



AVEC LA CFDT, ENSEMBLE POUR DÉFENDRE NOTRE AVENIR ET PORTER VOTRE PAROLE !

ÉLECTION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Du 5 au 12 décembre 2025

Vos candidats CFDT :



Anne-Laure ULLMANN



Jildaz EVIN



Mara YAGAN



Claude TORRE

L'élection pour le renouvellement des quatre représentants du personnel au Conseil d'Administration de l'AFD, se tiendra du 5 au 12 décembre 2025, **deux titulaires et deux suppléants**.

Le rôle de vos représentants :

- ▶ Ils siégeront pendant les trois prochaines années au Conseil d'Administration de l'AFD (11 réunions par an) mais également aux réunions du Comité des Etats étrangers (idem), du Comité outre-mer (idem) et du Comité ONG (6 réunions)
- ▶ L'un de vos représentants proposera sa candidature pour le CARG (7 réunions par ans)
- ▶ Ils défendront de manière libre et indépendante – sans pression – au sein des instances de décision tous les sujets en lien avec nos activités,
- ▶ Ils poursuivront le rôle d'interface entre les administrateurs et les enjeux internes à l'AFD.
- ▶ Ils Interpelleront les représentants des Ministères, parlementaires et sénateurs sur les choix stratégiques et financiers discutés au sein de ces instances et de leurs impacts sur la politique étrangère française ainsi que sur la capacité de l'AFD à y répondre ;

POURQUOI VOTER POUR NOUS ? QUE PROPOSONS-NOUS ?

Un nouveau mandat pour continuer à porter les enjeux auxquels les salariés sont confrontés :

Nous sommes face à une crise sans précédent de la coopération internationale et à une remise en cause du rôle des bailleurs de fonds et de l'aide publique au développement, avec en toile de fond un monde de plus en plus fragmenté et chargé d'incertitudes: multiplication des tensions et des zones de guerre, remise en cause du multilatéralisme et de la solidarité internationale, inégalités croissantes, effondrement de la biodiversité et incertitude sur la place qui sera accordée à la lutte contre le changement climatique, etc.).

À cela s'ajoutent des défis posés à l'AFD : une réduction forte des moyens dédiés par la France pour l'APD dans un contexte de réduction budgétaire qui devient structurel, un durcissement de ses conditions de refinancements, un clivage quant à l'intérêt de son action (entre campagne de dénigrement et bons résultats du dernier sondage), une évolution profonde des attendus de nos partenaires dans nos zones d'intervention.

Dans ce contexte, et face aux possibles évolutions qui animeront les instances de gouvernance de notre institution, la voix des salariés importe !





UNE AFD À LA CROISÉE DES CHEMINS & DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES À VENIR

L'AFD rencontre pour la première fois depuis des décennies une contraction de son activité. Cette contraction est notamment liée à une baisse de compétitivité de nos offres financières et à une réduction drastique des moyens que l'Etat confie à l'AFD. Ce choc des volumes questionne nécessairement l'AFD, entreprise qui n'a connu que de la croissance (ressources confiées, volume d'activité, zones d'intervention, staff,...) au cours des 10 dernières années.

Vos représentants au Conseil d'Administration feront entendre les préoccupations du personnel, notamment en ce qui concerne la nécessaire réconciliation entre le rétablissement de fondamentaux économiques à court et moyen termes et la préservation des intérêts et de l'action portée par l'institution à plus long terme. La singularité de notre institution ? Son mandat et son ambition stratégique, les résultats et impacts de ses financements au service des objectifs de développement durable, avec des équipes de grande qualité!

Vos représentants s'engagent à alimenter et contribuer aux débats sur la base des valeurs du Groupe AFD.

L'avenir de notre activité dépend de nos moyens humains.

Bien que les équipes AFD soient la principale ressource du Groupe AFD, la réduction de la masse salariale est mise en avant comme le premier levier de consolidation économique.

Préserver les RH et son niveau d'expertise est indispensable pour atteindre des objectifs ambitieux, rayonner au-delà des financements et continuer à gérer le « stock » de projets en cours.

Nous continuerons de vous défendre pour la qualité de notre action !

FAIRE ENTENDRE LA VOIX DE TOUS LES SALARIÉS

Les Instances de l'AFD vont alors avoir un menu copieux au cours des prochains mois, avec des décisions d'importance et potentiellement lourdes de conséquences.

Vos représentants s'engagent à faire entendre la voix de tou-te-s les salarié-e-s du Groupe. L'AFD a sans aucun doute besoin de tou-te-s pour être au rendez-vous de la triple attente qui s'adresse à elle : Des attentes, multiformes, des clients et partenaires : ces attentes ne se limitent pas aux seuls volumes et conditions financières et tournent également autour de l'ambition développementale ; des attentes politiques (France et UE) qui conjuguent maintien de quelques ambitions développementales et cynisme ou réalisme ; des marchés qui expriment, et avec une intensité accrue, des attentes sur le sens de l'action de l'AFD et sa capacité à démontrer de façon robuste des résultats et impacts de développement durable.

Pour la première année le collège électoral de ces élections est élargi aux agents nationaux. C'est une évolution ou une révolution ! accueillir 600 nouveaux électeurs qui jusque là n'avaient pas voix au chapitre ! Cela nous oblige à renforcer nos capacités d'écoute et canaux de circulation de l'information. Cela nous permettra d'enrichir nos pensées et positions d'une diversité de points de vue. Cela nous obligera à une attention renouvelée sur les enjeux de cohésion de notre Groupe.

Vos élus vous sont aussi redevables. Nous vous proposons d'échanger, dans la limite du cadre de confidentialité, 1 fois par semestre sur les défis, enjeux, évolution au sein des instances : améliorons ensemble nos modes de faire.

POUR DES INSTITUTIONS PLUS DÉMOCRATIQUES AUSSI AU SEIN DE L'AFD !! LE CA EST UNE INSTANCE FONDAMENTALE POUR LES CHOIX QUI IMPACTENT DIRECTEMENT NOTRE « MAISON » AFD

Nous serons force de proposition pour l'amélioration de l'efficacité et de la fluidité du processus décisionnel interne. Nous sommes pour :

- **Une meilleure représentativité des salariés :** sur 18 administrateurs, seuls deux sont des salariés AFD alors que la loi permet un tiers de représentants du personnel dans les EPIC. Nous défendrons l'idée d'une meilleure représentativité des salariés au sein de ces instances pour mieux faire entendre notre voix et améliorer la démocratie interne. Les instances de décision doivent être l'écho de la diversité de ses agents.

- ▶ **Une AFD plus en phase avec les valeurs qu'elle porte** : AFD agence féministe ? 100% sociale ? 100% démocratie ? 100 % respect des limites planétaires ? 100% ODD ? 100 % nouveaux mandats non encore connus ? Disposer d'administrateurs experts sur ces sujets semble essentiel pour assurer la cohérence entre terrain et valeurs et la hiérarchisation des mandats.
- ▶ **Une représentation fidèle à vos attentes, besoins** : chaque dossier présenté au CA est le résultat d'un processus associant de nombreux collègues et services, le fruit d'un engagement individuel et collectif crucial pour notre fonctionnement : nous valoriserons mieux votre travail devant les autres administrateurs.

Vos représentants se saisiront de chaque occasion pour dénoncer un fonctionnement à deux vitesses : il existe effectivement un accès différencié à l'information stratégique selon que l'on est ou non le représentant d'un ministère. Pour mieux vous défendre, nous devons faire évoluer les instances.

L'évolution du rôle des instances vers un positionnement plus stratégique sera poursuivie : vos élus seront à l'écoute des enjeux du contexte dans lesquels s'inscrivent les stratégies et questionneront la tension entre ambition, redevabilité et capacités, et les éventuelles priorités du recentrage de l'activité. Le principe d'honnêteté intellectuelle sera le moteur de nos interventions.

Nous ferons de la discussion budgétaire, trop souvent escamotée et tardive, un moment de vérité : des moyens et des priorités, sinon rien !

- Devront être garanties les ressources pour les nouveaux systèmes d'information, pour le respect de nos obligations réglementaires, et pour nos ambitions opérationnelles pour la lisibilité de notre impact.
- Certaines dépenses devront être scrutées attentivement : celles qui ne relèvent pas de notre mandat, ou celles du nouveau siège, dont la maîtrise est cruciale sans sacrifier aux promesses d'une qualité de vie au travail retrouvée.
- Enfin nous serons attentifs à toutes les propositions d'évolution de notre organisation pour renforcer notre efficacité, redonner du sens à nos actions et relever le défi de la limitation de la bureaucratie.

La mise en cohérence des conditions exigées en externe avec nos pratiques internes sera relevée autant que de besoin : exemplarité de notre fonctionnement sous tous les angles (climat, environnement, social, inégalités, diversité).

POUR LE BIEN ETRE DES SALAIRES NOUS SOMMES 100% DÉTERMINÉS ! L'HUMAIN DOIT ÊTRE AU CŒUR DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES ET VOS ÉLUS DOIVENT POUVOIR SENSIBILISER VOS ADMINISTRATEURS SUR CETTE RÉALITÉ ET SE MOBILISER POUR VOS INTÉRÊTS :

- ▶ **Améliorer la place des femmes et des agents nationaux**, et plus largement se préoccuper de l'harmonisation entre les conditions de travail des agents du « groupe AFD », pour une plus grande solidarité, cohésion et émancipation collective.
- ▶ **Renforcer la qualité de vie au travail, le respect et le dialogue**, alors que de nombreuses tensions demeurent entre le personnel et la Direction générale (malaise exprimé par l'enquête Technologia, collectifs revendicatifs notamment de jeunes ou des précaires, dialogue social difficile) mais aussi sur la question du sens (lourdeurs bureaucratiques, charge de travail, faible prise en compte de la qualité v. quantitatif).
- ▶ **Préserver le sens de notre action, promouvoir la qualité et valoriser le travail des agents**, face aux réorganisations multiples, continues, occasionnant surcharge, fatigue, burn out. La réalité à laquelle vous êtes en prise est oubliée. Ces situations deviennent notre quotidien. Nous devons faire entendre votre voix et pouvoir dire STOP et pourquoi.

Nous défendrons les valeurs de l'AFD et poserons systématiquement le sujet des moyens humains et du cadre RH pour retrouver des marges de manœuvre lorsque le CA est décisionnaire.

Notre bilan

Au cours de leur mandat (2022-aujourd'hui), Iris Johns et Claude Torre, vos élus CFTD au Conseil d'administration, Comité des Etats Etrangers, Comité de l'Outre-mer et Comité ONG, ont :

- ▶ défendu des stratégies réalistes et cohérentes avec nos missions, et les moyens nécessaires à leur mise en œuvre, et challengé dans le même sens les documents négociés avec l'Etat, en luttant pour

Cfdt:

AFD

la simplification des indicateurs du COM et contre la multiplication des injonctions particulières, à nos yeux sources de confusion et de malaise pour les équipes

- ▶ obtenu un temps d'échange annuel sur les sujets RH au CA ; soulevé les enjeux sociaux auprès du CA, défendu le personnel en toute circonstance, porté la voix des agents en relayant leurs préoccupations et priorités auprès des administrateurs et de la direction générale.
- ▶ défendu les dossiers de financement et contribué à en sauver quelques-uns particulièrement menacés (Cuba, Chine, etc.), avec une attention à la qualité des projets, à leur ambition et à leur assise sur une production de connaissances en prise avec les opérations.
- ▶ pris des positions informées, en consultant les collègues en amont des CA et des autres instances, en les informant en aval dans le strict respect de notre obligation de confidentialité.
- ▶ établi des relations de confiance avec le Président du Conseil d'Administration, mais aussi auprès de nombreux administrateur.rices, en s'affirmant comme des interlocuteurs crédibles, sérieux et écoutés.
- ▶ encouragé une gouvernance plus efficace et transparente, et une plus forte présence du personnel dans les instances.
- ▶ attaché une importance particulière à décrypter le fonctionnement concret de l'AFD pour l'ensemble des administrateurs.

Anne-Laure ULLMANN

À l'AFD depuis 2008, ingénieure de formation, Anne-Laure a un parcours opérationnel à l'AFD, essentiellement en division technique dans les différents secteurs relatifs aux infrastructures urbaines (VIL, EAA, MOB), au siège et dans le réseau. Elle a également travaillé à la Ville de Paris, comme déléguée en charge des coopérations internationales, de la Francophonie et des droits humains. En 2010, constatant la naissance d'une fracture entre le haut management de l'AFD et la base, elle s'est activement engagée à la CFDT pour faire entendre les propositions des agents dans les discussions et décisions relatives à l'activité et aux évolutions de l'AFD. Elle a ensuite exercé deux mandats de représentation du personnel au CA de l'AFD pour la CFDT, de 2013 à 2019, durant lesquels elle a été fidèle, par ses votes et ses prises de parole en séance, à sa promesse de défendre les valeurs de l'AFD et de porter la voix des agents dans leur défense d'une vision efficace, sobre et éthique de la mission d'aide publique au développement et de l'AFD.

Jildaz EVIN

Economiste du développement, Jildaz intègre l'AFD en 2007 où il a occupé des fonctions alternativement au sein de la direction de la Stratégie et des équipes opérationnelles. Ayant occupé des fonctions d'appui transversal et d'avis développement durable, Jildaz a une connaissance fine de la diversité des enjeux opérationnels de l'AFD. Il a rejoint la division appui environnementale et sociale en septembre 2024 à l'issue de deux affectations dans le réseau en position managériale (Ghana et Togo).

Membre de la CFDT depuis 2010, Jildaz a occupé un mandat d'élu du personnel qui lui a permis de se confronter aux enjeux d'organisation de notre collectif.

Mara YAGAN

Après une année en conseil (Deloitte Paris) et une fois diplômée de l'EDHEC, Mara a intégré l'agence AFD de Turquie basée à Istanbul en 2008 en tant que chargée de mission agence sur les secteurs des collectivités locales. Elle a ensuite rejoint l'équipe en charge des lignes de crédit bancaire, avant de passer en 2013 chargée d'affaires réseau chez Proparco, à l'ouverture du bureau régional. Elle y a couvert une grande variété de projets et de pays : Turquie, Arménie, Géorgie, Azerbaïdjan, Palestine, sur des thématiques allant de la microfinance aux énergies renouvelables. En 2020, elle a assuré l'intérim de la Direction régionale Proparco Moyen-Orient au Liban. Enfin elle a pris la responsabilité du pôle middle office à la Direction Régionale Elargissement et Voisinage Européen (DREVE) où elle supervisait une petite équipe en charge du suivi de l'exécution des concours dans la région. Après 17 ans passés dans le réseau, elle rejoint PNF avec la DR Afrique du nord (hors Maroc) et la DR Afrique du sud dans son périmètre géographique.

Claude TORRE

Ingénieur détaché du Ministère de l'agriculture depuis 1993, il exerce comme assistant technique dans des projets AFD pour le compte du ministère de la coopération (Niger, Guinée). Il gère ensuite pour le compte du MEAE des financements sur les produits de base, puis est attaché de coopération au Maroc avant de rejoindre l'AFD en 2007. Après différents postes sur les politiques commerciales, la sécurité alimentaire (à la RP Rome) et l'animation du POS3, il intègre les opérations en 2011 où il y instruit et suit depuis des projets de développement rural en AFR et AML Il est élu au CA depuis 2022 (et auparavant au CSE depuis 2014). Avec sa forte expérience terrain et une fine connaissance de l'entreprise, il a une vision large de l'aide française et de ses enjeux.

À PROPOS DE VOS CANDIDATS CFDT

Cfdt:

Du 5 au 12 décembre 2025
Votez et faites voter CFDT

