



LIVRE BLANC

# LA RECONSTRUCTION DE L'UKRAINE

---

## UKRAINE

SOUS LA DIRECTION DE ROMAIN DESTHIEUX  
DIRECTEUR PAYS UKRAINE

ÉDITION 2023

# PARTEZ À LA CONQUÊTE DE L'INTERNATIONAL,



## NOUS VOUS PROPOSONS UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

CONSEILS ET INFORMATIONS, AIDE À L'IMPLANTATION, OUVERTURE DE COMPTES,  
SÉCURISATION DE VOS TRANSACTIONS, CASH MANAGEMENT...

DÉCOUVREZ TOUTES NOS SOLUTIONS POUR RÉPONDRE À VOS NOUVEAUX DÉFIS  
[INTERNATIONAL.GROUPECREDITAGRICOLE.COM](https://INTERNATIONAL.GROUPECREDITAGRICOLE.COM)



**CRÉDIT  
AGRICOLE  
GROUP**

 **CRÉDIT  
AGRICOLE**



 **CRÉDIT AGRICOLE**  
CORPORATE & INVESTMENT BANK

 **CRÉDIT AGRICOLE**  
LEASING & FACTORING

 **CRÉDIT AGRICOLE**  
MIDCAP ADVISORS

INTERNATIONAL BUSINESS SOLUTIONS BY CRÉDIT AGRICOLE GROUP

# SOMMAIRE

<b>01.</b>	<b>LES ENJEUX DE LA RECONSTRUCTION</b>	<b>8</b>
	• Une économie qui résiste	9
	• Les acteurs de la reconstruction	17
	• Se positionner sur un projet	18
<b>02.</b>	<b>AIDE INTERNATIONALE &amp; BAILLEURS DE FONDS</b>	<b>21</b>
	• L'aide publique au développement (APD)	22
	• L'APD : des marchés publics à la clé pour les entreprises françaises	30
<b>03.</b>	<b>TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES</b>	<b>33</b>
	• Neo-Eco	33
	• Flipo-Richir	37
	• Groupe Crédit Agricole	40
	• Jeantet & CCIFU	42
	• Mazars	45
	<b>CONTACTS EN UKRAINE</b>	<b>49</b>

# PRÉFACE



C'est avec plaisir que je profite de cet éditorial du Livre Blanc édité par Business France pour m'adresser à vous.

Depuis plus de 630 jours, la Russie impose à l'Ukraine une guerre cruelle. La France se tient aux côtés de l'Ukraine dans cette épreuve, pour l'aider à l'emporter et, au quotidien, à faire face aux violences et aux destructions. La résilience du peuple ukrainien est admirable.

Ce qui est aussi remarquable c'est la détermination et la capacité de l'Ukraine à mener la guerre, à préserver une économie en état de marche et, en même temps, à faire les réformes nécessaires pour rejoindre l'Union européenne. Ce sont des efforts très importants qui doivent être salués.

Le rapprochement économique avec l'Union européenne et la reconstruction créent de nombreuses opportunités économiques qui sont autant de nouveaux liens à tisser entre nos deux pays. La France est déjà un partenaire économique de premier plan en Ukraine, et je suis fier de rappeler que les entreprises françaises constituent le premier employeur étranger du pays avec environ 25 000 emplois. Le maintien des activités des acteurs économiques français dans le pays, couvrant un vaste spectre de secteurs, est très apprécié.

Je me réjouis de voir que de nouvelles entreprises françaises prennent conscience du potentiel économique de l'Ukraine et de la nécessité d'apporter des solutions aux

défis hors normes auxquels les Ukrainiens sont confrontés. Le Forum *ReBuild Ukraine*, les 14 et 15 novembre dernier à Varsovie, a été un succès et je suis certain qu'il donnera lieu à des opérations concrètes.

Dans cet esprit, moi-même, le Service économique et toute l'équipe France, au sein de laquelle le bureau de Business France prend toute sa place, sommes pleinement mobilisés et bien entendu à votre disposition.

**Gaël VEYSSIÈRE,**  
Ambassadeur en Ukraine,  
en poste depuis août 2023



# ÉDITO



Contribuer à la reconstruction de l'Ukraine est notre devoir, mais c'est aussi dans notre intérêt.

Plus que toutes les crises traversées par l'Union européenne ces dernières années, l'invasion à grande échelle de l'Ukraine par la Russie le 24 février 2022 est certainement la crise dont les répercussions sont les plus importantes pour notre continent depuis la seconde guerre mondiale. Notre responsabilité est d'abord de garantir un soutien sans faille au peuple ukrainien qui se bat au nom de nos valeurs. La France portera, aussi longtemps que nécessaire, l'invitation à rejoindre notre Union qui s'est construite pour éloigner la guerre de son sol. Nous devons par ailleurs choisir collectivement quelle Europe nous souhaitons pour intégrer l'Ukraine.

En complément de ce processus politique qui prend ses racines dans la solidarité de fait exprimée par le peuple, les États européens doivent mettre en place les conditions pour un partenariat d'avenir avec l'Ukraine, à toutes les échelles de la société. La reconstruction de l'Ukraine est sans conteste le plus grand chantier économique et social de l'Europe, et fait déjà appel à un niveau de financement sans précédent de la part des bailleurs de fonds multilatéraux ou des États, dont la France. Les entreprises qui y participeront pourront bénéficier de cet avantage comparatif que procure un marché aux ressources hors normes, et voué à resserrer ses liens avec notre marché intérieur.

Nos entreprises françaises disposent d'une expertise reconnue et sont capables de répondre aux besoins prioritaires pour la reconstruction de l'Ukraine à court et moyen terme (énergie, eau/assainissement, transports, santé, ingénierie, agro-alimentaire/distribution, etc.). À plus long terme, la perspective d'adhésion de l'Ukraine à l'Union européenne implique de ne pas reconstruire le pays à l'identique, mais de moderniser et transformer l'économie ukrainienne suivant les standards européens, en particulier pour réduire son impact environnemental et assurer sa transition écologique. Ce changement de paradigme crée un véritable avantage comparatif pour l'offre des entreprises françaises en Ukraine.

La reconstruction et la modernisation de l'économie ukrainienne sont un processus de longue haleine mais qui a déjà démarré, et sur lequel nos entreprises doivent se positionner dès maintenant. Ce Livre Blanc, sous la coordination de Business France, doit vous permettre de trouver les informations vous permettant d'aborder ce pays. À la clé, ce sont de nouveaux marchés pour nos entreprises, ainsi que la création d'emplois en France.

**Pierre HEILBRONN,**  
Envoyé spécial du Président  
de la République pour l'aide  
et la reconstruction de l'Ukraine



# REMERCIEMENTS



Je tiens avant tout à remercier mon équipe, Olexandra Hereliouk, Tetiana Yushko, Nataliya Bilyk et nos

collègues du siège, Pascale Galetti, Sylvie Buhot et Julie Martin, pour ne citer qu'elles, qui ont contribué à la production de ce Livre Blanc. Elles ont travaillé sans relâche pour publier cette première édition dans les temps. J'en profite aussi pour remercier notre direction, Yvane Bocchi-Wirman et Laurent Saint-Martin. Le soutien permanent dont ils font preuve renforce d'autant plus notre motivation.

En poste à l'ambassade de France à Kyiv, il est particulièrement important de remercier ceux qui nous permettent de travailler dans des conditions quasi normales : les forces armées ukrainiennes qui ont défendu et continuent à défendre la ville et le pays, les pays alliés qui soutiennent l'Ukraine, dont la France bien entendu, et tous les services de l'ambassade qui s'occupent au quotidien de notre sécurité et du bon fonctionnement de nos bureaux.

Je remercie également tous les contributeurs de ce livre, en premier lieu Gaël Veyssière, ambassadeur de France en Ukraine et Pierre Heilbronn, envoyé spécial du président de la République pour l'aide et la reconstruction de l'Ukraine ainsi que les dirigeants d'entreprises avec qui j'ai eu le plaisir d'échanger pour qu'ils vous apportent leurs témoignages

Enfin, car nous sommes avant tout à leurs services, je remercie toutes les entreprises qui nous ont fait confiance depuis le début de l'année, une cinquantaine au total, notamment lors des deux éditions du Forum *ReBuild Ukraine* à Varsovie. Notre plus grande satisfaction est de voir leurs projets réussir en Ukraine.

**Romain Desthieux,**  
**Business France**  
**Directeur Pays Ukraine**





# mazars

**Mazars est un leader international de l'audit, de la fiscalité et du conseil.** Notre partnership intégré nous permet de travailler comme une seule et même équipe s'appuyant sur sa large palette d'expertises, sa couverture géographique et son ancrage local pour offrir des services sur-mesure et de grande qualité dans **l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques.\***

\* dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent

Mazars est resté en Ukraine dès le début de la guerre et contribue activement au développement économique et aux efforts de reconstruction du pays. Fort de son engagement inébranlable en faveur de l'intégrité et du professionnalisme, Mazars s'efforce constamment de contribuer à la croissance de l'Ukraine en favorisant des pratiques transparentes et en offrant des conseils stratégiques aux organisations naviguant dans un paysage complexe. En combinant son expertise mondiale avec une compréhension approfondie des défis uniques de l'Ukraine, Mazars démontre son engagement inébranlable à soutenir le succès à long terme de l'Ukraine et à servir d'allié fiable dans le processus de la reconstruction en cours.

**Découvrez en d'avantage sur**  
**[le site web de Mazars en Ukraine](#)**

**47 000+**

professionnels dans  
le monde

**95+**

pays et territoires

**300+**

bureaux

**+16.4%**

Augmentation d'une  
année sur l'autre, y  
compris impact de  
changes. Dont une  
croissance organique  
de 13%





# LES ENJEUX DE LA RECONSTRUCTION

# 01





# UNE ÉCONOMIE QUI RÉSISTE

## INTRODUCTION

Nous avons conçu ce Livre Blanc afin de vous donner envie de démarrer un projet qui, quel que soit sa taille, puisse faire grandir la contribution de la France pour la reconstruction de l'Ukraine et pour son rapprochement vers l'Union européenne. Tout le monde s'accorde en effet pour dire que la reconstruction ne sera efficace et pérenne que si elle s'appuie avant tout sur le secteur privé. Nous en sommes aussi convaincus.

Ce Livre Blanc s'articule autour de trois chapitres. Une présentation des enjeux de la reconstruction que nous avons souhaitée être la plus graphique et concise possible à défaut de pouvoir être exhaustive. Un panorama large des différentes sources de financements pour vos projets. Sur ce point nous sommes également convaincus que plus votre projet s'appuiera sur des partenaires ukrainiens, quelle que soit la typologie de vos services ou de vos produits, plus l'accès à ces financements sera rapide. Enfin, des témoignages de chefs d'entreprises qui connaissent le terrain, soit parce qu'ils y opèrent depuis plusieurs années, soit parce que leur projet a débuté peu de temps après le début de l'agression russe.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 a infligé au pays un bilan humain, social et économique dévastateur entraînant des pertes civiles et une destruction généralisée et significative des habitations, des entreprises, des institutions sociales, et de l'activité productive et économique. La guerre a engendré la plus grande vague de réfugiés en Europe depuis la seconde guerre mondiale. Selon les données publiées par le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) et par l'ONU, à la fin de l'année 2022, 7,8 millions de réfugiés avaient fui le pays, tandis qu'environ 6,2 millions de personnes avaient été déplacées à l'intérieur du pays.

Un effort financier mondial est indispensable pour reconstruire l'Ukraine, tant durant le conflit qu'une fois la guerre terminée. Ce soutien crucial sera nécessaire à moyen et long terme pour rétablir la prospérité et intégrer le pays encore davantage dans les valeurs européennes.

Une évaluation conjointe\* publiée en mars 2023 par le gouvernement ukrainien, le Groupe de la Banque mondiale, l'UE et l'ONU, estime que le coût de la reconstruction et du relèvement en Ukraine est passé à environ 400 Mds USD alors que la guerre marquait son premier anniversaire. Des investissements sont nécessaires pour réparer les infrastructures énergétiques, les routes, les ponts, les logements, les écoles et les cliniques détruits. Notre mission est de faire en sorte que ces investissements intègrent un maximum de solutions françaises.

Les banques de développement notamment, ainsi que les entreprises et fondations privées peuvent prendre une part active à ce marché sur tous projets en Ukraine. Les entités publiques ukrainiennes, ainsi que les régions et des municipalités ukrainiennes jouent un rôle essentiel dans l'effort de guerre. Ce sont des partenaires-clés.

L'OCDE, qui est au cœur de la coopération internationale pour relever les grands défis de l'époque en matière de politique publique, a lancé un programme avec l'Ukraine d'une durée de quatre ans qui viendra étayer le programme du pays en matière de réformes, de redressement et de reconstruction et qui l'aidera à progresser sur la voie de l'adhésion à l'UE à laquelle il aspire.

Pendant la période de reprise après-guerre, l'Ukraine devra répondre à la fois aux priorités de reconstruction immédiates et aux besoins de développement à plus long terme. L'aide internationale, publique et privée sera essentielle pour réhabiliter et reconstruire les infrastructures détruites. Le gouvernement ukrainien et ses partenaires financiers s'attachent à travailler sur un nombre limité de fonds de reconstruction pour éviter la fragmentation des dépenses d'investissement et rendre l'aide des différents bailleurs de fonds plus efficace.

Vous l'avez compris, ces aides et financements sont en train de se mettre en place et nous sommes là pour vous aider à bien vous orienter.

Très bonne lecture.

L'équipe de Business France en Ukraine

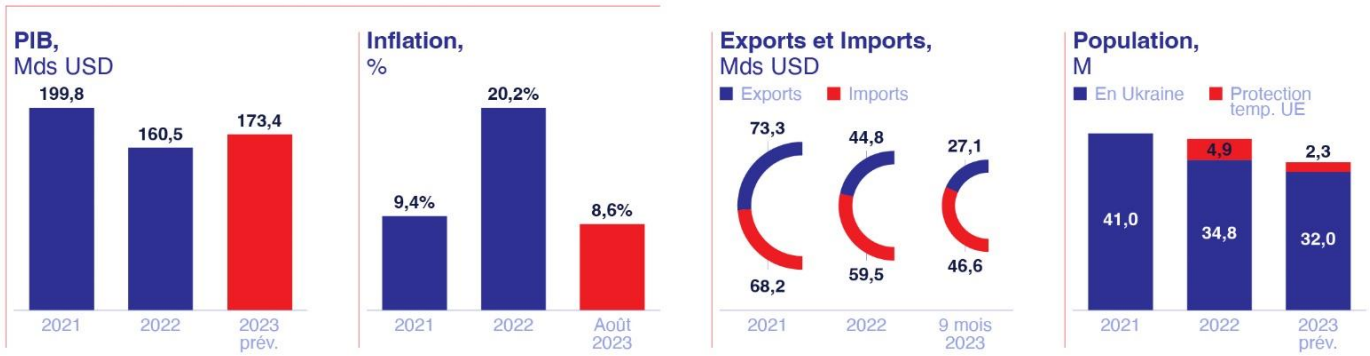
*\* Rapport intitulé « [Ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment RDNA2](#) » qui vise à évaluer l'impact de la guerre sur la population, le développement humain, les prestations de services, les actifs physiques, les infrastructures, les secteurs productifs et l'économie.*

## Le saviez-vous ?

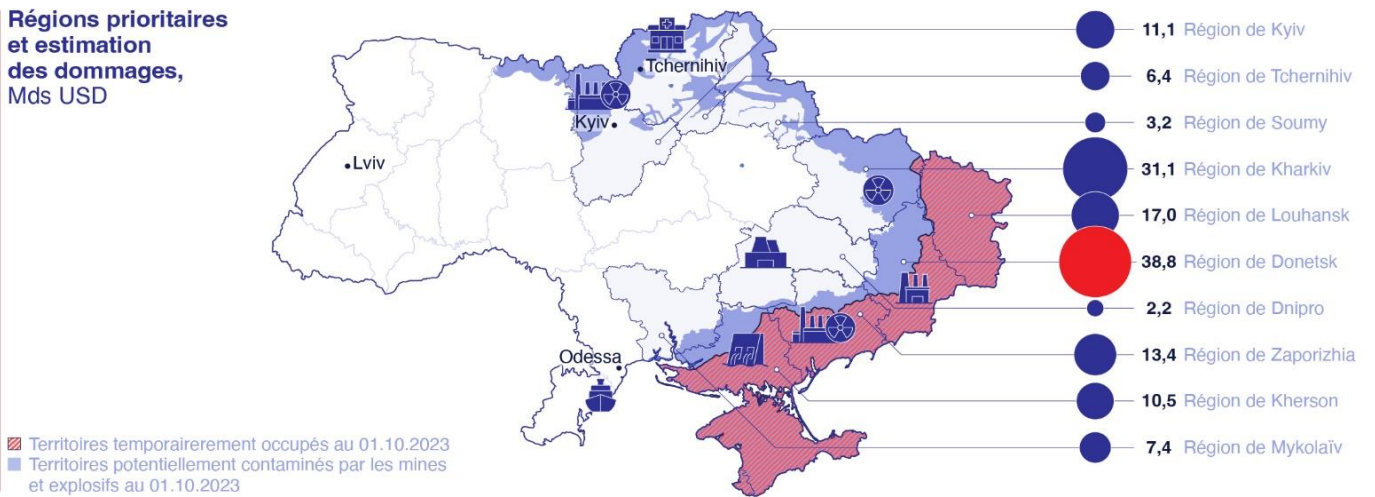
- **Une stabilité du système bancaire ukrainien étonnante** depuis le début de la guerre. Les mesures restrictives ont été levées progressivement, et le 2 octobre 2023, la Banque centrale de l'Ukraine a annoncé la libéralisation – partielle – du taux de change.
- **Une reprise quasi-immédiate de l'activité économique sur les territoires désoccupés** et la réouverture des opérateurs nationaux (Nova Poshta, Ukrposhta, ATB et autres) quelques jours après la libération.
- **Mise en place d'un programme de relocalisation pour les entreprises proches de la zone de combat** : si plus de 800 entreprises ont relocalisé leurs sites de production vers l'ouest du pays, **plus de 634 entreprises ont choisi de rester.**

# LES DÉFIS DE LA RECONSTRUCTION

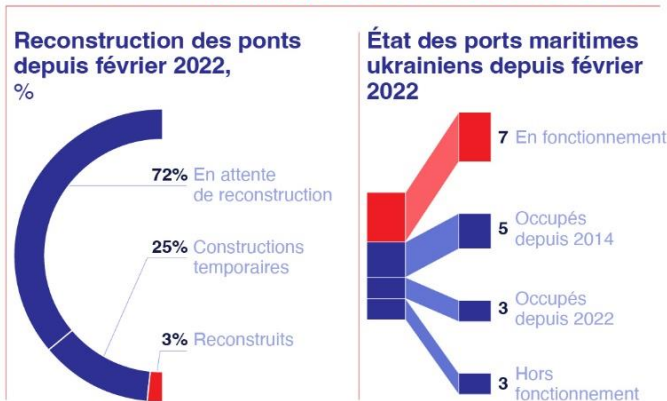
## Informations macro-économiques



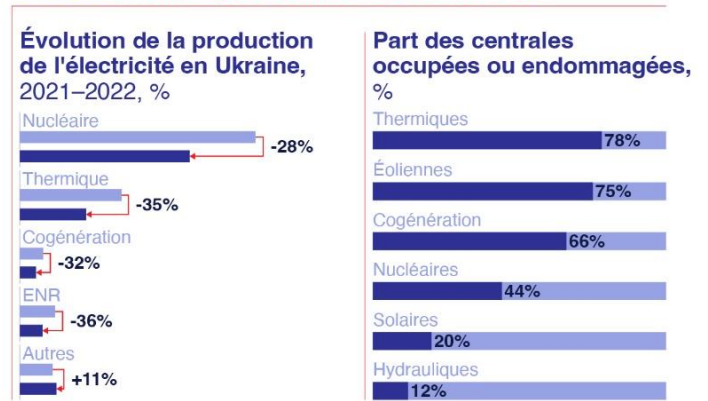
## Régions prioritaires et estimation des dommages, Mds USD



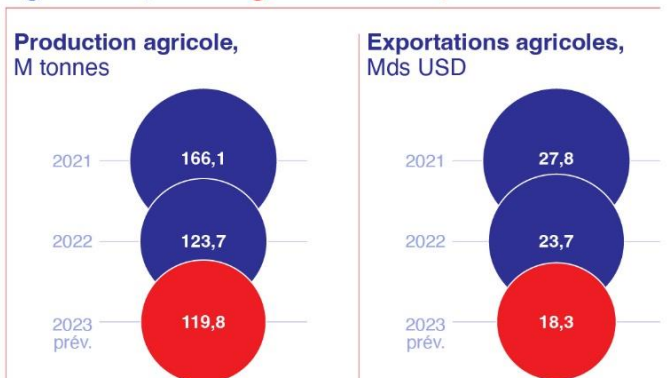
## Infrastructures, dommages estimés à 36,6 Mds USD



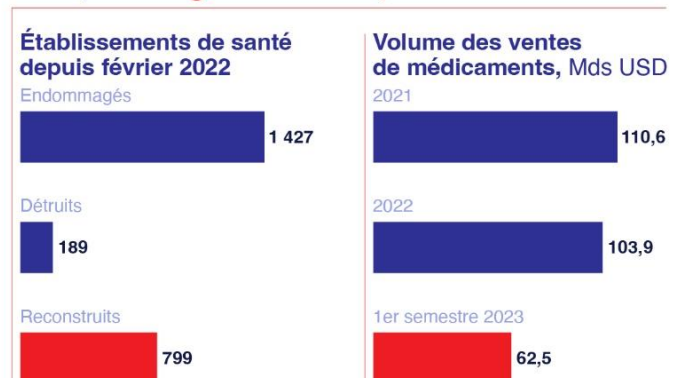
## Énergie, dommages estimés à 8,8 Mds USD



## Agriculture, dommages estimés à 8,7 Mds USD



## Santé, dommages estimés à 2,9 Mds USD



Sources : Minenergo, Minsanté, Ukrstat, Douanes, DSNS, Agence de reconstruction, FMI, BERD, Proxima Research, DeepStateMap

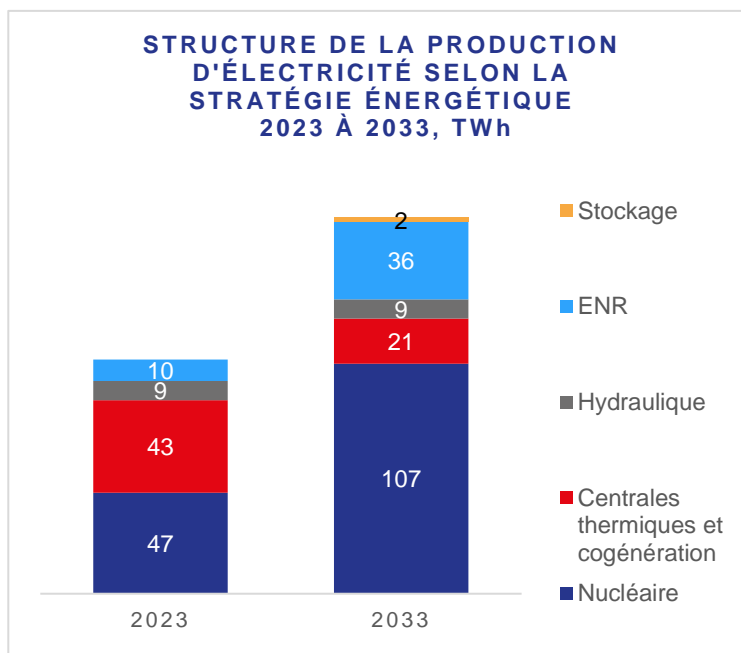
EPIC Business France – 77, Bd St Jacques – 75014 PARIS, Directeur Général : Laurent Saint-Martin / Auteur : Business France Ukraine / Novembre 2023 ©2023 Business France - Tous droits réservés

# LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE

Avant la guerre, l'Ukraine possédait une infrastructure énergétique développée avec le secteur de l'énergie qui jouait un rôle-clé dans la croissance économique du pays et représentait 17 % du PIB (distribution de l'énergie). Cent pour cent de la population avait accès à l'électricité et 95 % disposaient d'un combustible de cuisson propre. L'Ukraine générait un volume d'électricité suffisant pour sa consommation intérieure et pour l'export. En mars 2022, l'Ukraine a intégré l'Association européenne de l'Énergie des pays d'Europe continentale ENTSO-E.

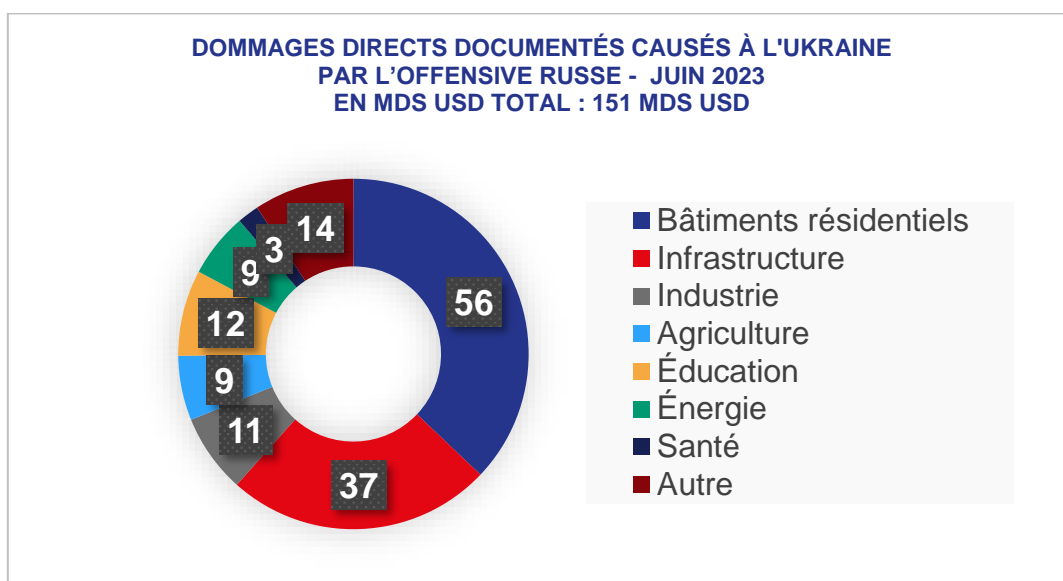
À la suite des attaques ciblées contre ses infrastructures énergétiques, la capacité disponible des centrales électriques ukrainiennes est passée de 36 GW à 13,9 GW en 2022, soit une réduction de 61 %. Environ 10 GW des capacités installées sont situés sur les territoires temporairement occupés et ne livrent plus au réseau, y compris la centrale nucléaire de 6 GW à Zaporizhzhia. De plus, 41 des 94 sous-stations à haute tension situées sur les territoires contrôlés par le gouvernement ukrainien ont été endommagées ou détruites par des missiles ou des drones.

Actuellement, les axes de priorité du secteur énergétique ukrainien sont les travaux de préparation à l'hiver 2023-2024 et l'amélioration du système de protection des équipements d'infrastructure énergétique (par exemple le projet d'enfouissement des lignes électriques et/ou des centrales thermiques). Les priorités principales du pays à moyen et long terme sont définies par la Stratégie énergétique nationale.



Source : UNDP

# LE SECTEUR DES INFRASTRUCTURES



Source : Kyiv School of Economics

Un des secteurs les plus touchés par les hostilités est celui de l'infrastructure routière, ferroviaire, aéronautique et portuaire – les pertes directes représentent près de 37 Mds USD. Depuis le début des hostilités en Ukraine, ont été endommagés 19 aéroports et aérodromes civils, 126 gares, plus de 25 000 km de routes, 340 ponts. À la suite de l'explosion de la centrale hydroélectrique de Kakhovka, les terminaux portuaires sur les deux rives du Dniπρο ont été endommagés et les routes inondées dans la région de Kherson.

De plus, selon les résultats des contrôles réalisés récemment par le gouvernement ukrainien sur l'état des ponts, 9 % des ponts du pays sont dans un état jugé « inutilisable », 16 % dans un état « d'exploitation limité ».

La priorité actuelle de l'Agence pour la Reconstruction sont les routes par lesquelles transitent les principaux volumes de biens civils et militaires. Un autre grand projet en cours est celui de la construction de la conduite d'eau pour alimenter les régions privées en eau courante, à la suite de la destruction du barrage de Kakhovka.

Le Plan de Relance de l'Ukraine prévoit la reconstruction/construction de 51 200 km d'autoroutes, la construction de plus de 1 400 ponts (selon les normes OTAN), l'achat et la modernisation de plus de 7 000 unités de matériel roulant ferroviaire, la reconstruction des aéroports existants et la construction de cinq nouveaux, la modernisation de trois ports sur le Danube.

## Le saviez-vous ?

**En novembre 2023, le Ministère des Infrastructures a achevé la reconstruction du pont d'Irpin dans la région de Kyiv.** Les photos de ce pont détruit, qui a permis aux milliers d'habitants de la région de fuir l'occupation russe au début de la guerre, ont fait la Une de tous les médias internationaux.

Selon le Ministère, la reconstruction a été lancée immédiatement après la désoccupation de la région de Kyiv et ce pont est le troisième pont de la région à être reconstruit. Au total, 24 ponts ont été détruits dans la région de Kyiv, à la suite de l'agression militaire russe.

Les vestiges du pont d'Irpin détruit seront conservés pour créer sur place un centre commémoratif en mémoire de la libération d'Irpin et de la défense de Kyiv.



Source : site officiel de l'Agence d'État pour la rénovation et le développement des infrastructures de l'Ukraine  
<https://restoration.gov.ua/press/news/58071.html>



# LE SECTEUR DE LA SANTÉ

Depuis le début de la guerre, l'armée russe n'a cessé de viser les infrastructures médicales : 1 439 établissements médicaux ont été endommagés et 190 complètement détruits ; 615 pharmacies détruites ou endommagées. Le pays a déjà réussi à rénover 410 établissements et 410 partiellement. Aujourd'hui, la reconstruction des infrastructures médicales est l'une des priorités du ministère de la Santé ukrainien. Les besoins liés au redressement du secteur de la santé sont estimés à 15,1 Mds USD. En janvier 2023, le gouvernement a créé le Bureau de projets pour la reconstruction du système de santé afin de soutenir la mise en œuvre des réformes, des mesures de relance après les conséquences de la guerre et le développement de l'infrastructure médicale.

Un des exemples d'engagement de la France en Ukraine dans ce domaine – *deux Memorandums of understanding* signés entre l'association French Healthcare et le ministère de la Santé : l'installation d'hôpitaux modulaires à travers l'Ukraine par un ensemblier français (les deux premiers sites concernent les hôpitaux de Borodyanka, région de Kyiv et de Kharkiv) et la modernisation du diagnostic et de la prise en charge du cancer du sein (des mammographes seront installés à travers le pays et une coopération universitaire et médicale sera mise en place).

Le secteur de la santé a gardé sa dynamique malgré le contexte (projets de télémédecine, développement de la transplantation, Programme national de santé mentale, etc.). Depuis le début de l'invasion, la baisse des exportations ukrainiennes de médicaments a été influencée par la perturbation des circuits logistiques et la destruction des usines et des entrepôts. Cette année, les exportations repartent à la hausse (317,8 M USD en 2021, 239,5 M USD en 2022, 128,4 M USD au premier semestre 2023), les fabricants pharmaceutiques ayant réorienté les circuits logistiques perturbés et ayant élargi les marchés d'exportation. Les importations de médicaments se redressent aussi, leur baisse de 37,8 % en 2022 a été influencée par une demande affaiblie et par l'arrivée massive de l'aide humanitaire – depuis le début de la guerre, le pays a reçu 12 800 tonnes d'aides humanitaires médicales, d'une valeur de plus de 13,5 Mds UAH (370 000). Les ventes pharmaceutiques des médicaments reprennent également, même si elles sont essentiellement conditionnées par l'inflation ; les fabricants pharmaceutiques leaders sont ukrainiens (63,4 % des médicaments sont de production ukrainienne).

Le processus d'achats a également évolué – les distributeurs locaux ont commencé à travailler directement avec les ONG et fondations diverses qui achètent localement les équipements et dispositifs médicaux. On note également une forte montée en gamme de produits médicaux – les équipements et dispositifs médicaux de fabrication européenne sont de plus en plus recherchés.

De nombreuses initiatives au niveau législatif ont été lancées. En 2022, le gouvernement a présenté le projet de Plan de restauration du système de santé de l'Ukraine après les conséquences de la guerre pour 2022-2032 (un plan qui prévoit neuf objectifs et vise à restaurer le système de santé après la guerre) et a adopté 17 axes prioritaires de développement du secteur de la santé pour 2023-2025. Le ministère de la Santé a élaboré le projet de la Stratégie de développement du système de santé jusqu'en 2030, qui devrait permettre d'identifier les principaux problèmes de santé publique, de créer des conditions favorables et proposer des solutions, d'assurer le développement du système et l'accès à des services médicaux de qualité. Parallèlement, le gouvernement a lancé [des programmes nationaux de reconstruction dans le secteur de la santé](#).



## Le saviez-vous ?

- **Superhumans : partenariat public-privé dans le secteur de la santé**

Plusieurs initiatives ont émergé dans le secteur de la santé, comme *Superhumans Center*, partenariat entre l'État et des initiatives caritatives privées. Il s'agit de la création d'une clinique spécialisée en chirurgie prothétique des adultes et des enfants, en chirurgie reconstructive, dans la rééducation et le soutien psychologique pour les victimes de guerre, la réadaptation et le traitement des troubles de stress post-traumatique. Les investissements sont estimés à hauteur de 54 M USD, les travaux de rénovation ayant commencé fin 2022, et en avril 2023, le premier bâtiment a été ouvert à Lviv. La clinique a lancé sa propre fabrication de prothèses. Le projet est soutenu par *The Howard G. Buffett Foundation*, le fond de *Richard Branson Virgin Unite*, *Cargill*, *Crown Agents*, *Mastercard* etc.

- **Unbroken : partenariat public-privé dans le secteur de la santé**

Le projet du Centre national de réadaptation *Unbroken* a été présenté fin 2022, et le premier bâtiment a été ouvert à Lviv en avril dernier. Les adultes et les enfants blessés par la guerre peuvent y recevoir des soins médicaux complexes tels que la chirurgie reconstructive, des soins orthopédiques et des prothèses robotisées (fabriquées sur place). Le centre propose également une prise en charge de la réadaptation physique, psychologique et psychosociale des militaires et des civils. Le projet est mis en œuvre par *First Medical Union of Lviv* et le conseil municipal de Lviv avec le soutien du ministère de la Santé.

- **Ininflammables : un projet sur la médecine reconstructive**

*Ukrainian Volunteer Center* en collaboration avec l'Association des spécialistes de la médecine esthétique d'Europe centrale et orientale, et en coopération avec le ministère de la Santé, ont lancé le projet caritatif Neopalymi (*Ininflammables*) dont l'objectif est de fournir un traitement gratuit et complet aux militaires et civils touchés par des blessures de guerre. Ce projet, étant devenu un programme national de réadaptation, est opérationnel sur le territoire de l'Ukraine, ainsi qu'en Pologne et en Moldavie.

# LE SECTEUR DE L'AGRICULTURE

Élément-clé de l'économie ukrainienne, le secteur agricole contribue au PIB à hauteur de 10 %, emploie plus de 20 % de la population et assure plus de 40 % des exportations du pays. Le dynamisme de ce secteur reposait sur l'importance de la surface agricole utilisée (42 M ha soit 1,5 fois plus que la France), la richesse des terres, les conditions climatiques favorables ainsi que sur le développement des infrastructures logistiques et notamment des ports et la modernité de ses implantations agricoles.

L'agriculture ukrainienne a subi les conséquences de la guerre de plein fouet : la perte de surface agricole dans les régions concernées par les opérations militaires, une logistique fortement perturbée suite au blocus des ports de la mer Noire et de la mer d'Azov, une forte pollution par les mines des terres agricoles dans la moitié des régions ukrainiennes, sans parler des pertes directes causées par les attaques russes et donc les destructions des surfaces de production et de stockage, des machines et des équipements, la perte du cheptel, les vols des machines et des produits agricoles sur les territoires occupés.

Toutefois, les agriculteurs ukrainiens font preuve d'une résilience remarquable : la production agricole permet toujours d'assurer l'autosuffisance alimentaire de l'Ukraine et un certain niveau d'exportations (20 Mds USD d'exportations agricoles en 2022), mais aussi de développer des projets. La majorité de ces projets lancés depuis le début de la guerre visent à adapter les entreprises aux nouvelles conditions, à accroître l'indépendance énergétique et à augmenter la résilience : la construction, la restauration ou la modernisation des silos et la mise en place des structures de stockage temporaire, les projets dans le secteur du biogaz, la recherche d'une plus forte valeur ajoutée en approfondissant la transformation des matières premières agricoles mais aussi des projets plus courants de modernisation du parc des équipements agricoles. Le développement des infrastructures des ports du Danube grâce aux nombreux projets privés devrait, à son tour, faciliter les exportations des biens dont les produits agricoles ukrainiens.

Les conséquences de la destruction du barrage de Kakhovka sur l'agriculture du Sud de l'Ukraine sont importantes, et la perte des infrastructures d'irrigation dans la région n'est qu'un élément de cette catastrophe écologique.

La nouvelle politique agricole, partie intégrante du Plan de la reconstruction de l'Ukraine, prévoit des projets dans les différents secteurs d'activité, notamment, la logistique, la production alimentaire, l'augmentation des exportations, la digitalisation de l'agriculture ainsi que la croissance « verte » du secteur agricole. Le montant estimé de ces projets s'élèverait à 76,3 Mds USD.

## Le saviez-vous ?

- Une croissance de 9 % de la récolte des cultures en 2023 – comparativement à 2022.
- Une dotation de 2 Mds UAH (environ 50 M EUR) d'aides de l'État aux projets dédiés à la transformation des produits agricoles, la plantation d'arbres fruitiers, la construction de serres.

# LES ACTEURS DE LA RECONSTRUCTION

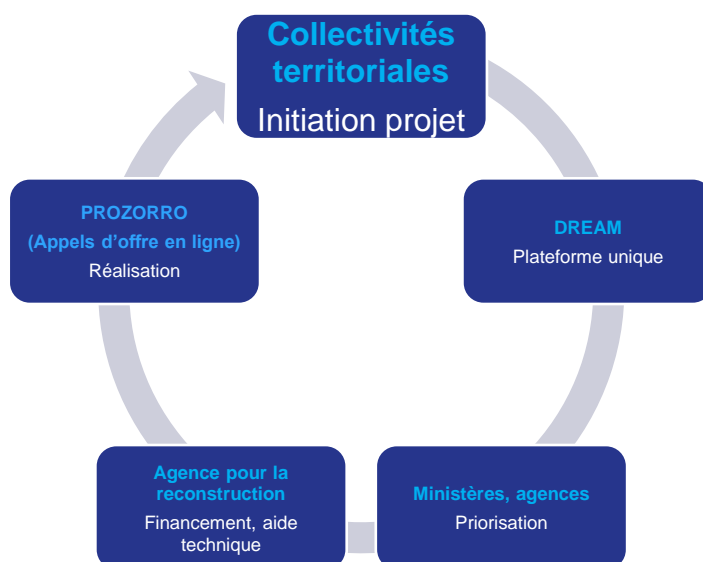
Malgré la guerre qui continue, la reconstruction de l'Ukraine a déjà commencé. Chacun a son rôle à jouer dans ce chantier : les ministères et les agences d'État pour la prise des décisions au niveau national et la priorisation, les administrations militaires des oblasts pour le constat des dégâts et le recueil des besoins au niveau régional, et les collectivités territoriales, au cœur du processus de la reconstruction, pour l'initiation des projets.

[L'Agence d'État pour la reconstruction et le développement des infrastructures de l'Ukraine](#), créée par le gouvernement ukrainien au début de l'année 2023 **est l'acteur-clé de la reconstruction du pays**. Elle a lancé un écosystème unique de gestion des projets – [DREAM](#) (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management).

Cet outil permet de contrôler chaque étape du cycle de vie d'un projet – l'enregistrement des dommages, le financement, les appels d'offre, la réalisation des travaux et la mise en service.

Dès à présent, les collectivités territoriales alimentent le système par des projets de reconstruction qui seront examinés et priorisés par les ministères et les agences publiques correspondants. Ensuite, l'Agence pour la reconstruction en coordination avec des partenaires internationaux définira le financement des projets et contribuera à leur réalisation en apportant, entre autres, une aide technique.

## ÉTAPES D'UN PROJET DE RECONSTRUCTION EN UKRAINE



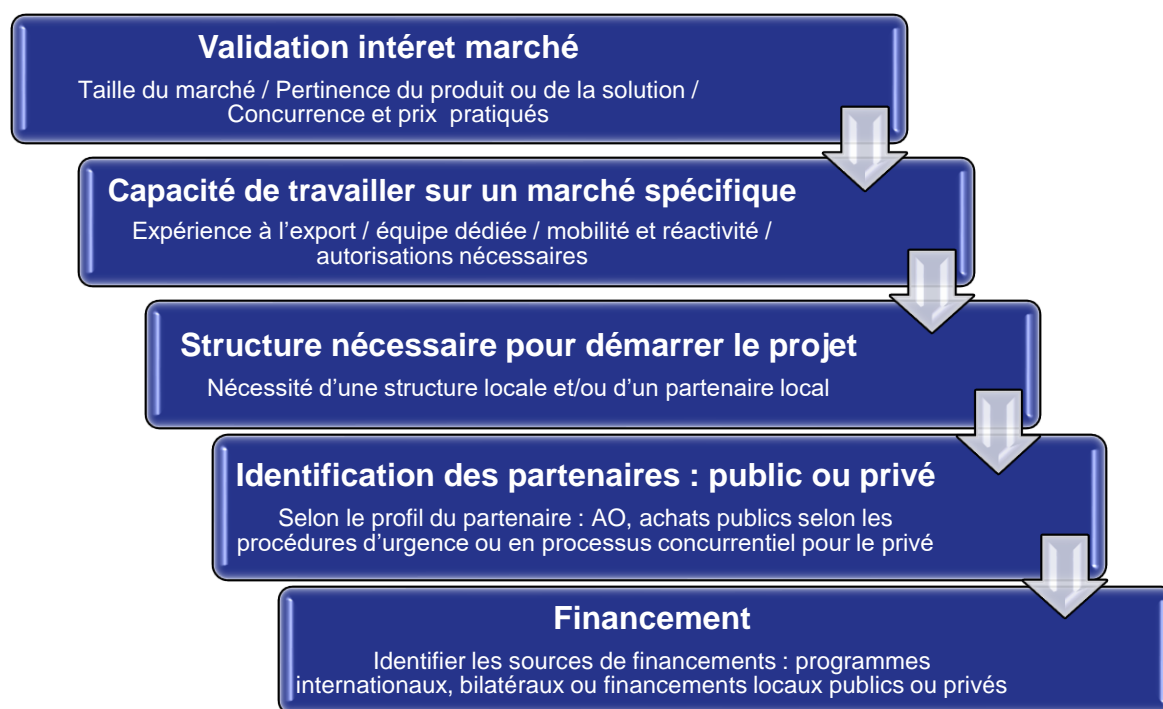
Source : Business France Ukraine

# SE POSITIONNER SUR UN PROJET

Les projets de reconstruction de l'Ukraine sont générateurs d'opportunités pour les entreprises françaises.

Un savoir-faire reconnu, une expérience dans les projets à l'international et un potentiel industriel solide sont des atouts à mettre en valeur par les entreprises françaises. Il convient toutefois de mener une analyse minutieuse avant d'attaquer le marché ukrainien, et de prendre en compte un certain nombre d'éléments, en fonction de la typologie du projet et des acteurs qui y seront impliqués.

## ANALYSE EN AMONT D'UN PROJET



Source : Bureau Business France Ukraine

Notons que l'identité du partenaire ukrainien est un élément crucial pour le développement de tout projet en Ukraine. Les Ukrainiens traitent plus volontiers un contrat en ayant noué des relations personnelles avec leurs partenaires. La pratique démontre que ne pas prendre en compte ce point peut amener à se retrouver dans des situations inattendues. Il est courant de régler des problèmes de manière informelle grâce à la qualité de ses liens relationnels. Il est conseillé, avant d'entreprendre toute démarche, de faire appel à un contact local. Ce relais permet de faciliter les démarches tant auprès des entreprises que des administrations. Les Français ont tendance à négliger ce type d'interlocuteur qui s'avère pourtant très efficace.

Par ailleurs, les Français sont appréciés en Ukraine. Cet a priori est un atout important dans un pays où le contact personnel et la qualité des relations entre les interlocuteurs sont des gages de réussite dans le milieu des affaires.

Business France, au sein du réseau Team France Export, et le bureau Business France Ukraine, opérationnel et basé à Kyiv, peuvent vous aider à adapter votre projet export au marché ukrainien et proposent des accompagnements aux entreprises françaises, à toutes les étapes préalables au démarrage d'un projet en Ukraine.

Le décryptage d'un marché spécifique, l'analyse de la pertinence du projet de l'entreprise au regard des besoins ukrainiens et des prérequis pour sa mise en place sont abordés lors d'un point conseil que les entreprises françaises peuvent demander auprès de leur Conseiller International de la CCI régionale ou, à défaut de celui-ci, directement auprès du bureau Business France Ukraine. Un programme d'accompagnement individuel peut être proposé, notamment, pour identifier les partenaires potentiels dans le pays.

Le bureau Business France Ukraine travaille en étroite collaboration avec les autres services de l'Ambassade de France en Ukraine, les équipes de l'envoyé spécial du président de la République pour l'aide et la reconstruction de l'Ukraine, Expertise France et l'écosystème français en Ukraine.







# **AIDE INTERNATIONALE & BAILLEURS DE FONDS**

# **02**



# L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT (APD)

L'aide internationale est une assistance volontaire fournie à des pays étrangers ou à des populations étrangères. En administration publique, le concept d'aide internationale réfère généralement à l'**Aide Publique au Développement (APD)**, qui comprend l'ensemble des dons et des prêts transférés du budget d'un pays développé vers un autre pays dans le but d'y promouvoir le développement économique et d'améliorer les conditions de vie.

Le **terme aide internationale** est utilisé à la fois pour **décrire l'APD** fournie par des États ou des organisations internationales telles que la Banque mondiale et l'aide fournie par des **organismes privés, associatifs ou caritatifs** (fondations, ONG, organismes religieux, etc.).

L'aide internationale peut comprendre de l'aide sous forme de dons, en argent ou en nature, de prêts à des taux préférentiels ou encore d'annulation de dette.

Ce chapitre porte uniquement **sur l'Aide Publique au Développement » (APD)** de l'Union européenne et des grands bailleurs de fonds.

L'APD mondiale délivrée par les donateurs publics a atteint en 2022 un niveau sans précédent de **204 Mds USD en 2022** (contre 186 Mds USD enregistrés en 2021). Au sein de l'APD mondiale, **l'aide humanitaire** (incluant l'accueil des réfugiés) s'est élevée à 22,3 Mds USD (source : OCDE).

Sous forme de prêts et de dons alloués aux gouvernements des pays, l'APD finance des actions visant à favoriser la croissance économique et améliorer le niveau de vie des populations : projets d'infrastructures, de développement urbain ou agricole ; modernisation des systèmes de santé ou d'éducation ; protection de l'environnement ; amélioration de l'accès à l'énergie ; développement des services financiers ou encore des réseaux de télécoms, etc.

Aujourd'hui, dans le monde, on recense une vingtaine de banques multilatérales de développement, à vocation mondiale, régionale ou sous-régionale (aussi appelées institutions financières internationales (IFIs)). Chaque banque fixe ses orientations géographiques.

Lors de la préparation puis de la mise en œuvre de ces projets, les gouvernements bénéficiaires des financements accordés par les banques multilatérales de développement ou les agences bilatérales font appel à des entreprises, des bureaux d'études et des consultants individuels en vue de réaliser des travaux, d'acquérir des biens, d'assurer des prestations d'ingénierie, d'expertise ou de conseil.

Les sommes allouées par ces institutions représentent des marchés potentiels considérables pour les entreprises françaises notamment.

Aux côtés des gouvernements nationaux, la solidarité internationale est très fortement soutenue par la Commission européenne, qui a dès 2020 mis en œuvre un ensemble de mesures d'urgence portées par « Team Europe » visant à soutenir les efforts déployés par les pays partenaires. Team Europe permet de combiner les ressources de l'Union européenne, de ses États membres et de ses institutions financières, et en particulier de la Banque européenne d'investissement (BEI) et de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

Sur l'Ukraine, le Groupe de la Banque mondiale et la BERD ont mis en place, avec d'autres IFIs, des Fonds fiduciaires multi-donateurs.

Les bailleurs de fonds se sont ainsi regroupés en vue de mobiliser des fonds pour la reconstruction. Conscients que cette reconstruction ne peut pas attendre que cette guerre soit terminée, ils versent déjà des fonds d'urgence au gouvernement ukrainien, pour les infrastructures d'urgence : écoles, hôpitaux, et les infrastructures civiles vitales pour le pays et sa population – Les IFIs veillent à

aligner leur soutien sur les priorités nationales et à harmoniser leurs programmes d'aide avec celui des autres bailleurs de fonds afin de renforcer l'efficacité de l'aide.

Ce travail en commun s'est montré efficace, à diverses reprises après de graves crises, par exemple :

- Le « Chernobyl Shelter Fund » géré par la BERD durant vingt-quatre ans pour financer le nouveau sarcophage sur le réacteur accidenté de Tchernobyl en Ukraine. Donateurs : Union européenne + 20 autres pays.
- Le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux (WBIF), sur les six pays après la guerre des Balkans et qui continue de regrouper tous les financements des bailleurs de fonds internationaux pour une meilleure coordination des projets.

## **LES ACTEURS DE L'AIDE EN UKRAINE / LES BAILLEURS DE FONDS**

**1 - Les banques multilatérales** (dont l'actionnariat regroupe plusieurs pays membres) : des financements sous forme de prêts au secteur public et secteur privé

- **Groupe de la Banque mondiale (WB)** : avec 189 pays membres, le Groupe constitue un partenariat mondial unique qui œuvre pour des solutions durables réduisant la pauvreté. Il est l'une des principales sources de financement pour les pays en développement. 60% environ de ses engagements soutiennent le secteur privé.
- **Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD)** : institution financière internationale comptant 71 pays membres avec une épine dorsale européenne. Elle est active sur 38 pays d'Europe de l'Est, d'Asie centrale, du Sud et de l'Est de la Méditerranée. 80% de ses engagements concernent le secteur privé.
- **Banque de Développement du Conseil de l'Europe (BDCE)** : institution à vocation sociale, elle apporte notamment son soutien à l'accueil des réfugiés. Outre tous les pays de l'Union européenne, elle compte parmi ses membres tous les États nordiques et des Balkans occidentaux ainsi que certains pays du Caucase et la Turquie : 42 États membres au total.
- **Banque de développement de la mer Noire (BSTDB)** : onze États membres, elle soutient le développement économique et la coopération régionale dans la région de la mer Noire.

**2 - Les banques bilatérales** : des financements sous formes de prêts au secteur public et privé

- **Groupe Agence française de Développement (AFD) via Expertise France et Proparco** : accompagne les grandes transitions sur plus de 100 pays/cinq continents : démographique, sociale, écologique, énergétique... (secteur public et privé).
- **Banque allemande de Développement (KfW)** : détenue à 80 % par la République fédérale d'Allemagne et à 20 % par les États fédéraux allemands (Länder). Financement de projets dans plus de 100 pays.
- **Agence japonaise de coopération internationale (JICA)** : intervient sur une centaine de pays.

- **Millenium Challenge Corporation (MCC)** : agence américaine d'aide étrangère luttant contre la pauvreté dans le monde, créée en 2004 – intervient sur une trentaine de pays.
- **Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)** : intervient sur plus de 100 pays.
- **UK AID / Département du Développement international** : met en œuvre l'action du Royaume-Uni, en s'attaquant aux défis mondiaux, notamment la pauvreté et la maladie, les migrations de masse, l'insécurité et les conflits.
- **Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (SIDA)** : œuvre à réduire pauvreté et oppression à travers le monde. Membre du « Nordic Development Fund » (NDF) et du « Nordic Environment Finance Corporation » (NEFCO) : institutions communes de financement des cinq pays (Danemark, Finlande, Islande, Norvège et Suède) facilitant les investissements dans le domaine du changement climatique.
- **Dutch development Agency - Pays-Bas** : financements visant à lutter contre la pauvreté, le changement climatique, et à atteindre les objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD).

### 3 - Les organisations intergouvernementales : des financements sous forme de subventions et prêts secteur public et privé

- **Union européenne (UE)** : leader mondial de la coopération internationale au développement, le plus grand donateur d'aide au développement au monde. Sur la période 2021-2027 : près de 110 Mds EUR sont alloués pour les actions extérieures. À cela s'ajoute l'initiative *Global Gateway* qui promet de mobiliser un maximum de 300 Mds EUR pour soutenir l'investissement du secteur privé afin d'accélérer les transitions numérique, énergétique et écologique dans les pays émergents et en développement.
- **Banque européenne d'Investissement (BEI)** : bras financier de l'Union européenne, la banque lève de l'argent sur les marchés de capitaux et le prête aux secteurs privé et public pour financer des projets dans les infrastructures, l'innovation, les PME et, surtout, la lutte contre le dérèglement climatique (énergies renouvelables, industrie verte, assainissement de l'eau...).

### 4 - Les organisations internationales : des achats groupés

- **L'ONU et ses agences** : le système des Nations Unies regroupe une quarantaine d'organisations qui ont en commun de promouvoir la paix et la sécurité dans le monde, de favoriser le développement économique et social, de protéger les droits de l'Homme ou encore de fournir une aide humanitaire aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux victimes de catastrophes naturelles. Au sein de l'ONU : notamment le HCR (Haut-Commissariat pour les réfugiés) a développé un réseau mondial de fournisseurs, d'agences spécialisées et de partenaires pour répondre aux besoins opérationnels de ceux qui fuient la guerre et d'autres crises, et leur fournir une protection.
- **Le Comité International de la Croix-Rouge (CICR)** : organisation humanitaire indépendante. Le CICR fournit protection et assistance aux victimes de conflits armés et d'autres situations de violence, apporte une aide humanitaire dans les situations d'urgence et s'emploie à promouvoir le respect du droit international humanitaire et son intégration dans les législations nationales.



# STRATÉGIES / COORDINATION DE L'AIDE VERS L'UKRAINE

Les besoins en matière de reconstruction et de redressement de l'Ukraine, au 24 février 2023, sont estimés à **environ 400 Mds USD** (cf. [Rapid Damage and Needs Assessment \(RDNA2\)](#)). Ces besoins intègrent des étapes essentielles pour que l'Ukraine devienne un pays moderne, à faibles émissions de carbone, résilient aux catastrophes et au climat, aligné sur les politiques et les normes de l'Union européenne en vue d'être prêt à rejoindre l'Union européenne dans le futur.

Le rapport estime également les priorités de mise en œuvre **pour 2023** à environ **14 Mds USD**. Cela sera complété par des investissements **des entreprises publiques et un soutien pour soutenir et catalyser le secteur privé**, notamment en réduisant les risques liés aux investissements et au commerce.

En juillet 2022, lors de l'*Ukraine Recovery Conference* (URC2022) tenue à Lugano en Suisse, l'Ukraine a présenté un plan de relance de **750 Mds USD** en trois étapes (plan directeur, feuille de route détaillée et mise en œuvre). Le plan de relance définit des objectifs ambitieux jusqu'en 2032.

## 1 - Facilité pour l'Ukraine - TEAM EUROPE 2023-2027

L'Union européenne offre une aide politique, financière et humanitaire importante : le 20 juin 2023, la Commission européenne a proposé de créer une nouvelle facilité pour soutenir le redressement, la reconstruction et la modernisation de l'Ukraine. La facilité pour l'Ukraine sera un instrument financier dédié qui apportera un soutien cohérent et prévisible à l'Ukraine pour la période 2023-2027. La facilité met en évidence l'engagement indéfectible de l'Union européenne à soutenir l'Ukraine face à la guerre d'agression que mène actuellement la Russie et son cheminement vers l'adhésion à l'Union européenne.

- En partenariat avec les États membres de l'Union européenne et les institutions financières européennes sous le nom de Team Europe, et avec d'autres institutions financières internationales ;
- En coordination avec la Plateforme de coordination multi-agences des donateurs ;
- Acteurs-clés : société civile, secteur privé et autorités locales.

Dotée d'un montant maximal de 50 Mds EUR sous forme de subventions et de prêts, la facilité soutiendra les efforts déployés par l'Ukraine pour maintenir sa stabilité macro financière, promouvoir son redressement ainsi que reconstruire et moderniser le pays, tout en mettant en œuvre des réformes essentielles en vue de son adhésion à l'Union européenne au cours de cette période.

## 2 - La BERD

**La BERD et les IFI's ont établi en juin 2023 un protocole d'accord en vue de créer une plateforme de co-investissement en Ukraine.** Son objectif : stimuler l'engagement du secteur privé qui sera crucial pour le redressement et la reconstruction de l'Ukraine, et à cette fin établir un cadre de collaboration lors des co-investissements. En tant que plus grand investisseur institutionnel en Ukraine, la BERD servira d'institution chef de file pour les co-investissements dans le cadre de la plateforme qui compte désormais un total de 19 contributeurs internationaux.

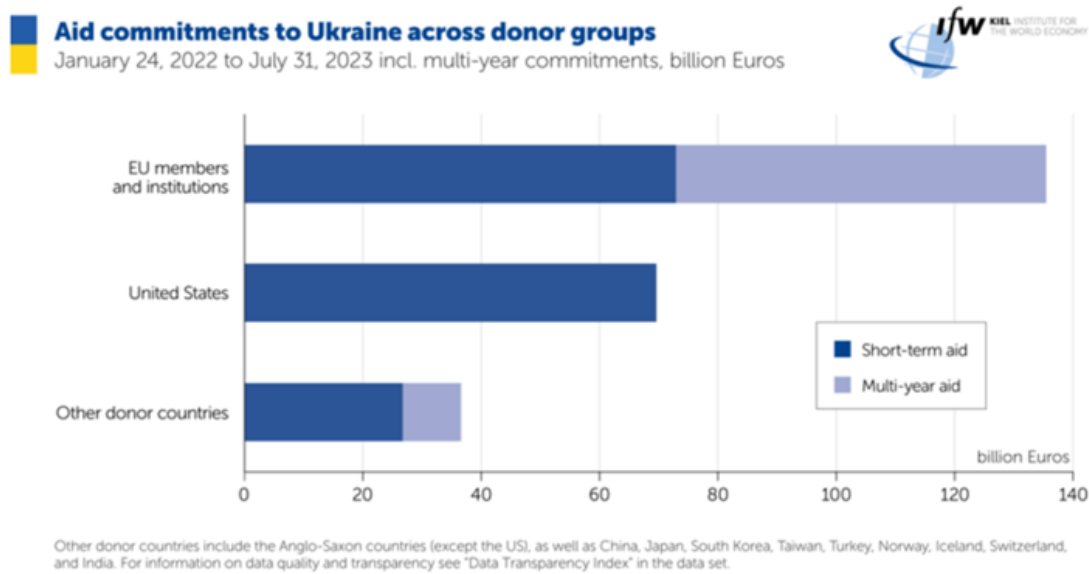
**Tous les pays occidentaux aident l'Ukraine, mais le niveau de soutien financier, humanitaire et militaire varie fortement d'un État à l'autre.**

Plus d'un an et demi après le début de la guerre en Ukraine, les pays qui soutiennent Kiev se sont engagés à verser au moins 230 Mds EUR d'aide militaire, financière ou humanitaire (selon le dernier rapport de *Kiel Institute for the World Economy*, un *think tank* basé en Allemagne – publié le

7 septembre 2023). L'aide de l'Europe d'une part, cumulée à celle des pays membres a dépassé l'aide des États-Unis en termes d'aide promise à l'Ukraine.

### 3 - Total des engagements d'aide bilatérale en faveur de l'Ukraine

Selon l'« *Ukraine Support Tracker* » de Kiel Institute, du 24 janvier 2022 au 31 juillet 2023, les montants d'engagements les plus élevés, promis à l'Ukraine, ont été enregistrés auprès des institutions de l'Union européenne (UE) et des pays membres, totalisant plus de 137 Mds EUR d'aide financière, humanitaire et militaire à l'Ukraine. Les États-Unis ont également contribué fortement pour environ 70 Mds EUR.



## LES DIFFÉRENTES PLATEFORMES MULTI-DONATEURS PUBLICS

### PLATEFORME DE COORDINATION DES DONATEURS D'ORGANISATIONS MULTIPLES *MULTI-AGENCY DONOR COORDINATION PLATFORM (MDCP)*

La plateforme a été lancée le 23 janvier 2023 afin de soutenir le processus de remise en état, de redressement et de reconstruction de l'Ukraine. Elle réunit, l'Union européenne, les pays du G7 ainsi que les partenaires des institutions financières internationales, notamment la BEI, la BERD, le FMI et la Banque mondiale, pour coordonner les efforts visant à répondre aux besoins de financement de l'Ukraine.

Son objectif est d'assurer une coordination renforcée entre les principaux acteurs qui fournissent un soutien financier à court terme, mais aussi une assistance à plus long terme pour la phase de reconstruction. Elle s'appuie sur les résultats des conférences de Lugano, de Berlin et de Paris, afin de contribuer à combler le fossé entre les besoins et les ressources.

Pour en savoir plus sur la plateforme de coordination des donateurs pour l'Ukraine, cliquez sur le lien suivant : <https://coordinationplatformukraine.com/>  
[https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/multi-agency-donor-coordination-platform-ukraine-meets-person-brussels-discuss-ukraines-financing-2023-09-26\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/multi-agency-donor-coordination-platform-ukraine-meets-person-brussels-discuss-ukraines-financing-2023-09-26_en)



## **FONDS FIDUCIAIRE DE SECOURS, DE REDRESSEMENT, DE RECONSTRUCTION ET DE REFORME / URTF - WORLD BANK GROUP : UKRAINE RELIEF, RECOVERY, RECONSTRUCTION AND REFORM TRUST FUND**

Le Fonds Fiduciaire de Secours, de Redressement, de Reconstruction et de Réforme en Ukraine (URTF) est une plateforme rapide et flexible qui permet à la Banque mondiale de prioriser et de canaliser les financements vers les besoins de développement les plus urgents identifiés par le gouvernement ukrainien : <https://www.worldbank.org/en/programs/urtf>

Menés par un engagement fondateur de la Suisse, les contributeurs à l'URTF comprennent l'Autriche, l'Islande, la Lituanie, les Pays-Bas, la Norvège et la Suède pour un total initial de 250 M USD. Le Canada et le Japon ont également promis de soutenir l'URTF et d'autres partenaires devraient se joindre à eux. Depuis février 2022, en collaboration avec les partenaires de développement, le Groupe de la Banque mondiale a mobilisé près de 38 Mds USD.

L'URTF fonctionnera dans le cadre du Mécanisme de Ressources multi-donateurs pour les Institutions et les Infrastructures (MRII) : <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/mrii> qui fait partie d'un soutien international plus large à l'Ukraine et est coordonné par le Groupe de la Banque mondiale.

## **UNION EUROPÉENNE – SOUTIEN À LA RECONSTRUCTION DE L'UKRAINE**

Un effort financier mondial majeur sera nécessaire pour reconstruire l'Ukraine une fois la guerre terminée. L'Union européenne contribue déjà de manière substantielle à renforcer la résilience actuelle du pays, mais un soutien accru sera nécessaire à moyen et long terme. Depuis février 2022, l'Union européenne, ses États membres et les institutions financières européennes, dans le cadre d'une approche Team Europe, ont mis à disposition plus de 67 Mds EUR en soutien financier, humanitaire, d'urgence, budgétaire et militaire.

## **PLATEFORME DE CO-INVESTISSEMENT DE LA BERD**

En 2022, la BERD a franchi une étape importante dans ses efforts de collecte de fonds en mobilisant plus de 1,4 Md EUR engagé par un large éventail de ses donateurs. Cela comprend une gamme d'instruments financiers, notamment des subventions de co-investissement telles que des garanties financées et des subventions d'investissement, des garanties non financées ainsi que des subventions de coopération technique pour les stratégies et l'expertise, à utiliser dans plusieurs secteurs pour contribuer à protéger l'économie ukrainienne. Les donateurs engagés à contribuer jusqu'à présent sont : les États-Unis, la Norvège, la France, les Pays-Bas, l'Espagne, l'Union européenne, le Canada, le Royaume-Uni, l'Italie, le Japon, la Corée du Sud, la Suisse, Taipei, l'Autriche, le Danemark, la Finlande, l'Irlande et la Suède.

# **PLATEFORMES OFFICIELLES UKRAINIENNES**

## **UNITED24 : INITIATIVE DU PRÉSIDENT DE L'UKRAINE**

Plateforme de financement participatif en ligne pour aider le pays à collecter les fonds qui servent à cinq causes : financer la défense et le déminage, la reconstruction du pays, l'aide humanitaire et médicale, l'éducation et la recherche scientifique. Depuis son lancement en mai 2022, la plateforme a déjà collecté plus de 351 M USD. United24 a réussi à attirer plus de 1,4 Md UAH (environ 0,038 Md USD) pour le secteur de la santé, les fonds reçus sont utilisés pour acheter des équipements et dispositifs médicaux, ambulances, construire, reconstruire et rénover des hôpitaux etc. <https://u24.gov.ua/>

## AGENCE DE RÉNOVATION & PLATEFORME DREAM

L'Agence s'est dotée de l'écosystème unique de gestion des projets de la reconstruction – **DREAM** (*Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management*) <https://dream.gov.ua/>.

Cet outil collecte, organise et publie des données ouvertes à toutes les étapes des projets de reconstruction en temps réel. Les collectivités font remonter les besoins pour initier des projets. Via les ministères techniques concernés, DREAM précise le financement et l'aide technique les plus adaptés. Les AO correspondants sont publiés sur le site des marchés publics ukrainiens [Prozorro](#).

## FOCUS SUR L'AIDE DE LA FRANCE

En France, l'APD passe par l'Agence Française de Développement (AFD). La France est membre de la plupart des IFIs, permettant ainsi aux grands groupes, PME et ETI françaises d'être éligibles aux projets qu'elles financent.

En 2022, les apports d'APD bilatérale brute de la France destinés à aider l'Ukraine à faire face aux répercussions de la guerre d'agression menée par la Russie se sont élevés à 505 M EUR.

- **Aide humanitaire** : 200 M EUR au profit de l'Ukraine et des pays limitrophes.
- **Aide économique et financière** : 1,2 Md EUR fléchés vers des garanties à l'export, dans le cadre de la participation de la France à la reconstruction, via ses entreprises en utilisant les outils de financement export. Prêts budgétaires directs garantis par l'État français, à hauteur de 400 M EUR.
- **Accueil des réfugiés** : plus de 100 000 Ukrainiens accueillis dans le cadre de la protection temporaire.

**Des opportunités existent pour les entreprises françaises** : s'intéresser au **dispositif FASEP** (Fonds d'études et d'aide au secteur Privé) de la DG Trésor pour aider la reconstruction de l'Ukraine en favorisant l'économie circulaire.

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/services-aux-entreprises/le-fasep>

Le FASEP peut accompagner deux types de projets :

- ✓ **Le FASEP Études** finance principalement des études de faisabilité et de l'assistance technique, dans la perspective de faire émerger des projets à l'international ;
- ✓ **Le FASEP Innovation verte** finance des démonstrateurs de technologies innovantes pour répondre aux besoins prioritaires des pays bénéficiaires en matière de développement durable.

Le FASEP répond à deux objectifs :

- S'inscrire dans le cadre de l'aide publique au développement (APD) française. Le bénéficiaire de l'étude ou du démonstrateur doit donc être une entité publique. Les projets financés par un FASEP doivent répondre aux besoins de développement des pays récipiendaires, dans une perspective de développement économique durable. Chaque année, la politique de financement export détermine la liste des pays ouverts à cet outil (environ 150 pays) ;
- Contribuer activement au développement international des entreprises françaises en positionnant les FASEP sur des secteurs où elles disposent d'un savoir-faire reconnu, ou en leur permettant de déployer leurs technologies innovantes sur de nouveaux marchés.

**Tous les secteurs sont éligibles, sauf celui de la défense. Sont privilégiés les projets contribuant à un développement durable, dans les domaines des transports, des énergies renouvelables, de l'eau potable et de l'assainissement, des déchets, de l'agriculture, de la santé et du numérique.**

# L'APD : DES MARCHÉS PUBLICS À LA CLÉ POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

## LES MARCHÉS PUBLICS INTERNATIONAUX : UN AXE DE DÉVELOPPEMENT À L'EXPORT

Les marchés publics, qu'ils soient ou non financés en tout ou partie par l'APD, constituent un pilier fondamental de la gouvernance stratégique et des prestations de services pour les pouvoirs publics. Sur une base annuelle, et en fonction du PIB des pays, ils représentent :

- Environ 33 % du PIB dans les pays en développement ;
- 12 % à 15 % du PIB dans les pays de l'OCDE.

Les sommes allouées par les IFIs engendrent des marchés potentiels considérables pour les entreprises françaises notamment. Ces marchés sont accessibles et ont l'avantage de la sécurité du paiement. Ils offrent de plus d'excellentes références. Dans ce cadre des projets financés par l'APD : 50 % environ des contrats à des PME, mais celles-ci sont souvent locales : il faut garder à l'esprit que les banques de développement ont été conçues pour soutenir le développement des pays bénéficiaires de leurs financements. Une entreprise française se trouvera toujours mise en concurrence avec des entreprises locales ou régionales : il lui faudra mettre en valeur ses avantages concurrentiels (savoir-faire technique, avancées technologiques, renommée internationale, réseau sur place...) et s'associer à un partenaire local pour respecter la règle du jeu et faire baisser le prix de son offre.

Rempporter des marchés publics sur financements internationaux requiert de la rigueur, une très bonne connaissance des procédures de passation et d'attribution de marchés des différents bailleurs de fonds et dépend de moments-clés pour se positionner, sans négliger également l'importance de la prise de contacts régulière et aux moments opportuns avec les décideurs de ces marchés.

Dans la pratique, il faudra, sur un projet financé par une ou plusieurs IFIs, pour se positionner sur un appel d'offres, trouver un partenaire local (installateur, entrepreneur, SAV...) pour augmenter ses chances de succès.

**Suivre les financements et les AO qui en découlent, se faire connaître des donneurs d'ordres et des bailleurs de fonds est un atout indéniable et favorise le succès de l'entreprise.**

## LES RESSOURCES DISPONIBLES

La mise en œuvre des programmes de l'ONU (achats groupés) notamment ne font pas toujours l'objet d'annonce préalable (*procurement plans* par exemple), les AO en matière d'approvisionnement sont publiés sur la base [United Nations Global Marketplace UNGM](#).

La plateforme de marchés publics ukrainiens **Prozorro** a élaboré une procédure de passation des marchés publics selon les règles des bailleurs de fonds internationaux. Les achats effectués avec les fonds des organisations internationales qui financeront notamment la reconstruction de l'Ukraine

passent désormais via cette plateforme. À noter qu'en décembre 2022, la Banque mondiale a recommandé d'utiliser le système Prozorro pour tous les achats liés aux besoins de reconstruction, ayant donné également des recommandations pour adapter le système aux procédures de la Banque mondiale.

Accès à Prozorro : <https://prozorro.gov.ua/en>

Pour éviter de devoir jongler entre les différents sites, **la base de données ProAO** proposée par Business France centralise les appels d'offres de l'ONU et de ses agences ainsi que toutes les opportunités de marchés publics dans le monde incluant les AO ukrainiens. Elle fournit également les attributions de marchés (*contract award*) sur l'ensemble des AO publics dans le monde entier, ce qui permet de suivre la concurrence et/ou rechercher des partenaires pour répondre ensemble à des AO.

**Pour en savoir plus :**

Cliquez sur le lien suivant : <https://www.teamfrance-export.fr/iledefrance/services/expertise-marches-publics-internationaux>, pour obtenir des fiches d'information sur les marchés de l'ONU, les marchés publics internationaux, les marchés financés par l'Union européenne, les financements de la BERD et accéder à la plateforme PROAO (sourcing d'AO dans le monde).

*N.B. : **ProSME** Programme financé par l'Union européenne sur la période 2021-2024 pour soutenir les PME européennes dans leurs efforts d'accéder aux marchés publics en dehors de la communauté européenne (programme mis en œuvre par Business France et des partenaires belges et basques), visitez le site web dédié : <https://www.pro-sme.eu/>*

*Une mission ProSME d'entreprises européennes, dont françaises, a eu lieu du **13 au 15 novembre 2023 à Varsovie**, dans le cadre du salon **ReBuild Ukraine** où s'est tenu un pavillon France. Cette mission a permis aux membres de la délégation de mieux comprendre les besoins des donneurs d'ordres publics ukrainiens et de découvrir les opportunités du marché à court, moyen et long terme.*



**VEILLE APPELS D'OFFRES  
VEILLE PROJETS**



**Suivez le lancement des marchés publics internationaux et des projets financés par les banques de développement.**

- Avec un outil de sourcing performant : Proao, une base de données qui recense les appels d'offres internationaux et vous signale les avis qui correspondent à votre profil
- Pour anticiper les appels d'offres, prenez une veille sur les projets financés par l'aide au développement



**Les + Team France Export**

- Une formation à la réponse aux appels d'offres internationaux par Formatex, organisme certifié Qualiopi vous sera proposée
- Dans la veille projets, nos agents à Manille et à Abidjan vous familiarisent avec les banques de développement



**POINT CONSEIL**



**Échangez avec nos experts pour comprendre les marchés publics et organiser votre approche**

- Avec l'expert, vous réalisez une évaluation du potentiel de votre entreprise sur les marchés publics
- Une session de présentation des marchés financés par les banques de développement, avec des recommandations pour organiser votre démarche, mettre en place les outils pour détecter les opportunités et savoir comment y répondre



**Les + Team France Export**

- Avec nos agents dans le réseau, organisation de rendez-vous sur mesure avec des chefs de projet des banques de développement, ou des acheteurs de l'Onu ou de l'Otan

Pour en savoir plus, contactez votre conseiller





# TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES

## 03



- Neo-Eco
- Flipo-Richir
- Groupe Crédit Agricole
- Jeantet & CCIFU
- Mazars

## TÉMOIGNAGE - NEO-ECO



### Pouvez-vous présenter en quelques mots votre entreprise ?

Neo-Eco est une entreprise de conseil qui cherche à rompre avec le modèle économique traditionnel linéaire, basé sur « extraire, fabriquer, jeter », qui a été, pendant de nombreuses décennies, la norme de l'économie. Chez Neo-Eco, nous avons une vision d'un monde sans déchet en essayant d'apporter une solution de valorisation à chaque matière usagée. Nos secteurs de prédilection sont le BTP, les travaux publics, les infrastructures – 80 % du volume mondial des matières usagées étant issus de ces activités.

Au lieu de voir les ressources utilisées une seule fois puis jetées, l'économie circulaire cherche à créer des boucles continues de production et de consommation. Cela signifie que les produits et les matériaux sont réutilisés, recyclés et revalorisés autant que possible, réduisant ainsi le besoin d'extraction de nouvelles ressources et minimisant les déchets.

L'objectif de Neo-Eco est d'aider les territoires et les industriels à voir leurs déchets non pas comme un problème, mais comme une opportunité. Concrètement, nous travaillons par exemple avec une municipalité ou une entreprise pour examiner leurs flux de déchets et identifier des moyens de les transformer en nouvelles ressources. Le fait que Neo-Eco possède six agences, bientôt sept, réparties sur le territoire français démontre l'importance de l'approche locale dans le développement de l'économie circulaire. Une solution qui fonctionne pour un territoire peut ne pas être adaptée à un autre.

En résumé, Neo-Eco s'efforce de faire la passerelle entre la production linéaire et la production circulaire, en créant des solutions sur mesure pour les territoires et les industries, en valorisant les matières usagées et en promouvant l'adoption d'éco-matériaux dans la production quotidienne.

Christophe DEBOFFE, CEO  
Neo-Eco  
[www.neo-eco.fr](http://www.neo-eco.fr)

*Interview réalisée en septembre 2023*

## TÉMOIGNAGE (SUITE)

### Quand avez-vous commencé à vous intéresser à l'Ukraine ?

Nous avons déjà une expérience de l'export dans les pays limitrophes, facilitée par la Loi européenne sur la transition énergétique. Le grand export, nous l'avons expérimenté avec le Liban. Depuis l'explosion il y a trois ans dans le port de Beyrouth, une partie de la ville est à reconstruire. Le travail avec le Liban était délicat, non seulement à cause des défis techniques mais aussi à cause de la situation politique et sociale complexe du pays.

La collaboration étroite avec l'Ambassade de France et les autorités locales a été essentielle pour garantir la réussite de la mission. C'était un exemple de la manière dont notre expertise environnementale peut être utilisée pour répondre à des situations d'urgence humanitaire et contribuer à des efforts de reconstruction. Notre expérience au Liban nous a permis de nous développer sur d'autres marchés du Moyen-Orient et du pourtour méditerranéen.

L'exportation de notre savoir-faire ne se limite pas simplement à apporter des solutions techniques, mais aussi à former et éduquer les acteurs locaux sur les principes et les avantages de l'économie circulaire.

Notre démarche export en Ukraine a débuté de façon similaire, dans la mesure où sur place, il y a urgence de reconstruire tout ce qui a été détruit dans une démarche vertueuse et créatrice de valeur économique et environnementale, pour construire un modèle économique plus durable pour l'avenir.

### Comment avez-vous fait pour avancer votre projet pendant la guerre ? Qu'est-ce qui vous fait penser qu'il est important de se positionner dès maintenant ?

La capacité de résilience du peuple ukrainien n'est plus à démontrer. Même si vu de France, les seules images de l'Ukraine sont des images de guerre, sur place, la vie à Kiev par exemple semble normale, l'activité économique a repris. Quand nous avons débuté notre mission en Ukraine il y a déjà plus d'un an, les Allemands, les Américains, les Italiens étaient déjà présents. Les services de Business France ont été un catalyseur pour notre engagement dans le pays.

Le fait d'avoir obtenu un FASEP nous a donné une certaine crédibilité face aux autorités locales et a facilité nos démarches.

Sur place, nous avons bénéficié de la solidarité, de l'entraide entre les entreprises françaises opérant en Ukraine : la présence d'intermédiaires locaux ayant une double culture franco-ukrainienne a été cruciale.

Aujourd'hui, nous sommes fiers de contribuer activement à la renaissance de l'Ukraine, et cela renforce notre conviction que l'économie circulaire peut être une réponse adaptée, même dans des situations de crise majeure.

## **TÉMOIGNAGE (SUITE)**

### **Quelles sont les principales contraintes auxquelles vous avez été confrontés et comment vous les avez surmontées ?**

Tout d'abord, il a fallu un gros travail de pédagogie auprès des services de Bercy pour faire comprendre que notre mission était liée à la reconstruction en Ukraine.

Rapidement, nous avons été confrontés à la problématique de la réglementation locale, notamment des normes même si les Ukrainiens, il faut le souligner, montrent une ouverture à l'Union européenne.

Sur le terrain, nous avons dû gagner la confiance des Ukrainiens avec des propositions concrètes et tangibles. La création d'une filiale pour avoir une présence locale pour mieux comprendre et s'intégrer rapidement au marché local a également renforcé notre crédibilité.

Pour mener à bien nos projets, la recherche de financement a été notre défi majeur dans un pays en guerre où la corruption peut être une arme d'influence. Nous avons approché près de 250 organisations !

Avoir une équipe locale compétente, dévouée et des partenaires sur place nous ont aidé à naviguer dans les complexités culturelles, linguistiques et logistiques du marché ukrainien.

### **Comment voyez-vous l'avenir de votre projet en Ukraine ?**

Notre projet à long terme est le défi d'une reconstruction durable des infrastructures locales, avec des matériaux biosourcés conformes aux normes européennes.

Sur le terrain, nous nous adaptons en permanence : par exemple, sur le plan sécuritaire, il faut mentionner la présence de champs de mines dans de nombreux territoires qui nous contraignent d'utiliser des drones pour des relevés topographiques par exemple.

## TÉMOIGNAGE (SUITE)

### Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une PME/ETI française qui est au début de sa réflexion pour se positionner sur le marché ukrainien ?

- Prendre l'initiative : la France bénéficie d'une image positive en Ukraine, ce qui est bénéfique pour les entreprises françaises, il ne faut pas hésiter ni avoir peur de s'engager. S'appuyer sur l'expertise des bureaux de Business France peut être un atout précieux pour gagner du temps et développer un réseau de contacts.
- L'importance du réseautage : collaborer avec d'autres entreprises qui ont déjà une présence sur le terrain peut être bénéfique. Il peut y avoir des synergies, des partages d'espaces de bureau, des collaborations en ressources humaines.
- L'utilisation des médias sociaux pour le networking : LinkedIn, par exemple, est un outil précieux pour entrer en contact avec d'autres professionnels et entreprises.
- Faire des recherches et rester informé : des entités comme « Ukraine Invest », le Bureau de promotion des investissements du gouvernement ukrainien, fournissent des informations et des rapports qui peuvent aider les entreprises à comprendre le marché et ses opportunités.
- Se déplacer pour établir des contacts : il peut être utile de visiter des pays voisins comme la Pologne pour établir des relations et valider des informations.



Christophe DEBOFFE, CEO  
Neo-Eco  
[www.neo-eco.fr](http://www.neo-eco.fr)

*Interview réalisée en septembre 2023*

# TÉMOIGNAGE FLIPO-RICHIR



## Pouvez-vous présenter en quelques mots votre entreprise

Je dirige Flipo-Richir depuis trente-deux ans. L'entreprise, qui a cent deux ans d'existence, est une PME d'une soixantaine de salariés avec une vaste expérience dans le secteur de l'énergie, des systèmes électriques et des automatismes. Flipo-Richir est un prestataire de services dans les activités des machines tournantes électriques (moteurs, alternateurs), des transformateurs, des automatismes industriels et des groupes électrogènes. Elle réalise des opérations d'ingénierie, de fourniture, d'installation, de maintenance, de réparation sur sites et en atelier.

Nous sommes un intégrateur et proposons des groupes électrogènes standards et des solutions sur mesure. Notre clientèle est diversifiée, allant de l'industrie lourde aux Data Centers, en passant par l'armée, la grande distribution et les infrastructures. Outre la France, nous sommes implantés en Pologne depuis 2006, avec notre filiale, « Flipo Energia » très présente sur le marché polonais des groupes électrogènes premium. À l'export, nous sommes également présents en Afrique de l'Ouest, avec une filiale en Guinée depuis 2018. Nous travaillons sur plusieurs pays de la zone, en particulier dans le secteur de la rénovation des centrales hydroélectriques.

## Quand avez-vous commencé à vous intéresser à l'Ukraine ?

Dès 2018, nous avons prévu de poursuivre notre développement à l'est, en nous appuyant sur notre filiale polonaise, par un plan de développement soutenu par une Assurance Prospection de Business France. Nous devions lancer cette opération sur le marché ukrainien en mars 2020. Nous avons été stoppés d'abord par la pandémie, puis une seconde fois, lors du début des hostilités au printemps 2022.

Malgré ces obstacles, nous avons maintenu notre intérêt pour le marché ukrainien avec notamment une présence sur le salon *ReBuild* en Pologne où nous avons pu nouer de bons contacts avec des entreprises et des collectivités ukrainiennes ainsi que des sociétés françaises déjà présentes en Ukraine afin d'échanger sur nos approches respectives du marché.

Christophe DEBENDÈRE, Président  
Flipo-Richir  
[www.flipo-richir.eu](http://www.flipo-richir.eu)

*Interview réalisée en septembre 2023*

## TÉMOIGNAGE (SUITE)

### Quelles sont les principales contraintes auxquelles vous avez été confrontés et comment vous les avez surmontées ?

Nous sommes en effet confrontés à plusieurs difficultés. La première est d'ordre financière. Nous sommes une PME. Pour nous développer à l'international, il nous faut un soutien financier. Or, force est de constater que depuis la crise sanitaire, les banques ont revu leur approche de la gestion du risque. Alors qu'auparavant nos domaines de spécialisation innovants nous garantis-saient un accès facilité aux outils de financement, nous nous sentons freinés, aujourd'hui, dans notre capacité à répondre aux appels d'offre visant notre développement à l'export.

Le sujet des assurances est également un vrai défi face aux risques dans les zones de conflits : c'est notre seconde problématique. Aujourd'hui, si nous livrons le matériel dans un pays en conflit, nous ne savons pas mettre en place une couverture d'assurance avec le risque de supporter la perte s'il est endommagé avant d'être réceptionné par le client final. Il faut, pour le moment, trouver des solutions de transfert de propriété à la frontière polonaise mais cela restreint le nombre de marchés auxquels nous pouvons répondre.

La troisième problématique est d'ordre logistique : le passage des frontières, les délais en douanes occasionnent des retards ou des complications administratives.

Enfin, la dernière problématique est sans doute la plus délicate : c'est la sécurité de nos collaborateurs si nous devons assurer des prestations sur place. Une préparation minutieuse en amont avec des experts locaux et des partenaires fiables est indispensable pour évaluer l'état des infrastructures dans les zones touchées par le conflit qui pourrait impacter nos conditions de travail.

Malgré ces obstacles, notre détermination à soutenir l'Ukraine reste intacte. Nous croyons en notre expertise, nous savons que nous pouvons apporter des solutions essentielles pour le pays en ce moment critique. Et, nous sommes prêts à faire face aux défis pour répondre aux besoins urgents en matière d'énergie.



## TÉMOIGNAGE (SUITE)

### Comment voyez-vous l'avenir de votre projet en Ukraine ?

En plus des aspects commerciaux, il est clair que notre projet en Ukraine est motivé par des raisons personnelles et humanitaires.

Le fait que nous ayons des équipes opérationnelles en Pologne nous donne un avantage pour pénétrer le marché ukrainien, à la fois en termes de proximité géographique et culturelle. Notre filiale polonaise a été décisive pour activer un réseau en Ukraine et fonder un partenariat de complémentarité avec des entreprises locales.

Nous pensons que l'Ukraine, avec ses besoins en infrastructure énergétique et sa position stratégique en Europe, offre de nombreuses opportunités pour une PME telle que la nôtre, dans le domaine des groupes électrogènes et de l'électrotechnique.

Bien sûr, travailler en Ukraine présente des défis, y compris des questions de sécurité et de financements mais notre approche est réfléchie, structurée et envisagée sur le long terme. Je compte beaucoup sur notre Assurance Prospection, acceptée en 2019 et réactivée à ce jour, pour asseoir notre présence sur le marché ukrainien.

### Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une PME/ETI française qui est au début de sa réflexion pour se positionner sur le marché ukrainien ?

- Pour les PME, il est essentiel de travailler en réseau pour mutualiser nos atouts : il faut s'appuyer sur des relations authentiques, de confiance et de collaboration mutuellement bénéfique en recherchant des entreprises complémentaires à notre propre offre dans des domaines d'activités connexes.
- Être recommandé par une entreprise qui a déjà une présence établie ou une crédibilité sur le marché ukrainien est un atout majeur : cela peut ouvrir des portes qui resteraient fermées et accélérer les processus de décision.
- Travailler avec des partenaires locaux qui, connaissent bien leur marché, en leur apportant des complémentarités techniques et commerciales.
- Avoir une stratégie bien définie en amont et contacter les partenaires et clients avec une offre personnalisée, structurée et adaptée.



Christophe DEBENDÈRE, Président  
Flipo-Richir  
[www.flipo-richir.eu](http://www.flipo-richir.eu)

*Interview réalisée en septembre 2023*

# TÉMOIGNAGE CRÉDIT AGRICOLE

« Le Crédit Agricole est reconnu comme la meilleure banque en matière de gestion de trésorerie (leader du marché domestique en gestion de trésorerie) et a pris la deuxième place en qualité de service (Cash Management Best Service) en Ukraine en 2023, selon le magazine financier international Euromoney. »

Source : <https://credit-agricole.ua/en/privatnym-kliiventam/poslugi-ta-platezhi-i-bank-internet-banking>



## Présentez en quelques mots votre groupe bancaire

Le Crédit Agricole est une grande banque européenne, systémique à l'échelle européenne : elle possède un large réseau international et est présente dans une cinquantaine de pays, principalement en Europe.

Historiquement, le Crédit Agricole est né de la volonté d'agriculteurs et a gardé un lien fort avec le secteur agricole.

Nous proposons divers services bancaires et d'assurance et nous sommes engagés dans de nouveaux secteurs comme la transition énergétique et la silver économie.

## Depuis quand êtes-vous présent en Ukraine ?

Le Crédit Agricole est présent en Ukraine depuis plus de trente ans. Initialement, c'était une banque de financement et d'investissement, mais nous nous sommes ensuite diversifiés pour devenir une banque universelle. Avant le conflit avec la Russie, nous avions la gestion de 140 agences dans le pays. En Ukraine, notre clientèle englobe à la fois des particuliers et des entreprises : environ 27 000 clients entreprises et 250 000 clients particuliers. Nous sommes parmi les principales banques étrangères présentes en Ukraine et dans le Top 10 des banques en termes de taille de bilan.

## Comment avez-vous fait pour maintenir votre présence pendant la guerre ?

L'expérience acquise lors de la pandémie, qui nous a obligés à travailler pendant deux ans en mode digital et à repenser notre écosystème professionnel, nous a permis de faire face plus facilement aux contraintes liées à la situation de guerre.

L'importance de la confiance entre nous et nos clients a été essentielle pour surmonter cette période difficile. Je tiens par ailleurs à remercier chaque membre de nos équipes locales pour son dévouement et son engagement à travailler dans des conditions difficiles. Sans eux, rien n'aurait été possible.

Alexandre TCHESNAKOFF, Board Member Corporate Business, Agro, SME,  
Financial Markets & Leasing  
Credit Agricole Ukraine

<https://credit-agricole.ua/en/privatnym-kliiventam/poslugi-ta-platezhi-i-bank-internet-banking>

*Interview réalisée en septembre 2023*

## TÉMOIGNAGE (SUITE)

### Quelles sont les principales contraintes auxquelles vous avez été confrontées et comment les avez-vous surmontées ?

Notre défi quotidien est la gestion des risques liés à une situation en constante évolution. Nos clients sont confrontés à une situation inconnue et n'ont qu'une vision à court terme de leur activité. La guerre n'a pas changé notre mission fondamentale : soutenir et servir nos clients. Au contraire, elle nous a rappelé pourquoi nous sommes ici, pourquoi notre travail est si essentiel. Le Crédit Agricole reste fortement engagé dans le pays malgré cette période difficile. La visite du PDG du groupe Crédit Agricole en Ukraine en novembre de l'année dernière a démontré le soutien du siège apporté aux équipes locales. Nous croyons en la résilience du peuple ukrainien et en notre capacité collective à surmonter les défis.

### Comment voyez-vous l'avenir de votre banque en Ukraine ?

Malgré le climat incertain actuel, le Crédit Agricole continuera à jouer un rôle majeur en Ukraine. Il est certain que l'intérêt international pour l'Ukraine se renforcera, que ce soit politiquement ou en termes d'investissements. L'une des principales responsabilités du Crédit Agricole sera de distribuer les aides étrangères qui affluent en masse vers l'Ukraine. Ces aides sous forme de versements d'argent ou de systèmes de couverture de risques nous permettront d'accroître notre flexibilité en termes de prêts. En plus de ses fonctions bancaires, le Crédit Agricole aura également un rôle d'ambassadeur, en relayant notamment la situation réelle en Ukraine, qui est souvent quelque peu différente de celle rapportée par les médias internationaux.

### Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une PME/ETI française qui est au début de sa réflexion pour se positionner sur le marché ukrainien ? Est-il important de se positionner dès maintenant ?

C'est aujourd'hui, dans les mois et les années qui viennent qu'il faut se positionner sur le marché ukrainien. Pour s'engager, il est essentiel d'avoir une intention sérieuse et d'offrir des produits ou services pertinents pour le marché ukrainien. L'Ukraine est un vaste marché de consommateurs. Bien que le marché ait subi une récession au début de la guerre, il montre aujourd'hui des signes de reprise. L'Ukraine peut également servir de base pour la production destinée à d'autres marchés de la zone. L'Ukraine possède de nombreux atouts. L'Ukraine a démontré une résilience remarquable face aux défis, aux crises répétées. Le pays a toujours su rebondir. Sa population est jeune. Certains secteurs comme l'agriculture ou l'informatique sont dynamiques. Candidat à l'adhésion à l'Union européenne, l'Ukraine apparaît comme un pays présentant d'ores et déjà un réel potentiel et comme une future locomotive de l'Europe. Pour toutes ces raisons, les entreprises et investisseurs français doivent s'y intéresser dès maintenant.

Alexandre TCHESNAKOFF, Board Member Corporate Business, Agro, SME,  
Financial Markets & Leasing  
Credit Agricole Ukraine

<https://credit-agricole.ua/en/privatnym-kliyentam/poslugi-ta-platezhi/i-bank-inter-net-banking>



# TÉMOIGNAGE JEANTET & CCIFU



## Pouvez-vous présenter en quelques mots votre entreprise et vous-même



Bertrand Barrier, associé au sein du cabinet d'avocats Jeantet spécialisé en droit des affaires. Je dirige notre bureau en Ukraine depuis plus de dix ans, avec une équipe de sept avocats ukrainiens. Nos missions sont principalement concentrées sur l'assistance à l'implantation et les grands projets en Ukraine. Je suis également Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Ukrainienne qui compte 160 membres avec des entreprises françaises de toute taille et présentes dans tous les secteurs d'activité.

## Je m'adresse à vous en votre fonction de Président de la CCIFU. La France est le premier employeur étranger en Ukraine. Comment expliquez-vous ce succès ?

L'importance de la présence française en Ukraine peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Des similitudes entre nos deux économies : l'Ukraine et la France partagent des similitudes économiques, notamment en termes de taille de territoire, de population, de secteur agricole développé, de secteur industriel important. Ces similitudes ont créé des opportunités pour les investissements français dans divers secteurs de l'économie ukrainienne.
- Un leadership dans des secteurs-clés : la France est souvent un leader dans de nombreux secteurs d'activité en Ukraine, dont le secteur financier avec la présence de deux grandes banques françaises (Ukrsibbank (BNPP) et Crédit Agricole) sur un total de six banques internationales présentes en Ukraine, mais également dans le domaine de la grande distribution avec des enseignes comme Auchan, Leroy Merlin et Décathlon, dans le secteur industriel avec des entreprises telles que Lactalis, Danone, Savencia, Verallia, ainsi que dans le domaine des semences et du matériel agricole.
- Une présence diversifiée : la France est également présente dans des secteurs clés en Ukraine, notamment l'automobile, où des groupes comme Stellantis et Renault détiennent 25 % des parts de part marché, ainsi que dans le domaine du luxe et de la cosmétique avec des marques comme L'Oréal, Yves Rocher, L'Occitane.

**Bertrand BARRIER, Président de la CCIFU / Avocat associé du cabinet Jeantet**

[www.ccifu.com.ua/](http://www.ccifu.com.ua/)

[www.jeantet.fr/dans-le-monde/nos-bureaux/kiiev/](http://www.jeantet.fr/dans-le-monde/nos-bureaux/kiiev/)

*Interview réalisée en novembre 2023*

## TÉMOIGNAGE (SUITE)



- De plus, le secteur des technologies de l'information (IT) est devenu un secteur majeur en Ukraine, avec une forte présence de développeurs de qualité, attirant de nombreux groupes français.

Ces similitudes économiques entre les deux pays et la diversification des investissements français dans différents secteurs ont contribué au succès et à la croissance de la Chambre de Commerce et à la présence française en Ukraine.

### **Quelles sont les principales contraintes auxquelles les membres de la Chambre ont été confrontés au moment du conflit et comment avez-vous pu les accompagner pour surmonter leurs difficultés d'adaptation ?**

Clairement, on peut distinguer deux phases distinctes qui ont marqué cette période : tout d'abord, une phase de choc initial.

Au début du conflit, la surprise et l'extrême violence des événements ont suscité de nombreuses préoccupations et interrogations parmi les entreprises françaises présentes en Ukraine.

La principale préoccupation était la sécurité des salariés de ces entreprises. Face à cette situation inattendue, il était essentiel de réagir rapidement.

Puis une phase d'organisation et de coordination : pour répondre à ces défis, la Chambre de Commerce a joué un rôle important et fédérateur en organisant des réunions sectorielles et thématiques. Ces réunions ont permis aux entreprises de partager des informations, de discuter des orientations à prendre et de prendre des décisions importantes dans l'urgence. Cette coordination a été particulièrement bénéfique pour les PME et les entrepreneurs qui pouvaient avoir moins de ressources pour anticiper et réagir à la situation que les grands groupes.

Notre rôle de coordinateur et de fournisseur de soutien moral a été essentiel. Le simple fait d'être présent et de maintenir une communication avec les membres a permis de renforcer la cohésion au sein de la communauté des entreprises françaises en Ukraine. Cela a également favorisé les échanges d'informations et l'entraide mutuelle dans ces moments difficiles.

## TÉMOIGNAGE (SUITE)



**La CCIFU est très active depuis le début de l'agression russe, quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une PME/ETI française qui est au début de sa réflexion pour se positionner sur le marché ukrainien ?**

**Quels sont les avantages aujourd'hui pour de nouveaux investisseurs de rejoindre la Chambre ?**

Après deux ans de conflit, il est clair que la résilience de l'Ukraine et des entreprises françaises implantées est un élément-clé à prendre en compte, et il est encourageant de voir que la Chambre continue de prospérer et d'attirer de nouveaux membres malgré les défis auxquels elle est confrontée.

Nous avons d'ailleurs maintenu l'ensemble des événements des grands événements que nous organisons avant la guerre et nous voyons en termes de participation et de sponsoring que nous sommes en progression. Parmi tous les événements mensuels ou annuels de la Chambre, on peut citer par exemple, le Prix de la Femme d'Affaires, le Beaujolais Nouveau qui regroupe plus de 1 500 participants, ou encore le 14 juillet organisé à Kiev avec plus de 900 personnes présentes.

Par le biais de la Chambre qui compte des membres qui sont à la fois de petites entreprises, de PME et de grands groupes, les nouveaux arrivants peuvent avoir accès à toute l'information nécessaire et à un réseau d'entreprises de toutes tailles implantées dans tous les secteurs d'activité présents dans le pays.

L'environnement économique et législatif en Ukraine peut être complexe, et requérir un besoin particulier d'informations. La Chambre est là pour apporter un soutien et aider les entreprises françaises à répondre à leurs questions.

Dans l'optique de la reconstruction, il est important d'encourager dès aujourd'hui les entreprises françaises à s'intéresser au marché ukrainien et à se renseigner auprès de celles qui sont déjà établies. Plus il y aura d'entreprises accompagnées dans leur découverte de ce marché, plus la communauté française en Ukraine pourra croître et prospérer.



**Bertrand BARRIER, Président de la CCIFU / Avocat associé du cabinet Jeantet**

[www.ccifu.com.ua/](http://www.ccifu.com.ua/)

[www.jeantet.fr/dans-le-monde/nos-bureaux/kiev/](http://www.jeantet.fr/dans-le-monde/nos-bureaux/kiev/)

*Interview réalisée en novembre 2023*



## TÉMOIGNAGE MAZARS



### Pouvez-vous présenter en quelques mots votre groupe et vous-même

Mazars est un groupe international spécialisé dans l'audit, le conseil et la fiscalité. Créé en France il y a environ quatre-vingts ans, Mazars est aujourd'hui présent dans une centaine de pays et emploie 40 000 collaborateurs dans le monde.

La structure du groupe repose sur une organisation fortement intégrée avec des équipes transversales capables de proposer une grande diversité de services innovants.

Mazars propose à ses clients des solutions innovantes, couvrant également les systèmes d'informations (organisation, sécurité), dans l'Union européenne, l'accompagnement pour la mise en place des nouvelles normes de durabilité (directive CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*) et l'audit des rapports non financiers.

Mazars fonctionne en tant que partnership, ce qui signifie une relation de proximité entre les associés et leurs clients, dans un esprit fortement entrepreneurial.

Quant à mon parcours personnel, j'ai rejoint Mazars il y a vingt-cinq ans, en France. Après plusieurs années d'expérience dans l'audit auprès d'une clientèle internationale, j'ai tenté l'aventure de l'expatriation et je suis arrivé en Ukraine il y a quinze ans, où j'ai créé la structure actuelle de Mazars en Ukraine.

Avec deux bureaux, à Kiev et à Lviv (ouest du pays), Mazars Ukraine compte aujourd'hui plus de 100 experts et propose tous les services du groupe. Nous nous positionnons comme une interface entre les directions générales ou financières des groupes internationaux et leurs activités en Ukraine. Notre clientèle est à 94 % internationale.

Je suis par ailleurs fortement impliqué dans la communauté d'affaires française en Ukraine, notamment en tant que membre du Comité Ukraine des CCEF (Conseillers du Commerce Extérieur de la France) et administrateur de la Chambre de commerce franco-ukrainienne.

Grégoire DATTÉE, Ukraine Managing Partner

MAZARS Ukraine

<https://www.mazars.ua/>

*Interview réalisée en novembre 2023*

## TÉMOIGNAGE (SUITE)

### Quelles sont les principales contraintes auxquelles vous avez été confrontées et comment vous les avez surmontées ?

Il est clair que lors du déclenchement de la guerre, les priorités de Mazars, comme pour de nombreuses entreprises, ont été la protection des équipes et la continuité des activités autant que possible. La communication constante de la situation avec les équipes locales, le groupe et les clients a été essentielle. La capacité d'adaptation et la prise d'initiative des collaborateurs ukrainiens de Mazars ont été remarquables et nous ont permis de nous organiser rapidement pour protéger les équipes et réorganiser nos activités. L'évacuation de 40 % de nos collaborateurs vers d'autres pays, notamment en Pologne et en Roumanie a été mise en place, et les collègues dans ces pays nous ont apporté un soutien immédiat. Nous avons également réussi à maintenir la continuité de nos services pour nos clients, en particulier dans le domaine de l'outsourcing comptable, en anticipant les risques potentiels liés à la guerre, tels que le blocage possible des communications (qui n'a pas eu lieu *in fine*).

Puis, la période hivernale a apporté son lot de défis, notamment en ce qui concerne l'approvisionnement en énergie et la logistique. La détermination, la capacité d'adaptation et la motivation de nos salariés ont permis de surmonter ces obstacles.

À présent, le défi principal réside dans la résistance psychologique des individus face à une guerre qui semble durer. La nécessité de fournir un soutien psychologique aux collaborateurs et à leurs familles est devenue cruciale. Mazars a pris des mesures pour offrir un soutien psychologique à ses équipes, dès le début de la guerre et cette initiative reste pour nous une priorité.

### Comment voyez-vous l'avenir en Ukraine ?

L'activité de Mazars Ukraine se maintient au même niveau d'avant-guerre. Tous nos clients qui opéraient en Ukraine sont restés, en s'adaptant et en intégrant les nouveaux aspects logistiques et humains imposés par le conflit. Je reste optimiste tout en étant réaliste.

Vu de France, la perception de la situation en Ukraine peut sembler incompatible avec un développement économique. Certes, l'Ukraine fait face à des défis humains et matériels importants, mais le pays continue à fonctionner sur le plan économique. La stabilité économique – après une chute de 30 % du PIB –, la croissance prévue pour 2024 et la résilience de la population ukrainienne montrent que l'Ukraine offre des opportunités d'affaires malgré la situation de guerre : l'Ukraine reste un pays attractif pour les investisseurs étrangers, de nombreux projets sont en cours de préparation, notamment de la part d'opérateurs français, mais aussi allemands, nordiques et polonais, etc.

La situation actuelle ne doit pas dissuader les entreprises et les investisseurs français de s'engager dans le pays. La combinaison d'actions humanitaires et de développement économique peut contribuer à soutenir la population ukrainienne et à aider le pays à se reconstruire.

## TÉMOIGNAGE (SUITE)

### Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une PME/ETI française qui est au début de sa réflexion pour se positionner sur le marché ukrainien ?

Pour un nouvel investisseur, la problématique des assurances est un vrai défi face aux risques potentiels dans les zones de conflit. BPI et Business France peuvent vous apporter des solutions concrètes et soutenir vos démarches.

La seconde problématique est l'appréhension de la corruption, sujet tabou en France mais connu en Ukraine. Mais il faut rappeler que depuis 2014 et la Révolution de Maïdan, le gouvernement ukrainien a entrepris une série de réformes pour lutter structurellement contre ce fléau. La perte d'influence progressive des oligarques, le développement de la digitalisation dans les structures d'État (avec par exemple la mise en place de la plateforme Prozorro dédiée aux marchés publics), la loi de la décentralisation, la réforme du système bancaire, les besoins de réformes nécessaires en vue de l'intégration à l'Union européenne, sont autant de facteurs qui peuvent contribuer à une amélioration de la situation en Ukraine. L'évolution positive du pays se confirme dans la composition du gouvernement actuel qui regroupe des ministres jeunes, entre 30 et 40 ans, nés en Ukraine, et non en URSS.

Pour conclure, il est crucial que les entrepreneurs français viennent en Ukraine, pour nouer des contacts, rencontrer les acteurs locaux et découvrir les opportunités sur le terrain : les organismes gouvernementaux, les ONG, les membres de la Chambre de commerce, les CCEF et les entreprises déjà présentes.

Après dix-huit mois de conflit, l'Ukraine a montré sa résilience et sa capacité d'adaptation, et il est temps de regarder vers l'avenir et de saisir les opportunités qu'elle offre. Il ne faut pas avoir peur de venir en Ukraine, maintenant !

Notre guide *Engaging in Ukraine's reconstruction* apporte des informations pour mieux appréhender les enjeux de la reconstruction et le cadre juridique et fiscal actuel - [accessible ici](#)



Grégoire DATTÉE, Ukraine Managing Partner  
MAZARS Ukraine  
<https://www.mazars.ua/>

*Interview réalisée en novembre 2023*



# **CONTACTS EN UKRAINE**



# NOS EXPERTS EN UKRAINE

## Romain DESTHIEUX

Directeur Ukraine

Tél. : +380 67 296 10 50

[romain.desthieux@businessfrance.fr](mailto:romain.desthieux@businessfrance.fr)

Après un début de carrière en finance à Paris en M&A (Oddo) et en Private Equity (Rothschild&Co), Romain a rejoint l'Ukraine en 2010. Il a été entre autres pendant sept ans Directeur Général de MAS Seeds et Président de l'interprofession des semenciers en Ukraine. Diplômé de l'École Centrale de Lyon et de l'EM Lyon, Romain était également Conseiller du Commerce Extérieur de la France en Ukraine jusqu'à sa nomination au poste de Directeur du bureau de Business France en Ukraine en février 2023.



## Tetiana YUSHKO

Chargée d'affaires export

Industrie&Cleantech

Tech&Services

Port. : +38 050 407 35 42

[tetiana.yushko@businessfrance.fr](mailto:tetiana.yushko@businessfrance.fr)

Depuis 2008, Tetiana travaille dans le conseil des sociétés françaises à l'international.

Durant ces années elle a organisé des rencontres d'acheteurs, des missions de prospection et a réalisé des études sur mesure qui ont permis aux sociétés françaises de mieux connaître le marché ukrainien, ses principaux acteurs et de générer des courants d'affaires. Diplômée de l'Université nationale linguistique de Kyiv, elle a ensuite complété sa formation par le cursus à distance (Economics University of Illinois, Coursera).



## Olexandra HERELIOUK

Chargée d'affaire export - AgroTech

Port. : +38 099 219 34 10

[olexandra.hereliouk@businessfrance.fr](mailto:olexandra.hereliouk@businessfrance.fr)

Olexandra accompagne les entreprises françaises en Ukraine depuis plus de vingt ans.

En charge du Pôle Agrotech au bureau Business France Ukraine depuis 2017, ses domaines de compétence couvrent toute l'étendue du secteur. Diplômée de l'Université de Lviv, elle a ensuite complété sa formation à l'Institut des traducteurs, interprètes et des relations internationales à Strasbourg. Elle est diplômée WSET niveau 2.



## Nataliya BILYK

Chargée d'affaire export Santé

Port. : +38 095 807 41 32

[nataliya.bilyk@businessfrance.fr](mailto:nataliya.bilyk@businessfrance.fr)

Titulaire des diplômes de Master 2 en Banques et Finances de l'Université René Descartes Paris V, de DEUG en Management et Gestion des Entreprises de l'IUP Clermont-Ferrand, Nataliya a rejoint Ubifrance en 2010 et puis Business France Ukraine en 2015. Depuis 2017, elle accompagne les entreprises françaises dans leur développement export dans le secteur Art de vivre-Santé tout en assurant les activités administratives et RH du Bureau Business France de Kyiv.

# CONTACTS UTILES

## REPRÉSENTATIONS FRANÇAISES

- Services de l'Ambassade de France - 39, rue Reitarska 01901 Kiev ; <https://ua.ambafrance.org>

<b>STANDARD</b>	Tél. : (00 380) 044 590 36 00
<b>CHANCELLERIE DIPLOMATIQUE</b>	S.E. Gaël Veyssière, Ambassadeur
<b>CHANCELLERIE CONSULAIRE</b>	Service des visas : <a href="mailto:visas.kiev-amba@diplomatie.gouv.fr">visas.kiev-amba@diplomatie.gouv.fr</a> Service administration des Français : <a href="https://ua.ambafrance.org/Contacter-la-section-consulaire-6197">https://ua.ambafrance.org/Contacter-la-section-consulaire-6197</a>
<b>SERVICE ÉCONOMIQUE</b>	<a href="mailto:kiev@dgtresor.gouv.fr">kiev@dgtresor.gouv.fr</a>
<b>BUSINESS FRANCE</b>	<a href="mailto:kiev@businessfrance.fr">kiev@businessfrance.fr</a>
<b>SERVICE DE COOPÉRATION ET D'ACTION CULTURELLE INSTITUT FRANÇAIS D'UKRAINE</b>	<a href="https://institutfrancais-ukraine.com/fr">https://institutfrancais-ukraine.com/fr</a> <a href="mailto:contact@ifu.kiev.ua">contact@ifu.kiev.ua</a>
<b>SERVICE DE PRESSE</b>	<a href="https://ua.ambafrance.org/Missions-et-equipe">https://ua.ambafrance.org/Missions-et-equipe</a>

- Autres représentations françaises

<b>CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCO-UKRAINIENNE (CCIFU)</b>	10, rue V. Lypynskogo, bureau 10 – 01030 Kiev <a href="mailto:ccifu@ccifu.com.ua">ccifu@ccifu.com.ua</a> <a href="http://www.ccifu.com.ua">www.ccifu.com.ua</a>
<b>INSTITUT FRANÇAIS D'UKRAINE</b>	84, rue Honchara – 01054 Kiev Tél. : (+380) 044 482 23 71 <a href="http://institutfrancais-ukraine.com">http://institutfrancais-ukraine.com</a>
<b>EXPERTISE FRANCE</b>	<a href="mailto:alisa.rozanova@expertisefrance.fr">alisa.rozanova@expertisefrance.fr</a> <a href="mailto:sofiya.oliynyk@expertisefrance.fr">sofiya.oliynyk@expertisefrance.fr</a> <a href="http://www.expertisefrance.fr">www.expertisefrance.fr</a>
<b>CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE EN UKRAINE</b>	<a href="https://ukraine.cnccef.org/">https://ukraine.cnccef.org/</a>



# POUR CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS :

**DES SOLUTIONS PERSONNALISÉES À VOTRE DISPOSITION**

► La Team France Export vous accompagne à chaque étape de votre projet :

## VOS BESOINS :

### S'INFORMER

- DÉFINIR UNE STRATÉGIE EXPORT
- SÉCURISER ET FINANCER SON OPÉRATION EXPORT
- ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES
- PROSPECTER
- GAGNER EN NOTORIÉTÉ À L'INTERNATIONAL
- RENFORCER SA PRÉSENCE À L'ÉTRANGER
- DÉVELOPPER SON RÉSEAU

## NOS OFFRES :

INFO Marchés	COM Export
FOCUS Marchés	V.I.E*
ACADÉMIE Export	CONNECT Business
CLUBS Export	E-Business
DÉCRYPTAGE Marchés	DÉCIDE Export
EXCELLENCE France	PAVILLON France

Complété par des solutions d'assurance, de financement et de garantie.

**Par leur engagement et leur expertise,** les équipes Team France Export contribuent activement à la réussite de votre développement international.



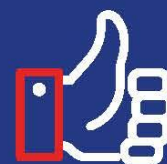
**12 928\***

entreprises  
accompagnées  
à l'export par la TFE



**78%\***

des entreprises ont  
identifié un nouveau contact  
potentiel grâce à la TFE



**9/10\***

de clients satisfaits des  
prestations de la TFE

# Ukraine Invest

YOUR INVESTMENT MATTERS



© 2023 - BUSINESS FRANCE

Toute reproduction, représentation ou diffusion, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sur quelque support que ce soit, papier ou électronique, effectuée sans l'autorisation écrite expresse de Business France, est interdite et constitue un délit de contrefaçon sanctionné par les articles L.335-2 et L.335-3 du code de la propriété intellectuelle.

#### CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Business France ne peut en aucun cas être tenu pour responsable de l'utilisation et de l'interprétation de l'information contenue dans cette publication dans un but autre que celui qui est le sien, à savoir informer et non délivrer des conseils personnalisés. Les coordonnées (nom des organismes, adresses, téléphones, télécopies et adresses électroniques) indiquées ainsi que les informations et données contenues dans ce document ont été vérifiées avec le plus grand soin. Business France ne saurait en aucun cas être tenu pour responsable d'éventuels changements.

EPIC Business France – 77, Bd St Jacques – 75014 PARIS

Représentant légal : Laurent Saint-Martin  
Directeur de la publication : Laurent Saint-Martin  
Responsable de la rédaction : Didier Boulogne  
Auteur : Business France  
Contributeurs :  
Business France Ukraine

Date de parution décembre 2023