateurs et associés de l'IFA.

LILLE - IFA NORD

Présidents Régionaux : *Yves Tack* et *Fabienne Degrave*

NANTES/RENNES - IFA GRAND OUEST

Délégué Régional : *Yves Couillard*

BORDEAUX - IFA SUD OUEST - AQUITAINE

Délégué Régional : *Jacques-Olivier Pesme*

TOULOUSE - IFA MIDI PYRÉNÉES

Président Régional : *Véronique Vadrine*

Délégué Régional : *Laurent Germain*

NANCY/METZ/STRASBOURG - IFA GRAND EST

Président Régional : *Bernard Mary*

Délégué Régional : *Bernard Claude*

LYON - IFA RHÔNE ALPES

Président Régional : *Michel Pierre Deloche*

Délégué Régional : *Frédéric Bossard*

MARSEILLE - IFA MÉDITERRANÉE

Délégué Régional : *Jérôme Magnan*

RAPPORT FINANCIER 2014

ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION PENDANT L'EXERCICE ÉCOULÉ	24	CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE	28
Les produits d'exploitation	25	ÉTATS FINANCIERS	29
Les charges d'exploitation	26	BILAN SIMPLIFIÉ	30
Résultat	27	COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ	31
ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	28	SUIVI TRÉSORERIE IFA	32

ACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION PENDANT L'EXERCICE ÉCOULÉ

Sur l'exercice clos le 31 décembre 2014

(en euros)	31/12/2014	31/12/2013
Produits d'exploitation		
Cotisations	1 005 292	971 307
Cotisations sur exercice antérieur (N-1)	67	152
Autres produits	45 714	57 753
Prestations de formation	930 249	620 971
Ventes publications	12 139	8 072
Subvention d'exploitation	70 000 (1)	100 125
Engagement à réaliser sur subvention	-	-
Transfert de charges (Remboursement CPAM, OPCA)	11 391	26 632
Total des produits d'exploitation	2 074 852	1 785 012
Charges d'exploitation		
Autres achats et charges externes	904 354	710 284
Impôts taxes et versements assimilés	42 226	61 684
Salaires et traitements & Charges sociales	861 896	803 110
Dotations aux amortissements & dépréciations	5 107	60
Apurement Cotisations (N-1)	-	400
Autres charges	10	2 254
Total des charges d'exploitation	1 813 593	1 577 792
Résultat d'exploitation	261 259	207 220

(1) En 2014, le poste subvention d'exploitation comprend une subvention d'exploitation de 70 000 Euros. Elle correspond au financement accordé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Région Paris Ile-de-France (CCIR) pour pallier aux dépenses du déménagement de l'IFA en août 2013. En 2013, 100 000 euros ont été accordés au même titre, 30 000 euros seront accordés en 2015.

■ Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation dont le total s'élèvent à 2 075 K€ contre 1 785 K€ en 2013 soit une progression de plus de 16 % contre 15 % en 2013, concernent les postes principaux suivants :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Adhésions membres fondateurs et associés	206	215
Adhésions individuelles	338	336
Adhésions groupées / membres partenaires	461	420
Activité de formation :		
- Formation inter entreprises	180	114
- Formation intra entreprise	196	105
- Formation - Certificat Administrateur de Sociétés	555	402
Partenariats	34	50
Ventes publications	12	8

Les cotisations

Les produits des cotisations se sont élevées à 1 005 K€ en 2014 pour 3509 adhérents, en 2013 elles avaient atteint 971 K€ pour 3125 adhérents soit une progression de **+ 3,5 %**.

Les cotisations des membres fondateurs et associés s'élèvent à 206 K€ pour 21 membres, contre 215 K€ en 2013 pour 22 membres, soit une baisse de 4 % :

- CTPartners a rejoint l'IFA en tant que membre associé cette année ;
- Paris Europlace, membre fondateur et Oliver Wyman membre associé de l'IFA n'ont pas renouvelé leur cotisation en 2014.

Les membres fondateurs et associés représentent aujourd'hui de l'ordre de 10 % des recettes

Les cotisations d'adhésions groupées et membres partenaires continuent en revanche leur croissance passant de 420 K€ à 461 K€ cette année, soit une augmentation d'environ 10 % :

- les nouvelles adhésions groupées et membres partenaires se sont élevées à 53 K€ contre 44 K€ en 2013 ;
- les cotisations liées au renouvellement des adhésions groupées et membres partenaires ont atteint 408 K€.

Les cotisations d'adhésions individuelles sont passées de 336 K€ en 2013 à 338 K€ en 2014 :

- les cotisations des nouvelles adhésions individuelles se sont élevées à 78 K€ contre 77 K€ en 2013 soit une hausse d'un peu plus de 1 % ;

- les recettes liées au renouvellement des adhésions individuelles ont atteint 261 K€.

Au total, les nouvelles adhésions groupées, membres partenaires, membres associés, et adhésions individuelles ont généré un revenu de 141 K€ contre 143 K€ en 2013.

L'activité formation

Pour rappel, depuis l'exercice 2011 trois types de formation sont à distinguer :

- les formations inter entreprises facturées directement par l'IFA ;
- les formations sur mesure facturées directement par l'IFA ;
- le « certificat d'administrateur de sociétés » facturé par Sciences Po. En effet Sciences Po enregistre la totalité du chiffre d'affaires et des charges générées par cette formation, à l'exception de certaines prestations d'intervenants réglées par l'IFA qui sont comptabilisées au titre de sous-traitance formation certifiante. De ce fait le produit enregistré dans les comptes de l'IFA correspond au partage 50/50 avec Sciences Po de la marge brute dégagée par cette formation.

Le chiffre d'affaires total de la formation pour 2014 s'élève à 930 K€ contre 621 K€ en 2013 soit une progression de 50 %.

Il se décompose comme suit :

- chiffre d'affaires lié au certificat administrateur de sociétés enregistré dans les comptes de l'IFA : 555 K€ en 2014 contre 402 K€ en 2013. Cette hausse de 38 % est due à l'organisation d'une promotion supplémentaire en 2014 soit 5 promotions contre 4 en 2013 ;

- chiffre d'affaires lié aux formations inter entreprises : 180 K€ en 2014 contre 114 K€ en 2013 soit une augmentation de 58 % ;
- chiffre d'affaires lié aux formations sur mesure : 196 K€ en 2014 contre 105 K€ en 2013 soit une croissance de + 78 %.

La marge brute dégagée par la formation s'élève à 660 K€ en 2014 contre 409 K€ en 2013, en hausse de 38 %. On appelle marge brute tous les produits liés à la formation comptabilisés par l'IFA moins les charges variables relatives à cette activité.

■ Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées en 2014 à 1 814 K€ contre 1 578 K€ soit une évolution de + 15 %.

L'IFA a continué à maîtriser ses coûts tout en supportant une année pleine de ses charges de fonctionnement liées à son déménagement et en investissant dans son développement.

Elle se décompose comme suit :

- marge brute liée au certificat administrateur de sociétés : 464 K€ ;
- marge brute liée aux formations interentreprises : 66 K€ ;
- marge brute liée aux formations sur mesure : 130 K€.

Le chiffre d'affaires généré par l'activité formation en 2014 a augmenté davantage que les charges afférentes ce qui a permis de dégager une meilleure marge brute.

En effet, la progression des charges d'exploitation entre 2013 et 2014 est de 15 %, un peu moins élevée que la progression des produits d'exploitation qui est de 16 % (subvention CCIR incluse).

Le poste « Autres achats et charges externes » inclut notamment les charges :

(en milliers d'euros)

	31/12/2014	31/12/2013
Sous-traitance formation inter et sur mesure	179 K€	118 K€
Sous-traitance formation certifiante	91 K€	94 K€
Communication et d'imprimerie	57 K€	61 K€
Relation presse	14 K€	36 K€
Événements	78 K€	92 K€
10 ans de l'IFA	-	39 K€
Location immobilière (rue Portalis)	127 K€	85 K€
Frais de fonctionnement	41 K€	33 K€
Développement, Informatique & Site Internet	166 K€	5 K€
Déplacements, missions et réceptions	15 K€	12 K€
ECODA (cotisation annuelle)	15 K€	13 K€
Frais de déménagement	1 K€	65 K€

Afin de s'organiser dans sa deuxième phase de croissance, l'IFA a investi dans :

- la refonte de son site internet pour 151 K€ ;
- son matériel informatique pour 12 K€ ;
- ses outils de gestion avec l'accompagnement de PwC dans sa réorganisation pour 28 K€ ;
- des experts juridiques et sociaux pour 24 K€.

Les charges fixes de frais de fonctionnement et de loyer se sont élevées à 168 K€, soit une progression de +41 % par rapport à 2013 en raison du déménagement.

Le poste « Impôts, taxes et versements assimilés » comprend notamment :

- Les taxes liées aux locaux de l'IFA : taxes foncières et taxes sur les bureaux liées aux nouveaux locaux de l'IFA pour un montant total de 10 K€ contre 3 K€ en 2013 soit une hausse + 7 K€, due au fait que l'IFA supporte les charges d'une année pleine liées à son déménagement en août 2013.
- La globalité de la masse salariale en prenant en compte tous les comptes qui lui sont rattachée s'est élevée à 879 K€ contre 833 K€ en 2013 soit une hausse de 5,5 %. Elle se décompose comme suit :
 - le poste « Salaires et Traitements » s'établit à 598 K€ au titre de l'exercice 2014, contre 576 K€ en 2013, soit une variation brute de 22 K€ + 4 % :
 - cet écart est principalement dû au plan d'intéressement des salariés qui est passé de 76 K€ en 2013 à 90 K€ en 2014 (+ 14 K€),
 - les indemnités et avantages (remboursements : restaurant d'entreprise, titres de transport) sont passés de 20 K€ en 2013 à 19 K€ en 2014 soit une baisse de 5%.
- Les charges sociales se sont élevées à 264 K€ en 2014 contre 227 K€ en 2013 soit une variation de + 37 K€. La mutuelle et la prévoyance sont passées de 16 K€ en 2013 à 20 K€ en 2014 (+ 4 K€).
- Le poste « Impôts, taxes et versements assimilés » comprend également les taxes liées aux salaires : la taxe assise sur les salaires, la formation professionnelle continue, l'apprentissage pour un montant total de 32 K€ contre 59 K€ en 2013 soit une baisse - 27 K€ (-46 %). Cette baisse est due à la baisse de la taxe sur les salaires avec l'augmentation de l'abattement et la baisse des charges de la formation continue.
- Les remboursements de la caisse primaire d'assurance maladie, de l'OPCA pour la formation des salariés et du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi viennent diminuer la masse salariale de -15 K€ en 2014 contre - 29 K€ en 2013.

■ Résultat

Compte tenu du résultat d'exploitation de 261.259 €, le résultat de l'exercice s'établit comme suit :

<i>(en euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Résultat d'exploitation	261 259	207 220
Produits financiers	10 076	4 990
Charges financières	-	-
Résultat financier	10 076	4 990
Résultat courant	271 335	212 210
Résultat exceptionnel	-	-
Crédits d'impôts	3 416	2 107
Résultat net comptable	274 751	214 317

Le résultat net comptable est excédentaire de 275 K€ soit une hausse de 28 % par rapport à 2013.

ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Afin d'accompagner son développement dans sa deuxième phase de croissance, l'IFA a mis en place des nouveaux outils et méthodes devant être opérationnels début 2015. Depuis le 1^{er} janvier 2015, PwC accompagne l'IFA en tant qu'expert-comptable et gestionnaire des paies et du dossier social de l'association, rôles qui étaient précédemment dévolus aux cabinets Eliance et Humanea.

Dans le cadre du déménagement de l'IFA en août 2013, la CCIR a décidé d'allouer à l'IFA une subvention de 200 K€

répartie sur trois années, justifiée par l'écart de loyer et de charges entre les locaux de l'IFA enregistrés en 2012 et ses nouveaux locaux sis 11 bis rue Portalis, 75008 Paris ceci afin que l'IFA ne subisse pas de conséquence sur son activité.

L'IFA a reçu en 2014 le 2^{ème} versement de cette subvention d'un montant de 70 K€. En 2013 l'IFA avait reçu 100 K€ et 30 K€ lui seront versés en 2015.

(en milliers d'euros)

	Exécuté en 2014
Produits	
Subvention CCIR	70
Charges	
Différence loyer 2012 (année pleine rue Balzac) et 2014 (année pleine rue Portalis)	71
Frais de fonctionnement supplémentaires liés au déménagement auparavant pris en charge par la CCIR : abonnements réseaux : informatique (Cloud, mails), internet (WIFI, SDSL), téléphone ; maintenance informatique, ménage, électricité, eau...	15
Frais exceptionnels déménagement (mobilier, informatique...)	1
TOTAL CHARGES	87
Solde à la charge de l'IFA	17

CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE

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

Dans le cadre de ses activités à Paris et dans les régions - conférences-débats, groupes de travail, commissions permanentes, clubs, ouvrages et rapports - l'IFA a bénéficié en 2014, de contributions en nature de :

- sa Présidente ;
- son Président d'honneur ;
- ses membres fondateurs ou associés en particulier :
 - à Paris : la CCIR, Ernst & Young, Euronext, Towers Watson, Deloitte, KPMG, PwC, Mazars,
 - en région : Ernst & Young, Euronext, Bignon Lebray, Deloitte, Fidal, Grant Thornton, KPMG, Mazars, GEMA, PwC ;
- ses adhérents ;
- ses délégués régionaux ;
- personnes extérieures à l'association - experts, administrateurs, dirigeants - qui contribuent bénévolement à son action.

Le nombre d'heures des contributions volontaires en nature pour l'année 2014 est estimé à **7 350 heures**. Elles se décomposent comme suit :

- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole de la Présidente de l'IFA est de **800 heures**.
- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole du **Président d'honneur** de l'IFA est de **400 heures**. Rappelons que Daniel Lebègue était Président de l'IFA jusqu'à notre assemblée générale du 23 mai 2014.
- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole des personnes physiques ou morales au sein des **Commissions permanentes, des Groupes de travail et des Clubs** de l'IFA est de 5 150 heures. Elles se répartissent comme suit :
 - **Commissions permanentes : 2 200 heures,**
 - **Groupes de travail : 650 heures,**
 - **Clubs : 2 300 heures ;**
- L'estimation en nombre d'heures de la contribution bénévole des délégations régionales de l'IFA est de **1 000 heures**.

ÉTATS FINANCIERS

■ Règles et Méthodes Comptables

(Code du commerce - articles 9 et 11 - Décret n° 83-1020 du 29 novembre 1983 - articles 7, 21, 24 début, 24-1°, 24-2° et 24-3°)

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices, et conformité aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

L'IFA est une association de loi 1901 dont l'essentiel de l'activité est à but non lucratif.

En 2008, l'IFA a développé une activité de formation qui est à but lucratif, ce qui a pour effet de soumettre l'association partiellement aux impôts commerciaux.

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi (CICE) a été calculé en 2014 sur la masse salariale liée à l'activité formation. Il s'élève à 3 416 €.

La comptabilisation du CICE a été réalisée par l'option au crédit du compte 695 100 « Impôt dus en France ».

Les impacts de la prise en compte du CICE sur les états financiers, sont les suivants : amélioration du fonds de roulement.

Conformément aux dispositions de l'article 294 quater C du code général des impôts, nous précisons que le CICE ayant pour objet le financement de l'amélioration de la compétitivité des entreprises, notre entité l'utilise à travers notamment des efforts :

- en matière d'investissement ;
- de formation et de recrutement ;
- et de reconstitution de son fonds de roulement.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Les immobilisations sont évaluées au coût historique et amorties selon les modalités suivantes :

- a) Immobilisations incorporelles : mode linéaire sur 2 à 4 ans ;
- b) immobilisations corporelles :
- matériel de bureau et informatique : 2 à 5 ans,
 - mobilier : 3 à 5 ans,
 - autres immobilisations corporelles : 2 à 5 ans ;
- c) Les créances correspondent à des adhésions en cours d'encaissement et aux créances sur prestations de formation dont une créance sur client douteux sur laquelle a été enregistrée une provision ;
- d) Les autres créances correspondent à des créances fiscales, à des remboursements à recevoir concernant des indemnités journalières de sécurité sociale et des remboursements de formation professionnelle ;
- e) Les valeurs mobilières de placement correspondent à :
- des souscriptions des titres de placements. Lors de leurs cessions, des plus values sont constatées,
 - un Livret A à hauteur de 81 K€,
 - un livret actif d'épargne à hauteur de 275 K€,
 - Un contrat OPCVM souscrit à hauteur de 500 K€ et s'élevant au 31 décembre 2014 à 115 K€,
 - Des comptes à termes souscrits à hauteur de 650 K€, Sur 2014, les intérêts sur les comptes d'épargne s'élèvent à 9 064 euros.
- f) les dettes correspondent principalement d'une part, aux fournisseurs et comptes rattachés, et d'autre part aux dettes fiscales et sociales ;
- g) produits et charges :
- les cotisations réglées ou non des adhérents sont constatées en produits par année civile, quel que soit la date de leurs règlements, du fait que les cotisations ne soient pas remboursables étant donné qu'elles ne couvrent pas de prestations mais des services dont la plupart sont immédiatement consommables,
 - le compte Transferts de charges exploitation concerne le remboursement des formations effectuées par les salariés de l'IFA ainsi que des indemnités journalières de sécurité sociale,
 - les postes de charges enregistrent, les frais de fonctionnement habituels ainsi que les frais de fonctionnements supplémentaires liés au déménagement de l'IFA mais aussi les commandes de l'IFA auprès des imprimeurs, les frais logistiques et les locations de salles pour l'organisation d'événements ainsi que les honoraires et autres frais liés à la formation.

BILAN SIMPLIFIÉ

Actif	Montant brut	Dépréciation	Montant net	Exercice précédent
Immobilisations incorporelles	41 364	41 030	334	-
Immobilisations corporelles	18 816	7 791	11 026	969
Immobilisations financières	21 900	-	21 900	22 482
Actif Immobilisé	82 080	48 821	33 260	23 451
Stocks de mat. premières et approv.				
Stocks de marchandises				
Avances et acompt. versés sur comm.	1 056		1 056	
Créances clients et comptes rattachés	465 628	4 470	461 158	343 645
Autres créances	55 889		55 889	34 476
Valeurs mobilières de placement	1 120 742		1 120 742	819 809
Disponibilités (comptes bancaires)	26 032		26 032	50 118
Caisse	1 096		1 096	498
Charges constatées d'avance	30 072		30 072	33 784
Actif circulant	1 700 515	4 470	1 696 045	1 282 330
TOTAL ACTIF	1 782 595	53 291	1 729 305	1 305 780

Passif	2014	2013
Fonds propres		
Ecart de réévaluation		
Réserves		
Autres réserves		
Report à nouveau	785 069	570 752
Résultat de l'exercice	274 751	214 317
Autres fonds associatifs		
Provisions réglementées		
Fonds dédiés		
Sur subventions de fonctionnement		
Fonds associatifs et réserves	1 059 821	785 069
Fonds dédiés	-	-
Emprunts et dettes assimilées	-	-
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	7 245	2 977
Fournisseurs et comptes rattachés	220 912	172 419
Autres dettes	369 379	269 218
Produits constatés d'avance	71 948	76 097
Dettes	669 484	520 711
TOTAL PASSIF	1 729 305	1 305 780

COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

	2014	2013
Ventes publications	11 997	8 072
Production vendue de services (Prestations de formation)	930 391	620 971
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation	70 000	100 125
Cotisations	1 005 292	971 307
Cotisations sur exercice antérieur (N-1)	67	152
Autres produits	45 714	57 753
Transferts de charges exploitation	11 391	26 632
Produits d'exploitation	2 074 852	1 785 012
Achats de marchandises & variation de stocks		
Achats de matières premières et variation de stocks		
Autres charges externes	904 354	710 284
Impôts, taxes et versements assimilés	42 226	61 684
Rémunérations du personnel & charges sociales	861 896	803 110
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	5 107	60
Apurement cotisations (N-1)	-	400
Autres charges	10	2 254
Charges d'exploitation	1 813 593	1 577 792
Resultat d'exploitation	261 259	207 220
Produits financiers	10 076	4 990
Produits exceptionnels		
Charges financières		
Charges exceptionnelles		
Crédits d'impôts	- 3 416	- 2 107
EXCÉDENT	274 751	214 317

SUIVI TRÉSORERIE IFA DU 1^{ER} JANVIER 2012 AU 31 DÉCEMBRE 2014

1 149 K€ au 31 décembre 2014 (870 K€ au 31 décembre 2013) soit + 32 %

Solde trésorerie au 31 décembre 2014



Le report à nouveau qui s'élève à 1 060 K€ au 31 décembre 2014 couvre 99 % des charges fixes annuelles selon l'objectif fixé.

AGENDA

2015

20 janvier 2015 - Petit déjeuner à Lille

« Administrateur dans une société en difficulté »

30 janvier 2015 - Cycle gouvernance et stratégie avec Alexandre de Juniac

« Gouvernance, stratégie et parties prenantes : les nouveaux enjeux »

30 janvier 2015 - Déjeuner débat à Lyon

« Information financière : les nouvelles recommandations à l'attention des administrateurs de PME et d'ETI »

4 février 2015 - Matinale de l'IFA

« Gouvernance : enjeux et perspectives 2015 »

3 mars 2015 - Cycle gouvernance et stratégie avec Henri de Castries

« Faire évoluer la gouvernance vers une meilleure prise en compte du long terme »

20 mars 2015 - Matinale de l'IFA

« Numérique : nouvelles opportunités, nouveaux risques »

8 avril 2015 - Conférence en soirée à Marseille

« Entreprises familiales et gouvernance : quelle place et quelle posture pour les membres de la famille dans les Conseils d'administration ? »

19 mai 2015 - Conférence en soirée à Rennes

« Apprendre à gérer sereinement les difficultés de son entreprise »

20 mai 2015 - Matinale de l'IFA suivie de l'AG

22 mai 2015 - Conférence à Toulouse

« Rôle des administrateurs salariés »

28 mai 2015 - Conférence à Paris de lancement du guide sur la Gouvernance des start up

5 juin 2015 - Déjeuner débat à Lyon

« La gouvernance dans les différents pays européens, regards croisés »

10 juin 2015 - Conférence ASMEP ETI - Collège des Bernardins- IFA à Paris

« Les ETI face aux enjeux du numérique »

19 juin 2015 - Matinale de l'IFA

25 septembre 2015 - Matinale de l'IFA

« Présentation du document actualisé « Gouvernance en France à l'usage des investisseurs »

14 octobre 2015 - Journée annuelle des administrateurs

20 novembre 2015 - Matinale de l'IFA

1 décembre 2015 - Matinale de l'IFA

« Les arrêtés des comptes »

*Programme donné à titre indicatif, susceptible de subir des modifications en cours d'année.
Se référer à l'agenda en ligne sur le site www.ifa-asso.com*



www.ifa-asso.com