

## Projets de développement de IMCE/GECE dans le secteur financier - Quelques exemples :



Période	Pays	Financé par	Description du Projet	Partenaires
2009-2010	Serbie	EBRD	<i>Cadre de financement pour les MPME dans les Balkans occidentaux et en Croatie - assistance technique à la Banque de Serbie. Aider la Banque à faire face à ses faiblesses de gestion des risques, audit interne et développement des produits et de la gestion, afin d'étendre ses opérations.</i>	Carl Bro / Grontmij (leader)
2009	Mongolie	Développement-Lux	<i>Mission de formulation pour le renforcement des capacités du secteur financier et le projet de formation, en tenant compte des limites budgétaires et de la coordination avec des projets similaires en cours en Mongolie</i>	
2009-2010	Zambie	IFAD	<i>Services de consultance à la Banque nationale/d'épargne et de crédit (National Savings and Credit Bank - NSCB). Soutien dans l'examen et la mise en œuvre du Plan de développement institutionnel de la NSCB, avec comme objectif global : l'augmentation de l'utilisation de services financiers durables pour les segments de la population à faible revenu dans les zones rurales.</i>	
2009-2010	Slovénie	UE-EBRD	<i>Facilité de financement des municipalités - Assistance technique à Abanka Vipava, en soutenant Abanka dans la construction de son unité de financement des municipalités et l'amélioration de son analyse de crédit, de la gestion des risques et des activités de marketing.</i>	Swedbank
2008-2009	Burundi	FIRST Initiative (Banque mondiale)	<i>Renforcement de la gestion de l'information à la Banque centrale avec plusieurs composantes: a) Amélioration de l'infrastructure de base en informatique; b) Développement de nouvelles applications de traitement de l'information; c) Assurer la continuité, la fiabilité et l'intégrité de la gestion de l'information; d) Renforcement des effectifs et des équipements du département informatique; e) Renforcement de la sécurité du système d'information.</i>	
2008	Azerbaïdjan	Client	<i>Séminaire en Team Building (motivation d'équipe) &amp; Leadership: développement et réalisation d'un séminaire de 3 jours aux cadres moyens de la Banque nationale d'Azerbaïdjan</i>	
2008 - 2011	Global	Bill & Melinda Gates Foundation	<i>Travailler avec des caisses d'épargne afin de doubler le nombre de comptes d'épargne pour les pauvres. Un logiciel profitant de manière spécifique aux banques membres de WSBI afin d'accroître sensiblement le nombre de comptes d'épargne utilisable par les pauvres et afin de répandre ces enseignements pour soutenir l'objectif plus large de doubler le nombre de comptes d'épargne pour les pauvres dans le monde entier.</i>	
2008 - 2010	Vietnam	SECO (Suisse)	<i>Programme de formation et renforcement des capacités aux Universités spécialisées dans le domaine bancaire. Développement et mise en pratique de programmes de formation bancaire à court terme pour professeurs de l'Académie Bancaire de Hanoi et l'Université de la Banque à Ho Chi Minh-Ville</i>	SBFIC <sup>ii</sup> , BTC <sup>iii</sup>

Période	Pays	Financé par	Description du Projet	Partenaires
2007-2011	Balkans occidentaux et Croatie	UE & EBRD	<i>Accord-cadre pour les services consultatifs de crédit des MPME, en aidant les banques participantes dans les Balkans occidentaux et en Croatie, à développer des activités de prêt et de leasing de haute qualité pour en rétrocéder le produit via une ligne de crédit de la EBRD à des micro-, petites et moyennes entreprises.</i>	Carl Bro / Grontmij (leader), Experian Scorex
2007 - 2008	Azerbaïdjan	Banque mondiale	<i>Services-conseils pour une évaluation détaillée de la structure du système national de paiement et pour la préparation du plan stratégique couvrant les 3 prochaines années en vue de la poursuite de la réforme du système de paiement.</i>	/
2007-2008	El salvador	Client	<i>Programme de formation aux Institutions financières associées à FEDECRÉDITO en "relance et couverture", marketing de produits d'épargne, micro-crédits et crédits pour les PME ainsi qu'en "Calification des demandes de crédits".</i>	/
2007-2008	Angola	FIRST Initiative (Banque Mondiale)	<i>Développement de cadres normatifs et de contrôle relatifs aux IFNM, adaptés aux normes internationales afin de promouvoir le développement d'Institutions financières non-bancaires de manière diversifiée, moderne et adéquate.</i>	/
2007-2008	Syrie	EuropeAid	<i>Programme de formation en développement des aptitudes de gestion pour le secteur bancaire, par l'amélioration de la capacité institutionnelle via le développement des aptitudes du personnel et des cadres de la Banque Centrale de Syrie ainsi que de 6 autres banques d'Etat au travers de la construction du savoir de gestionnaire.</i>	/
2007	Régional UE	Commission européenne DG Marché	<i>Etude sur les projets en éducation financière. Identification de projets d'éducation financière aux membres du GECE, avec analyse des meilleures pratiques.</i>	EversJung
2007	Pakistan	Client	<i>Présentations et formations sur l'application pratique de Bâle II, à l'Association des Experts-Comptables certifiés et la Banque de l'Etat du Pakistan.</i>	/
2007	Mongolie	Client	<i>Etablissement d'un diagnostic de la situation du réseau informatique (architecture, hardware, sécurité du software et intégration des bases de données) de la Caisse d'Epargne de Mongolie, suivi d'un rapport présentant les découvertes, défis, solutions et recommandations ainsi qu'une estimation du budget en vue d'améliorer ce réseau et d'en assurer les coûts de maintenance.</i>	/
2007	Afrique du Sud	Client	<i>Conduite d'une étude pour déterminer un point de référence réglementaire avec les Caisses d'Epargne postales à la Posbank d'Afrique du Sud. Aide à la Postbank en vue de développer un point de référence réglementaire, qui se base sur les pratiques internationales des caisses d'épargne postales qui ont déjà été transformées en entreprises. Présentation des tendances &amp; développements dans la banque postale.</i>	OPM <sup>IV</sup>
2007	Vanuatu	EuropeAid	<i>Etude d'estimation des besoins à la Commission des Services financiers du Vanuatu. Identification des faiblesses au sein de la Commission, incluant des propositions de modernisation / amélioration grâce à une analyse SWOT et une évaluation de l'impact des mesures proposées au niveau national et régional.</i>	Pohl Consulting & Associates
2006-2007	Soudan	FIRST Initiative (Banque mondiale)	<i>Amélioration de l'accès aux services financiers pour les fermiers de la Région de Gezira. Développement d'un plan afin d'améliorer cet accès aux services financiers, en parallèle avec les efforts de la Banque mondiale visant à améliorer la productivité agricole.</i>	/

Période	Pays	Financé par	Description du Projet	Partenaires
2007	Ouganda	Coopération Technique Belge	<i>Formation des cadres de la Banque Postale d'Ouganda, principalement dans les domaines touchant à la Microfinance : évaluation, audit, analyse financière et gestion du risque de crédit, systèmes de gestion de l'information, règlement, efficacité, etc. La formation s'est déroulée à Bruxelles, Belgique.</i>	/
2006-2008	Fédération de Russie	EuropeAid	<i>Transition vers les normes IFRS dans le secteur bancaire. Assistance technique en vue de développer le cadre législatif relatif aux normes IFRS et sa dissémination vers les acteurs du secteur financier et formation des banquiers russes afin de leur permettre d'appliquer les bonnes pratiques en cours en Europe. Le GECE travaille en partenariat dans ce projet avec PriceWaterCoopers Russie.</i>	PWC RU <sup>v</sup> , FBK
2006 2007	Mongolie	Banque asiatique de Développement	<i>Renforcement des capacités pour la Réforme du Secteur financier. Délivrance de conseils aux régulateurs et superviseurs du secteur bancaire et des valeurs mobilières au Ministère des Finances &amp; à la Banque de Mongolie. Le GECE travaille en partenariat dans ce projet avec Wiener Börse AG / CAPMEX (Autriche).</i>	WBAG / CAPMEX <sup>vi</sup>
2006-2007	Régional (Inde, Mexique, Tanzanie & Thaïlande)	CGAP (Banque mondiale)	<i>Estimation de la pauvreté des segments de clientèle qui utilisent les caisses d'épargne et les banques postales. Etude du niveau de pauvreté relatif de la clientèle d'un nombre représentatif de caisses d'épargne et banques postales afin de mieux déterminer si les gens pauvres sont servis par ces institutions et si leurs besoins en services financiers sont satisfaits.</i>	OPM <sup>vii</sup>
2006-2007	Vietnam	EuropeAid	<i>Soutien à la Banque d'Etat du Vietnam. Assistance technique à la SBV assurant la réalisation et la coordination de deux activités : (a) identification de problèmes éventuels quant à l'intégrité des banques de données et (b) délivrance d'une formation pour les inspecteurs de la SBV dans le domaine du contrôle bancaire.</i>	LTSB <sup>viii</sup> , CNCE <sup>ix</sup> , E&Y <sup>x</sup>
2006	Amérique centrale (El Salvador, Nicaragua, Honduras)	EuropeAid	<i>Stratégies de sortie pour des fonds de crédit dans des projets financés par l'Union Européenne (UE) au Nicaragua, Honduras et El Salvador; il s'agit d'un projet qui a pour but de répertorier toutes les initiatives locales financées par des programmes de développements de l'UE et qui inclut des recommandations sur la manière d'en améliorer l'efficacité et les meilleures stratégies pour y arriver.</i>	/
2005-2006	Azerbaïdjan	Banque mondiale	<i>Assistance technique pour l'instauration d'un système de perception des paiements à la régie des services publics. Création d'un système centralisé de perception pour la régie des services publics à intégrer dans le système de paiement national existant.</i>	/
2005-2006	République du Kirghizstan	Banque mondiale	<i>Assistance dans l'évaluation et la sélection d'un Système de règlement brut en temps réel pour la Banque Nationale de la République du Kirghizstan.</i>	/
2005	Malawi	Banque mondiale	<i>Restructuration et Privatisation de la Caisse d'Epargne du Malawi -Phase II. Mise en œuvre du plan de restructuration afin de renforcer la viabilité des opérations de la Caisse d'épargne du Malawi, et évaluation des options de privatisation.</i>	KPMG Malawi, CNCE, Swedbank <sup>xi</sup>
2005	Mali- Région de Koulikoro	Coopération Technique Belge	<i>Réalisation d'une Etude de faisabilité pour l'établissement d'un fonds pour le développement régional, dans le cadre de la coopération technique entre la Belgique et le Mali.</i>	CNCE
2005-2007	Monde entier	Donneurs multiples, financé par FIRST Initiative	<i>Accord illimité de mise en oeuvre avec FIRST Initiative pour la réalisation de petites missions dans le cadre de l'accès aux services financiers des PME's et des Pauvres.</i>	/

Période	Pays	Financé par	Description du Projet	Partenaires
2004-2006	Régional UE	Innobank	<i>Valider et évaluer la mise en place d'une nouvelle succursale bancaire intelligente</i> , en utilisant de nouvelles technologies - mais qui ont déjà fait leurs preuves, en permettant et renforçant des services bancaires plus sécurisés et plus agréables d'utilisation. Les technologies et procédés utilisés pour ces nouveaux services sont : (1) la biométrie, (2) le système de bureaux sans-papiers, (3) les technologies sans fil, et (4) la gestion de la trésorerie.	La Caixa (leader)
2004 – 2005	Régional (31 pays européens)	Commission européenne – DG Entreprise	<i>Soutenir les PME de 30 pays européens afin de les aider à comprendre les changements découlant de l'application des accords de Bâle II</i> . Ceci comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collecte d'informations auprès des banques afin de savoir de quelles données ils ont besoin pour la classification et procédure de prêts</li> <li>• Le développement de manuels de travail et d'autres instruments de formation qui aideront les PME à parvenir par eux-mêmes à réviser leurs procédures</li> <li>• L'organisation de 60 conférences d'information et de dissémination d'une durée d'un jour dans 30 pays.</li> <li>• Le développement et la maintenance d'un site web tout au long du projet afin de donner accès à des informations et d'autre type de matériel à un public aussi large que possible constitué de PME</li> </ul>	LTSB, UEAPME
2003-2006	République Populaire de Chine	Europeaid	<i>Assistance technique pour le Projet de Coopération des services Financiers UE - Chine</i> . Assistance technique pour la réforme du secteur financier en Chine, axée principalement sur les secteurs : de la banque, des assurances et des marchés de capitaux. Les activités se concentreront principalement sur le conseil dans le domaine de la législation (régulateurs et contrôleurs), formation en techniques de management via la formation des formateurs, la formation à distance et les stages, séminaires, ateliers et visites d'étude. Le contrat a été prolongé jusqu'en 2006.	CNCE, Swedbank, GDV <sup>xii</sup> , Lloyds TSB, SBFIC, Wiener Börse
2004 – 2007	EBRD (Pays candidats à l'accession) - Régional	UE et EBRD	<i>Accord Cadre UE et EBRD sur les Facilités financières municipales</i> , qui aident les banques de 10 pays européens à développer leurs capacités et méthodologies afin de parvenir au problème à obtenir une ligne de crédit de l'EBRD pour les municipalités de petite et moyenne dimension.	CNCE, Swedbank, E&Y
2001 – 2007	EBRD (Pays candidats à l'accession) - Régional	UE et EBRD	<i>Accord Cadre UE et EBRD sur les Facilités financières municipales</i> , qui aident les banques de 10 pays européens à développer leurs capacités et méthodologies afin de parvenir au problème à obtenir une ligne de crédit de l'EBRD pour les municipalités de petite et moyenne dimension	CNCE, LTSB, SBFIC, Swedbank, Enterplan, GFA
2004	Mongolie	Banque mondiale	<i>Analyse de l'avenir de la caisse d'épargne</i> , comprenant un diagnostic financier et institutionnel avec une évaluation des critères et un système de cotation en vue d'arriver à un Plan d'Action visant à rendre la banque plus attractive commercialement	/
2003	République du Kirghizstan	Banque mondiale	Services de conseil à la Savings & Settlement Company (SSC) de la République du Kirghizstan. Evaluation et analyse SWOT de la SSC, suivie de l'élaboration d'un nombre limité d'options stratégiques (incluant la fusion avec le Bureau de la Poste). Préparation d'un plan commercial pour l'option stratégique à privilégier, y compris un plan d'exécution.	/
2003	Mali	Banque mondiale	<i>Evaluation de la faisabilité du Plan d'action pour le développement de la microfinance au Mali</i> . Tâches : (1) évaluer l'efficacité du plan 1999-2002, identifier les obstacles et mesurer leur impact, et (2) établir des recommandations pour la période 2004-2007.	CNCE

Période	Pays	Financé par	Description du Projet	Partenaires
2002	Sénégal	Coopération Technique Belge	<i>Etude de faisabilité sur la mise en place d'une filiale financière de La Poste du Sénégal. Analyse de différentes options pour l'établissement d'une filiale financière de 'La Poste' spécialisée dans la collecte des dépôts et l'offre de micro et petits crédits aux groupements de crédit.</i>	/
2001-2002	Azerbaïdjan	Tacis de l'UE	<i>Assistance technique pour la mise sur pied d'un Centre de Formation Bancaire - Extension du contrat. Poursuite de l'élaboration et l'offre des formations actuelles et futures aux professionnels du secteur bancaire en Azerbaïdjan ; poursuite du développement de l'équipe locale de formateurs. Développement de nouvelles activités afin d'élargir la base des revenus de l'ABTC. Accroissement des capacités de gestion et de formation de l'ABTC.</i>	LTSB, SBFIC
1999 - 2001	Azerbaïdjan	Programme Tacis de l'UE	<i>Assistance technique en vue de la mise sur pied d'un Centre de Formation Bancaire pour le secteur commercial bancaire. Aide à la création de l'institution, à la planification commerciale et à la comptabilité du centre et aide à la formation de ses dirigeants. Elaboration et mise en place de formations et de séminaires brefs, aide au développement de programmes à plus long terme. Formation des formateurs.</i>	LTSB <sup>xiii</sup> , BA <sup>xiv</sup> , SBFIC
2000 - 2001	Grèce	Gouvernement grec	<i>Etude et mise en œuvre de la restructuration (du fonctionnement et de l'organisation) de la caisse d'épargne postale hellénique. Aide technique dans les domaines suivants: processus liés aux clients; service clients, gestion des dépôts, services bancaires, fourniture de liquidités (transport de fonds), comptabilité des filiales et gestion de réseau, procédures de soutien, conception, promotion et publicité des services, fonctionnement d'entreprise; planification et audit interne d'entreprise.</i>	KMC <sup>xv</sup> , CNCE, LTSB, SBFIC, Swedbank <sup>xvi</sup>
1999 - 2000	Tchad	Banque mondiale	<i>Etude de pré-faisabilité des services financiers postaux au Tchad. Evaluation de faisabilité des services financiers postaux afin de recommander une solution institutionnelle. Examen de l'attractivité et de la faisabilité initiale de la mise en œuvre d'un système de services financiers viable au travers de la Poste tchadienne.</i>	CNCE <sup>xvii</sup>
1998 - 2000	FYR Macédoine	Programme Phare de l'UE	<i>Assistance technique à la réforme du secteur des banques commerciales, répartie en trois éléments principaux: banque de détail, système informatique de gestion / technologies de l'information et trésorerie. Programmes de formation et des séminaires sur la gestion du crédit et des risques pour quelques banques commerciales sélectionnées.</i>	LTSB, SBFIC
1999	République d'Arménie	Banque mondiale	<i>Audit, révision du portfolio, évaluation et révision diagnostique de la caisse d'épargne. Révision diagnostique de la banque, comprenant l'analyse d'un certain nombre d'options stratégiques possibles pour la banque et le choix de la meilleure stratégie.</i>	SBFIC <sup>xviii</sup> , KPMG Arménie
1999	Kazakhstan	BERD	<i>Etude diagnostique de la banque d'épargne Halyk ayant pour but de proposer des stratégies et des objectifs alternatifs sur l'évolution de la banque en matière de propriété et de contrôle ainsi que sur son développement structurel et opérationnel.</i>	LTSB
1998 - 1999	Slovénie	Programme Phare de l'UE	<i>Aide aux associations de banques et d'assurances en vue de la mise en place d'un système de formation modulaire standard et durable, comprenant la certification et l'accréditation. Formation des formateurs, y compris la mise en place d'un système de formation systématique et d'une aide à l'élaboration des modules de formation.</i>	SBFIC, GDV <sup>xix</sup>

Période	Pays	Financé par	Description du Projet	Partenaires
1998	Kenya, Tanzanie et Ouganda	PNUD	<i>Analyse comparée des caisses d'épargne postales dans trois pays, qui donne un aperçu de leur situation (financière) générale, comprenant une description des réformes actuelles et une indication des tâches futures ainsi que des besoins en aide technique, par rapport à l'évolution des autres caisses d'épargne postales en Afrique et ailleurs.</i>	Certains membres africains
1998	Régional	Pays-Bas, Afrique du Sud	<i>Préparation et organisation d'une conférence stratégique sur les caisses d'épargne postales en Afrique australe. Conseil au gouvernement néerlandais, à la Banque mondiale et à ING/Postbank sur le rôle des caisses d'épargne postales en Afrique et sur les réformes qui leurs sont nécessaires.</i>	/
1998	Régional	IMCE	<i>Etude de faisabilité et évaluation des besoins en formations nationaux et régionaux, analyse des infrastructures et des équipements locaux de formation (Centre de formation régionale d'Afrique de l'Est) auprès des caisses d'épargne postales du Kenya, de la Tanzanie et de l'Ouganda.</i>	/
1996 - 1998	Ukraine	Programme Tacis de l'UE	<i>Extension du service de consultation bancaire européen – création d'institution (Aval Bank &amp; VaBank). Création de deux banques privées pour permettre l'utilisation de la ligne de crédit PME de la BERD. Aide technique dans 6 domaines stratégiques: gestion du crédit et du risque, gestion financière (gestion actif – passif &amp; prévisions budgétaires), trésorerie, audit interne, ressources humaines et système informatique de gestion / technologies de l'information.</i>	CNCE, DS <sup>xx</sup> , FSBA <sup>xxi</sup> , LTSB, Swedbank, WBC
1996	Régional	DG XVII de la Commission européenne	<i>Etude de la garantie contre le risque politique que courent les investissements provenant de l'Europe de l'Ouest dans le domaine de l'énergie dans les républiques de l'ex-Union soviétique.</i>	LTSB
1996 - 1997	Lettonie	Programme Phare de l'UE	<i>Service de conseil de terrain à long terme au directeur général et aux administrateurs de haut niveau de la banque Latvijas Krajbanka. Les éléments stratégiques significatifs comprennent la trésorerie, la finance et le contrôle des coûts (y compris le recouvrement des créances), la conception du fonctionnement des filiales, la gestion du bilan et le marketing (y compris le développement de nouveaux produits).</i>	HSB/LTSB, LK <sup>xxii</sup> , Swedbank, WBC
1995 - 1996	Lettonie	Programme Phare de l'UE	<i>Aide d'urgence à Latvijas Krajbanka à la suite de la crise bancaire de 1995. Fourniture de conseils à la Krajbanka sur la manière de maintenir la confiance en la banque, la mise en place de procédures de routine de gestion des liquidités quant aux retraits importants de dépôts. Conseils au Ministère des finances sur des arrangements de procédures quant au système de compensation du déposant proposé, pour lequel la Krajbanka est l'organisme payeur.</i>	CNCE, HSB, SBFIC
1994 - 1996	Lettonie	Programme Phare de l'UE	<i>Révision financière et opérationnelle de Latvijas Krajbanka et assistance technique plus approfondie dans six domaines de fonctionnement: réseau de filiales et structure de direction, procédures de crédit, produits et services, gestion des liquidités et TI.</i>	PW <sup>xxiii</sup> , BK <sup>xxiv</sup> , CNCE, HSB, SBFIC, WBC
1993 - 1997	Ukraine	Programme Tacis de l'UE	<i>Création d'une Ecole ukrainienne bancaire et financière (EUBF), ce qui implique l'analyse des besoins en formations, la conception des programmes de formation, l'élaboration des matières, des programmes de formation des formateurs, la conception de 19 cours portant sur tous les aspects du secteur bancaire universel, la fourniture de 120,5 semaines de formation et la mise en œuvre d'un projet pilote d'enseignement à distance.</i>	ASLK / CGER <sup>xxv</sup> , CNCE, HSB/LTSB, MS <sup>xxvi</sup> , SBFIC

Période	Pays	Financé par	Description du Projet	Partenaires
1995	Estonie	Programmes Phare & Tacis de l'UE	<i>Aide stratégique à la Banque d'épargne estonienne (Eesti Hoiupank), entièrement privatisée en 1993, aide à sa transformation en banque universelle centrée sur la demande. Parmi les éléments les plus significatifs, on retrouve: la conception de produits (y compris les études de marché) et les services (y compris les études de faisabilité), les stratégies de mise en œuvre, les stratégies en matière de personnel et les technologies de l'information (TI).</i>	WBC <sup>xxvii</sup> , HSB <sup>xxviii</sup>
1993 - 1996	Fédération de Russie	Programme Tacis de l'UE	<i>Programme de formation interne pour la Sberbank. Les tâches principales en sont la conception et la mise en place d'un programme de formation de 80 semaines destiné à environ 1 000 hauts dirigeants et spécialistes, comprenant le matériel de préparation des formations, l'aide à la création d'une académie centrale de formation à Moscou ainsi que l'organisation de stages dans l'UE.</i>	SBFIC, ACRI <sup>xxix</sup>
1992 - 1996	Fédération de Russie	Programme Tacis de l'UE	<i>Elaboration d'un projet pilote d'enseignement à distance pour Sberbank comprenant une formation vidéo régionale ayant pour but de diffuser les effets du programme de formation dispensé à l'académie centrale des banques d'épargne.</i>	SBFIC
1993 - 1994	Fédération de Russie	Programme Tacis de l'UE	<i>Révision et mise en œuvre en trois parties du plan commercial stratégique de Sberbank: renforcement des capacités comptables et d'audit interne, introduction du concept de gestion de risque et révision et mise en œuvre d'un plan commercial stratégique.</i>	CNCE, DIC, HSB, PW
1993	Lettonie	Programme Phare de l'UE	<i>Restructuration financière de Latvijas Krajbanka ayant deux objectifs principaux: l'examen des questions relatives aux actifs manquant de la Banque d'épargne lettonne et la recommandation au Ministère des finances letton d'une solution réaliste pour remplacer la garantie gouvernementale qui pourrait consolider la situation financière de la Banque d'épargne. Conseils sur la stratégie future et le rôle de la banque et assistance technique destinée à préparer la banque à participer à la première émission de bons du trésor.</i>	HSB, SBFIC
1992	Fédération de Russie	Programme Tacis de l'UE	<i>Elaboration d'un plan commercial stratégique pour Sberbank destiné à transformer la banque en une institution d'épargne universelle traitant avec des clients privés, des PME et des autorités locales / municipalités.</i>	CNCE, SBFIC, DIC <sup>xxx</sup>

<sup>ii</sup> Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (D)

<sup>iii</sup> Banking Skills Training Company Limited (Vietnam)

<sup>iv</sup> Oxford Policy Management (OPM)

<sup>v</sup> PriceWaterhouseCoopers Russia (Fédération de Russie)

<sup>vi</sup> Wiener Börse AG / CAPMEX (Autriche)

<sup>vii</sup> Oxford Policy Management (Royaume-Uni)

<sup>viii</sup> Lloyds TSB Bank plc – Services internationaux de Consultance (Royaume-Uni)

<sup>ix</sup> Centre Nationale des Caisses d'Epargne (antérieurement appelé CENCEP) – L'Organisation centrale des Caisses d'Epargne françaises (France)

<sup>x</sup> Ernst & Young Services internationaux de Transactions (Belgique)

<sup>xi</sup> Swedbank – FöreningsSparbanken publ (Suède)

<sup>xii</sup> Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (Allemagne)

<sup>xiii</sup> Lloyds TSB Bank plc – Services internationaux de conseil (Royaume-Uni)

<sup>xiv</sup> Bank Austria – Konzern Service und Beratung (Autriche)

<sup>xv</sup> Kantor Management Consultants (GR)

<sup>xvi</sup> Swedbank – FöreningsSparbanken publ (S)

<sup>xvii</sup> Centre National des Caisses d'Epargne (ex CENCEP) (F)

<sup>xviii</sup> Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (D)

<sup>xix</sup> L'association des assureurs allemands (D)

<sup>xx</sup> Association danoise de développement des banques d'épargne (DK)

<sup>xxi</sup> Fédération suédoise des banques d'épargne - Suomen Sääst pankkiliitto (SF)

<sup>xxii</sup> Latvijas Krajbanka – Banque d'épargne lettonne (LK)

- 
- <sup>xxiii</sup> Price Waterhouse London (GB)
- <sup>xxiv</sup> Sparekassen Bikuben (DK)
- <sup>xxv</sup> Algemene Spaar- en Lijfrente Kas / Caisse Générale d'Épargne et de Retraite (B), qui fait maintenant partie de Fortis NV/SA
- <sup>xxvi</sup> Moore Stephens Chartered Accountants (GB)
- <sup>xxvii</sup> Westdeutsche Bank Consult GmbH (D)
- <sup>xxviii</sup> Hill Samuel Bank Ltd, qui faisait partie de TSB jusqu'à la fin 1995, lorsqu'elle fusionna avec la banque Lloyds (Royaume-Uni)
- <sup>xxix</sup> Associazione fra le Casse di Risparmio Italiane – L'association des banques d'épargne italiennes (I)
- <sup>xxx</sup> Deutsche Industrie Consult GmbH, filiale de la Westdeutsche Landesbank (D)