



# La Gouvernance de l'eau au Liban

## SURMONTER LES DÉFIS À LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ

RAPPORT NATIONAL 2017



## TABLE DES MATIÈRES

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | AVANT-PROPOS |
|---|--------------|

|   |           |
|---|-----------|
| 6 | ACRONYMES |
|---|-----------|

---

|   |                                                                 |
|---|-----------------------------------------------------------------|
| 8 | 1. RÉSUMÉ OPÉRATIONNEL- ANALYSE DIAGNOSTIQUE ET RECOMMANDATIONS |
|---|-----------------------------------------------------------------|

|   |                           |
|---|---------------------------|
| 8 | 1.1. ANALYSE DIAGNOSTIQUE |
|---|---------------------------|

|   |                           |
|---|---------------------------|
| 9 | 1.2. RECOMMANDATIONS CLÉS |
|---|---------------------------|

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 10 | 1.2.1. Améliorer les processus budgétaires |
|----|--------------------------------------------|

|    |                                          |
|----|------------------------------------------|
| 10 | 1.2.2. Développer le cadre réglementaire |
|----|------------------------------------------|

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 11 | 1.2.3. Renforcer le potentiel du secteur bancaire |
|----|---------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | 1.2.4. Promouvoir et assurer l'intégrité du secteur de l'eau, l'engagement des parties prenantes et l'intégration du genre |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

|    |                                                                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | 2. LES DÉFIS DE GOUVERNANCE À LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AU SECTEUR DE L'EAU AU LIBAN |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                   |
|----|-------------------|
| 14 | 2.1. INTRODUCTION |
|----|-------------------|

|    |                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | 2.2. LES ENTITÉS LIÉES À LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AUX ACTIVITÉS D'EAU ET D'EAUX USÉES AU LIBAN |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 14 | 2.2.1. Les principales institutions de l'eau au Liban et leur développement |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 16 | 2.2.2. La fourniture des services et les services publics d'eau |
|----|-----------------------------------------------------------------|

|    |                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | 2.3. APERÇU DE LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AUX INFRASTRUCTURES DE L'EAU |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 16 | 2.3.1. Le cadre juridique de la PSP en cours de développement |
|----|---------------------------------------------------------------|

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 18 | 2.3.2. Le besoin d'une capacité administrative améliorée |
|----|----------------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19 | 2.3.3. Aperçu des investissements et de la participation limitée du secteur privé aux services de l'eau et des eaux usées jusqu'à la date présente |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21 | 2.3.4. Leçons apprises et possibilités pour une participation ultérieure du secteur privé |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| 21 | 2.4. VIABILITÉ FINANCIÈRE DES SERVICES D'EAU |
|----|----------------------------------------------|

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 21 | 2.4.1. Le Financement public et la viabilité de la dette |
|----|----------------------------------------------------------|

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| 22 | 2.4.2. Les Tarifs et la viabilité financière des systèmes d'eau |
|----|-----------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25 | 2.4.3. Les Mécanismes financiers nationaux pour les projets relatifs à l'environnement et l'eau et le potentiel de la responsabilité sociale des entreprises |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 25 | 2.4.3.1 Les Mécanismes financiers verts initiés par la Banque Centrale du Liban (BDL) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 27 | 2.4.3.2 Le potentiel des initiatives de la responsabilité sociale des entreprises |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 29 | 2.5. QUESTIONS TRANSVERSALES |
|----|------------------------------|

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| 29 | 2.5.1. L'Intégrité et la transparence du secteur de l'eau |
|----|-----------------------------------------------------------|

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 30 | 2.5.2. L'Engagement avec les parties prenantes |
|----|------------------------------------------------|

|    |                               |
|----|-------------------------------|
| 32 | 2.5.3. L'Intégration du Genre |
|----|-------------------------------|

---

---

|    |                                                                                                                                                                                                            |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 34 | 3. OPTIONS POUR ALLER DE L'AVANT : AMÉLIORATION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE, DU CADRE RÉGLEMENTAIRE, DE L'INTÉGRITÉ DU SECTEUR DE L'EAU, DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET DE L'INTÉGRATION DU GENRE |
| 34 | 3.1. INTRODUCTION                                                                                                                                                                                          |
| 34 | 3.2. AMÉLIORER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DES SERVICES D'EAU                                                                                                                                                  |
| 34 | 3.2.1. Les institutions et leur développement                                                                                                                                                              |
| 35 | 3.2.2. Décision d'achat basée sur la nouvelle loi PPP                                                                                                                                                      |
| 36 | 3.2.3. Capacité                                                                                                                                                                                            |
| 37 | 3.3. AMÉLIORATION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE DE L'EAU                                                                                                                                                          |
| 38 | 3.3.1. Soutenir des fournisseurs de services autonomes, efficaces et financièrement viables                                                                                                                |
| 39 | 3.4 RENFORCER LE POTENTIEL DU SECTEUR BANCAIRE                                                                                                                                                             |
| 40 | 3.5 RENFORCER L'INTÉGRITÉ DU SECTEUR DE L'EAU, L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET L'INTÉGRATION DU GENRE                                                                                                |
| 40 | 3.5.1. Comment améliorer l'intégrité du secteur de l'eau?                                                                                                                                                  |
| 41 | 3.5.2. Comment renforcer l'engagement des parties prenantes et du public dans le secteur de l'eau?                                                                                                         |
| 42 | 3.5.3. Comment améliorer l'intégration du genre?                                                                                                                                                           |

---

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 44 | 4. BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES |
|----|--------------------------------|

---

|    |            |
|----|------------|
| 46 | 5. ANNEXES |
|----|------------|

---



## AVANT-PROPOS

Depuis l'an 2000, le gouvernement Libanais a entrepris un important processus de réforme pour améliorer la gouvernance du secteur de l'eau. Cette réforme porte notamment sur la restructuration des institutions du secteur et la révision de son cadre réglementaire.

Cette action a été complétée par des initiatives visant à renforcer la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) et la viabilité financière du secteur, notamment à travers la participation du secteur privé (PSP), principalement menées par la Direction Générale des Ressources Hydrauliques et Electriques au Ministère de l'Energie et de l'Eau (DGRHE-MEE) et soutenues par des différents partenaires.

En ce qui concerne la PSP en particulier, durant les années 2009-2010, des travaux techniques ont été menés avec l'aide du Partenariat Mondial de l'Eau en Méditerranée (GWP-Med)<sup>1</sup> et en collaboration avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) pour évaluer les conditions- cadres permettant la PSP au Liban<sup>2</sup> et en mettant l'accent sur le rôle des banques.

Cette dernière était la recommandation, lors d'une grande consultation avec les principaux acteurs publics et privés à l'intérieur et à l'extérieur du secteur de l'eau, qui a conclu sur la nécessité de promouvoir une compréhension commune plus approfondie des contrats du Partenariat Public Privé (PPP) et de leurs implications juridiques et financières. Cette ligne de travail a été implémentée dans le cadre des activités de MED EUWI au Liban<sup>3</sup> et soutenue par le programme MedPartnership FEM - PNUE / PAM.

Suite aux activités menées depuis 2010, lors d'une session consacrée à la 6<sup>ème</sup> édition de la Semaine de l'eau de Beyrouth le 27 mars 2017, le Dialogue National « *sur la Gouvernance et le Financement des Projets d'Eau: la Participation du Secteur Privé et le Rôle des Banques dans les Investissements* » a été lancé.

Le dialogue représente une synergie stratégique entre le Mécanisme de Soutien du Programme sur la Gestion Intégrée et durable de l'eau – et de l'Initiative Horizon 2020 (SWIM-H2020 SM)<sup>4</sup> financé par l'Union Européenne,

1 Le GWP-Med ([www.gwpmed.org](http://www.gwpmed.org)) est le Partenariat Régional Méditerranéen de l'eau de l'organisation intergouvernementale « Partenariat mondial de l'eau » (GWP). Il a été lancé en 1999 en tant que « Comité Technique Méditerranéen du GWP (MEDTAC) », et a été fondé dans son état actuel en 2002. Afin d'assurer la sécurité en eau en Méditerranée, GWP-MED renforce l'action, l'application de projets de démonstration et l'échange de connaissances sur la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) et l'utilisation durable des ressources en eau dans la région. GWP-Med facilite une plate-forme multi-acteurs qui regroupe 10 grands réseaux régionaux de différentes disciplines de l'eau (gouvernement, bassins fluviaux, autorités locales, professionnels, ONG, instituts de recherche, irrigateurs, etc.) et plus de 90 autres institutions et organisations des pays de l'Union Européenne et des pays non membres de l'UE. Le Secrétariat du GWP-Med étend ses ressources humaines à Athènes, Beyrouth, Ohrid, Podgorica, Pristina, Tirana et Tunis.

2 *Conditions cadres pour la participation du secteur privé aux infrastructures de l'eau au Liban* : Ce document a été élaboré dans le cadre d'un dialogue sur la participation du secteur privé dans les infrastructures de l'eau au Liban mené par GWP-Med et l'OCDE, en collaboration avec le Ministère Libanais de l'énergie et de l'eau- Direction Générale des ressources hydrauliques et électriques, faisant partie du Dialogue politique MED EUWI sur la gestion intégrée des ressources en eau au Liban. Il s'appuie sur la liste de contrôle de l'OCDE pour l'action publique et sur les discussions et les résultats d'une série d'ateliers organisés en 2010, notamment l'atelier national sur la participation du secteur privé aux infrastructures hydrauliques au Liban (le 8-9 mars 2010), la 3<sup>ème</sup> Semaine de l'eau de Beyrouth (le 24-27 octobre 2010) et l'atelier national sur « la participation du secteur privé dans les infrastructures de l'eau au Liban et le rôle des banques privées » (le 9 décembre 2010). Des informations sur l'EUWI sont disponibles ci-dessous (voir note 3).

3 La composante Méditerranéenne de l'Initiative Eau de l'UE (MED EUWI) constitue une partie intégrante et l'une des composantes géographiques de l'EUWI, visant à contribuer à l'implémentation des objectifs liés à l'eau dans le programme mondial de développement durable. Lancé en 2003 et dirigé – depuis son lancement – par le Gouvernement de la Grèce (Le Ministère Hellénique de l'Environnement, de l'Energie et du Changement Climatique et le Ministère des Affaires étrangères) MED EUWI représente un Partenariat stratégique entre les intervenants (nationaux, régionaux et internationaux) en Méditerranée, visant à faire un progrès de grande importance dans l'éradication de la pauvreté, la santé, l'amélioration des moyens de subsistance durables et le développement socio-économique dans les pays en développement de la région. Son secrétariat, au sein de GWP-Med fournit un soutien technique et une gestion jour par jour, alors que l'ancrage institutionnel est fourni par le cadre politique Euro-méditerranéen/ Union pour la Méditerranée.

4 Le Mécanisme de Soutien du Programme sur la Gestion Intégrée et durable de l'eau – et de l'Initiative Horizon 2020 (SWIM-H2020 SM 2016-2019), financé par l'Union Européenne, vise à contribuer à la réduction de la pollution marine et à l'utilisation durable des ressources hydriques rares dans la région Méditerranéenne, en mettant l'accent sur les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient en fournissant une assistance technique adaptée et ciblée au niveau national, basée sur les demandes des partenaires par l'intermédiaire d'une structure d'expertise ; de séminaires et de webinaires « peer-to-peer » régionaux (ou sous régionaux) ; de cours de formation sur site et de visites d'étude ; de la capitalisation sur les leçons apprises, les bonnes pratiques et les histoires de succès ; du soutien du mécanisme de gouvernance de l'initiative Horizon 2020 et du travail du groupe d'Experts sur l'eau de l'Union de la Méditerranée. Plus d'informations concernant le programmes sont disponibles sur : [www.swim-h2020.eu](http://www.swim-h2020.eu).

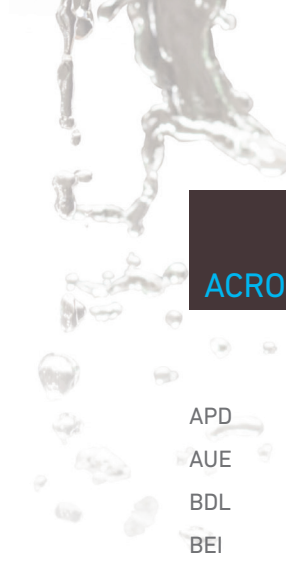
et le projet régional labellisé par l'Union pour la Méditerranée (UpM) « *Gouvernance et Financement du Secteur de l'Eau Méditerranéenne*<sup>5</sup> », soutenu par l'ASDI.

Capitalisant sur les travaux antérieurs, le dialogue vise à explorer la manière dont le secteur privé, et en particulier les banques, peuvent s'engager plus activement dans l'eau, les investissements bénéficiant de l'actuel cadre pour investir dans l'énergie et l'environnement, et implique une interaction du travail technique et du dialogue politique, y compris l'identification des projets de l'eau bancables.

Le présent rapport national a été préparé avec un accent sur les contraintes actuelles de la gouvernance pour la mobilisation de financements, également grâce à la participation du secteur privé, et sur les interventions possibles pour relever les défis actuels. L'objectif est de servir de document de référence pour le dialogue, l'information sur l'état actuel de la PSP au Liban, y compris le rôle du secteur bancaire dans le soutien de projets d'eau, et de fournir des suggestions et des recommandations sur les voies possibles pour l'avenir. Le document fournit également des informations instantanées sur les besoins de formation et de renforcement des capacités des institutions et des services publics qui sont essentiels pour la réussite de la préparation et la mise en œuvre des projets de l'eau PPP.

---

5 Grâce à l'interaction des activités nationales et régionales, ce programme de quatre années (2013-2017) vise à apporter des solutions plausibles aux défis de gouvernance pour le financement durable du secteur de l'eau, notamment par le biais de la participation du secteur privé (PSP) dans une approche « intégrée », en engageant un grand nombre de parties prenantes. Désigné et implémenté conjointement par le Partenariat Mondial de l'Eau – Méditerranée (GWP-Med) et l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), le programme a conclu des partenariats stratégiques avec le fonds fiduciaire de la FEMIP (FFF) de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), le projet MedPartnership du FEM-PNUE/PAM, et la composante Méditerranéenne de l'Initiative Eau de l'UE (MED EUWI). Plus d'informations sur le programme sont disponibles sur [www.gwpmed.org/governanceandfinancing](http://www.gwpmed.org/governanceandfinancing)



## ACRONYMES

|         |                                                                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| APD     | Aide Publique au Développement                                                                         |
| AUE     | Associations d'Usagers de l'Eau                                                                        |
| BDL     | Banque du Liban                                                                                        |
| BEI     | Banque Européenne d'Investissement                                                                     |
| BERD    | Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement                                           |
| BM      | Banque Mondiale                                                                                        |
| CAPEX   | Exigences de Dépenses d'Investissement de Capital                                                      |
| CFD     | Fonds Central des Personnes Déplacées                                                                  |
| CDR     | Conseil du Développement et de la Reconstruction                                                       |
| CNUCC   | Convention des Nations Unies contre la Corruption                                                      |
| COFACE  | Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur                                             |
| CoS     | Conseil du Sud                                                                                         |
| DCE     | Décret de Conformité Environnementale                                                                  |
| DGRHE   | Direction Générale des Ressources Hydrauliques et Electriques                                          |
| EEA     | Établissements des Eaux et de l'Assainissement                                                         |
| EEA BML | Etablissement Des Eaux et de l'Assainissement de Beyrouth-Mont Liban                                   |
| EEA LN  | Établissement des Eaux et de l'Assainissement du Liban Nord                                            |
| EEA LS  | Établissement des Eaux et de l'Assainissement du Liban Sud                                             |
| EES     | Évaluation Environnementale Stratégique                                                                |
| EIE     | Evaluation de l'Impact Environnemental                                                                 |
| E&M     | Exploitation et Maintenance                                                                            |
| GIZ     | Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement                                   |
| GRI     | Global Reporting Initiative                                                                            |
| GWP-Med | Partenariat Mondial de l'Eau - Méditerranée                                                            |
| HCP     | Haut Conseil pour la Privatisation et les PPP                                                          |
| IDE     | Investissements Directs Etrangers                                                                      |
| IFC     | Société Financière Internationale                                                                      |
| IFI     | Institutions financières internationales                                                               |
| IGOs    | IGOs Organisations Intergouvernementales                                                               |
| ISO     | Organisation Internationale de Normalisation                                                           |
| LCEC    | Centre Libanais pour la Conservation de l'Energie                                                      |
| LEA     | Action Environnementale Libanaise pour l'Eau, l'Air et l'Environnement                                 |
| LEPAP   | Projet de Réduction de la Pollution Environnementale au Liban                                          |
| LRA     | Autorité du Fleuve Litani                                                                              |
| LWPP    | Programme de Politique de l'Eau au Liban                                                               |
| ME      | Ministère de l'Environnement                                                                           |
| MED 5P  | Préparation de Projets en Partenariat Public-Privé dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée |



|                             |                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MED EUWI                    | Composante Méditerranéenne de l'Initiative Eau de l'UE                                                                                                                                      |
| MedPartnership FEM-PNUE/PAM | Le Partenariat Stratégique pour la Méditerranée du Programme des Nations Unies pour l'Environnement /Plan d'Action pour la Méditerranée – soutenu par le Fonds pour l'Environnement Mondial |
| MEE                         | Ministère de l'Energie et de l'Eau                                                                                                                                                          |
| MIGA                        | Agence Multilatérale de Garantie des Investissements                                                                                                                                        |
| MoF                         | Ministère des Finances                                                                                                                                                                      |
| MPs                         | Membres du Parlement                                                                                                                                                                        |
| NEEREA                      | Action Nationale pour l'Efficacité Energétique et les Energies Renouvelables                                                                                                                |
| NWSS                        | Stratégie Nationale du Secteur de l'Eau                                                                                                                                                     |
| OCDE                        | Organisation de Coopération et de Développement Economiques                                                                                                                                 |
| OHSAS                       | Série d'Evaluation de la Sécurité de la Santé au Travail                                                                                                                                    |
| ONG                         | Organisations non Gouvernementales                                                                                                                                                          |
| OPEX                        | Exigences de Dépenses Opérationnelles                                                                                                                                                       |
| PNUD                        | Programme des Nations Unies pour le Développement                                                                                                                                           |
| PPP                         | Partenariat Public-Privé                                                                                                                                                                    |
| PSP                         | Participation du Secteur Privé                                                                                                                                                              |
| RQP                         | Rapport Qualité/Prix                                                                                                                                                                        |
| RSE                         | Responsabilité Sociale de l'Entreprise                                                                                                                                                      |
| SFP                         | Plan Financier Stratégique                                                                                                                                                                  |
| Sida                        | Agence Suédoise de Coopération au Développement International                                                                                                                               |
| SIWI                        | L'Institut International de l'Eau de Stockholm                                                                                                                                              |
| SWMENA                      | Situation de la Femme dans la Région MENA                                                                                                                                                   |
| SWIM-H2020 SM               | Mécanisme de Soutien du Programme sur la Gestion Intégrée et durable de l'eau – et de l'Initiative Horizon 2020                                                                             |
| TIC                         | Technologies de l'Information et de la Communication                                                                                                                                        |
| UE                          | Union Européenne                                                                                                                                                                            |
| UNGC                        | UN Global Compact (UNGC)                                                                                                                                                                    |
| UpM                         | Union pour la Méditerranée                                                                                                                                                                  |
| USAID                       | Agence des États-Unis pour le Développement International                                                                                                                                   |
| US \$                       | Dollar Américain                                                                                                                                                                            |

## 1.1. ANALYSE DIAGNOSTIQUE

Bien que les évaluations des besoins futurs en eau diffèrent selon les sources, il existe un accord général selon lequel le Liban aura à faire face à un déficit en eau dans le futur proche. D'après les estimations faites pendant la préparation de la Stratégie Nationale du Secteur de l'Eau (2010), le déficit atteindrait 610 Mm<sup>3</sup> en 2035. Ces estimations ont été faites avant le début du conflit en Syrie, entraînant un grand nombre de réfugiés (1.4 million enregistrés officiellement) au Liban associé avec une augmentation rapide de la demande et une pression supplémentaire sur les ressources.

Actuellement, les ressources d'eau renouvelables par habitant sont légèrement inférieures au seuil de rareté, avec une baisse attendue dans les années à venir. Les aquifères souterrains sont surexploités, tandis que les infrastructures de stockage des eaux de surface se limitent aux deux barrages de Qaraoun et de Chabrouh. En ce qui concerne l'approvisionnement en eau potable, les progrès réalisés en connectant une grande partie de la population (79% en moyenne) contrastent avec des niveaux de discontinuité élevée du service, alors que plus de 50% des réseaux de transport et de distribution dépassent leur durée de vie utile. Le pourcentage des eaux non facturées à cause des pertes physiques et commerciales est élevé et atteint 48% environ. L'irrigation est le plus grand consommateur d'eau avec de faibles rendements, car les canaux ouverts constituent toujours la majorité des réseaux. En ce qui concerne l'assainissement, le taux de couverture par le réseau d'égouts est de 60%, alors que le traitement des eaux usées est actuellement quasi inexistant (8%).

Afin de rattraper le retard accusé par le secteur, le gouvernement a renouvelé son Plan Stratégique décennal sectoriel, initialement développé pour la période 2000 – 2009, jusqu'à 2018, et a préparé une Stratégie Nationale à long terme du Secteur de l'Eau (NWSS) qui définit une feuille de route stratégique, y compris les priorités de l'infrastructure et de la gestion du secteur.

Les besoins en investissement identifiés dans la NWSS (2010) ont été estimés à 7,7 milliards de dollars Américains jusqu'à l'an 2020, avec des engagements couvrant une petite partie de ce montant uniquement. Le déficit de financement dans la mise en œuvre de la Stratégie a ravivé l'intérêt du Gouvernement quant à la participation du secteur privé, ce qui est considéré comme l'un des principaux facilitateurs de l'amélioration du secteur en termes de savoir-faire et de fourniture de capital frais à la fois, si cette approche est soutenue par une approche de réforme du secteur holistique.

Le Gouvernement est bien conscient que le Liban est toujours à la traîne d'un certain nombre de pays de la région MENA (qui ont déjà une expérience dans la PSP) vu que les conditions permettant le succès des Partenariats Public-Privé (PPP) n'existent pas.

Une étude développée en 2010 dans le cadre d'un dialogue sur la participation du secteur privé (PSP) dans l'infrastructure de l'eau au Liban, dirigée par le Partenariat Mondial pour l'Eau-Méditerranée (GWP-Med) et l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et en collaboration avec Le Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE), a mis en évidence plusieurs insuffisances caractérisant le cadre permettant telles interventions. Ceux-ci s'étendent aux aspects institutionnels, organisationnels, financiers, administratifs, juridiques et réglementaires. Malgré que la plupart des défis ont été abordés dans la NWSS, préparée à la même année, et qu'un ensemble d'objectifs/d'initiatives pertinents pour surmonter ces défis ont été identifiés dans ladite Stratégie, les développements ont été extrêmement lents ; et également à cause des nouvelles priorités et des états d'urgences résultant du grand nombre de réfugiés. Par conséquent, le cadre juridique régissant les activités du PPP sur l'eau n'est pas encore prêt, les capacités administratives et les ressources pour traiter avec la PSP restent limitées, le recouvrement des coûts n'est pas réalisé et les stratégies tarifaires planifiées ne sont pas encore introduites.

A cet égard, et avec considération de l'inefficacité du système et le faible recouvrement tarifaire, le gouvernement considère les contrats de gestion comme un point de départ pour préparer le secteur de l'eau à des formes plus avancées de PSP à une étape ultérieure.

Jusqu'à présent, la PSP dans le secteur de l'eau au Liban se limitait à des contrats de services pour la réalisation de tâches spécifiques ou l'exploitation et la maintenance des stations de pompage et de petites usines de traitement des eaux usées.



Les contrats sont généralement attribués aux petites entreprises privées locales, et visent à remédier au manque de ressources et capacités humaines au sein des Etablissements des Eaux et de l'Assainissement (EEA). Un contrat de service plus élaboré pour trois ans a été confié en 2007 par l'Etablissement des Eaux et de l'Assainissement du Liban Sud (EEA LS) pour l'opération de ses systèmes financiers et comptables. L'unique expérience d'un contrat de service et de gestion pour les services d'eau potable a été réalisée dans la commune urbaine de Tripoli (qui compte une population de 400,000 habitants représentant 10% de la population libanaise).

En addition aux défis susmentionnés, l'implémentation -qui est toujours incomplète- de la loi de Réforme 221 (adoptée en 2000) qui vise à consolider les responsabilités et clarifier les rôles des entités concernées, crée une incertitude institutionnelle et affaiblit la ligne de responsabilité entre le décideur politique (MEE) et les fournisseurs de services (EEA) :

- Le transfert des fonctions aux quatre Etablissements Régionaux des Eaux et de l'Assainissement (EEA) responsables de la fourniture de services a subi plusieurs retards ;
- Les EEA ne sont pas encore habilités à agir avec une pleine autonomie administrative et financière ;
- Le texte légal pour organiser le travail du Ministère de L'Énergie et de l'Eau (MEE) n'est pas encore développé. Les efforts du MEE sont encore consacrés à des projets d'investissement, d'Exploitation et de Maintenance, alors qu'en vertu de la loi 221, il a un rôle réglementaire et d'élaboration de politiques ;
- Les EEA souffrent en général d'un manque de fonds et de l'équipe technique.

Les conditions mentionnées ci-dessus aboutissent à un statut global pauvre de gouvernance du secteur et créent un manque de confiance du peuple libanais en ses institutions, et des préoccupations à propos de l'accès continu à l'eau en tant que marchandise publique si les entreprises privées sont introduites.

Ces perceptions sont peut-être le résultat d'un manque de communication entre les autorités et les citoyens qui ne sont généralement pas partie du processus décisionnel mais sont plutôt des destinataires des décisions. Les défis et besoins- en particulier- des femmes et des filles (et d'autres groupes plus larges comme ceux des réfugiés) en ce qui concerne l'eau, ne sont pas adéquatement prisent en considération car ces groupes ont peu d'influence dans la prise de décision formelle. Il est bien connu que l'absence d'une grande perspective risque mener à des solutions inadéquates.

De plus, les études sur l'accessibilité et la volonté de payer ne sont pas effectuées de façon systématique comme partie de l'investissement, d'ailleurs les études menées ne distinguent pas entre les contraintes d'accessibilité -par exemple- des ménages dirigés par des femmes et des hommes, ou considèrent les différences dans la volonté de payer entre les hommes et les femmes. La communication stratégique n'est pas utilisée pour réduire la pollution, ou réduire le vol d'eau, et sensibiliser sur le lien entre la santé de la communauté et l'eau potable salubre. Une meilleure gestion des informations et des données pourrait apporter une contribution précieuse à la communication stratégique et une sensibilisation aux citoyens et aux entreprises contribuant ainsi à un meilleur recouvrement des coûts.

Dans ce contexte, et suite aux activités réalisées depuis 2010, le 27 mars 2017, pendant une séance spéciale organisée dans le cadre de la 6ème édition de la semaine de l'Eau de Beyrouth, le *Dialogue national sur la gouvernance et le financement des projets de l'eau : la participation du secteur privé et le rôle des banques dans les investissements*, a été lancé.

Le dialogue représente une synergie stratégique entre le *Mécanisme de Soutien du Programme sur la Gestion Intégrée et durable de l'eau – et de l'Initiative Horizon 2020 (SWIM-H2020 SM)* financé par l'Union Européenne et le projet régional labellisé par l'Union pour la Méditerranée (UpM) sur la *Gouvernance et Financement du Secteur de l'Eau Méditerranéenne et soutenue par l'ASDI*.

En capitalisant sur les travaux précédents, le dialogue vise à explorer comment le secteur privé, et en particulier les banques, peuvent s'engager plus activement dans les investissements de l'eau, en bénéficiant du cadre existant pour investir dans les projets énergétiques et environnementaux, et implique une interaction entre le travail technique et le dialogue politique, y compris l'identification des projets hydrauliques bancables.

## 1.2. RECOMMANDATIONS CLÉS

Comme souligné ci-dessus, les défis au développement de la PSP dans le secteur de l'eau Libanais sont importants, malgré les efforts déployés par le gouvernement pour améliorer l'environnement favorable lié. Les suggestions sur les voies à suivre en se basant sur l'expérience internationale et les meilleures pratiques sont fournies

ci-dessous selon quatre domaines principaux de recommandations, liées au domaine budgétaire et au processus réglementaire, au potentiel du secteur bancaire et aux parties prenantes.

### 1.2.1 AMÉLIORER LES PROCESSUS BUDGÉTAIRES

Le risque encouru par le financement commercial des infrastructures hydrauliques au Liban est élevé, compte tenu également des performances actuelles des Etablissements des Eaux et d'Assainissement (EEA) et des faibles taux de recouvrement tarifaire. Par conséquent, la restructuration et l'autonomisation des EEA sont prioritaires pour atteindre les objectifs suivants :

- L'Autonomie administrative et financière complète.
- Les mécanismes de la gestion de la performance ;
- L'Amélioration des fonctions de planification stratégique et de planification d'affaires, de la gestion d'actifs fixes, du service des douanes, des fonctions de contrôle et d'audit, parmi d'autres ;
- Des Niveaux de main-d'œuvre et de capacités adéquats pour assurer une exploitation et une maintenance appropriées des actifs, et la fourniture d'eau à des niveaux de service optimaux.
- Des opérations avec un haut niveau de confiance du public.

Un intérêt plus large du secteur privé concernant les opportunités et les défis dans le secteur de l'eau, également en tant qu'un centre d'attention de la responsabilité sociale des entreprises, pourrait être réalisé par la sensibilisation et des informations ciblées.

La préparation d'un plan financier stratégique (PFS) pour prioriser les initiatives liées à l'infrastructure et à la gestion, identifié par la NWSS, pourrait également être bénéfique en attirant l'intérêt du secteur privé. Le PFS aiderait à actualiser le plan d'Investissement existant et à identifier les contraintes d'accessibilité des budgets ou des préférences des consommateurs, des niveaux de service variables selon différents scénarios politiques, etc. et donc classer ces initiatives en se basant sur leur impact et leurs besoins d'investissement.

La création de l'Unité des Partenariats Public-Privé (PPP) par la loi 48, récemment promulguée, régissant les PPP (le 7 septembre 2017) est une étape clé dans le développement d'un cadre pour le PPP au Liban. Néanmoins, les initiatives suivantes devraient aussi être considérées :

- Bien que la loi sur les PPP inclut la formation du personnel du secteur public pour lui permettre de gérer efficacement les projets des PPP, une approche neutre en termes de genre doit être envisagée, garantissant que la formation et le renforcement des capacités soient assurés aux hommes et aux femmes;
- Bien que la nouvelle loi ne fait pas appel à une méthodologie d'optimisation des ressources, la décision d'acheter des projets sur la base de PPP dépend des résultats de l'étude de la préfaisabilité et de l'intérêt du secteur privé pour le financer et y investir. À cet égard, il est important de prendre en compte les paramètres sociaux et les indicateurs de genre, uniques au secteur de l'eau;
- Renforcer les capacités des professionnels de l'eau dans l'ensemble du processus de PPP en mettant efficacement en œuvre la disposition de la loi 48 relative à cette question;
- Évaluer les opportunités et les risques de la responsabilité sociale des Entreprises (RSE) dans le secteur de l'eau, et mettre en œuvre un plan d'action correspondant pour promouvoir les opportunités et atténuer les risques.

### 1.2.2 DEVELOPPER LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le progrès lent dans la réforme juridique et la restructuration institutionnelle du secteur doit être abordé de toute urgence afin de relever les défis de la gouvernance et envoyer un signal fort au secteur privé en ce qui concerne l'intérêt du gouvernement à s'engager dans des partenariats.

Par conséquent, les actions suivantes décrites dans la NWSS doivent être implémentées d'une manière urgente :

- La Ratification du code de l'eau par le Parlement Libanais et son implémentation et promulgation successives et efficaces.
- Le développement de structures d'organisation améliorées pour les EEA basées sur les rôles et les responsabilités ;
- L'Amélioration de la coordination entre le MEE et les EEA.
- Assurer la participation des EEA à la planification et l'implémentation du projet ;

- Restructurer l'organisation du MEE conformément aux exigences des lois 221 et 247 pour refléter davantage son rôle de gouvernance de l'eau, en mettant l'accent sur l'élaboration des politiques, la planification et les rôles réglementaires. Cela comprend la rédaction d'une loi d'organisation révisée et son implémentation. Assurer également que la restructuration fournit des opportunités égales comme stipulé par la convention sur l'élimination de la discrimination contre les femmes, ratifiée par le Liban en 1997 ;
- Développement d'un système tarifaire en considérant ses impacts potentiels sur différents groupes sociaux (pauvres, femmes, jeunes), accompagné par des évaluations sur la volonté de payer et l'accessibilité au niveau local et/ou au niveau national.

De plus, l'interaction entre le cadre législatif spécifique au secteur de l'eau et la loi sur les PPP reste à clarifier.

Il est également important de renforcer davantage la capacité des EEA sur les aspects de la PSP, y compris le contrôle et les garanties sociales, et d'accroître leur crédibilité en fournissant des rapports transparents et accessibles au public sur l'utilisation des revenus. La loi sur les PPP récemment approuvée (loi 48 du 7 septembre 2017) contribue également à renforcer la capacité des EEA afin d'étudier et de gérer efficacement les projets de PPP.

De plus, la concentration du gouvernement sur la RSE en tant que catalyseur pour une efficace PSP dans le secteur de l'eau pourrait être renforcée. L'évaluation des besoins afin de renforcer le cadre juridique à cet égard, concernant par ex. la transparence, la lutte contre la corruption, etc. serait un outil de soutien à la décision utile.

Finalement, la consultation avec les communautés à tous les niveaux du développement et de la mise en œuvre du cadre réglementaire est essentielle pour identifier et diagnostiquer les problèmes sociaux et techniques découlant des différences des besoins et intérêts socio-économiques et donc, devrait être améliorée.

### 1.2.3 RENFORCER LE POTENTIEL DU SECTEUR BANCAIRE

Le Dialogue politique sur la Gouvernance et le Financement au Liban réalisé en 2016-2017 a principalement porté sur le rôle des banques dans la promotion des projets d'efficacité de l'eau dans le cadre de la gestion des ressources en eau non-conventionnelles (Non-conventional water resources - NCWRM).

Ceci a été basé sur l'intérêt exprimé par le Ministère de l'Energie et de l'Eau qui, à côté des grands projets d'infrastructure à mettre en œuvre avec la participation du Secteur Privé, est également intéressé par la poursuite de projets plus petits liés à la gestion des ressources en eau non-conventionnelles avec la participation et le soutien des banques commerciales, en utilisant les mécanismes de financement verts existants (tels que l'Action Environnementale Libanaise de la Banque Centrale).

Tout au long du dialogue politique, les banques commerciales ont également démontré un grand intérêt à soutenir tels projets, car la gestion efficace de l'eau est reconnue comme une question clé pour le Liban. Les critères actuellement élaborés dans le cadre du dialogue soutiennent les banques dans la sélection de projets bancables d'eau / d'assainissement, en mettant l'accent sur l'application de la NCWRM.

Cependant, des préoccupations à propos du taux lent du retour sur investissement existent pour ce type de projets (ainsi que pour la plupart des projets liés à l'eau) ce qui pourrait décourager les investisseurs. De plus, les banques commerciales au Liban ne peuvent prêter de l'argent qu'aux parties prenantes privées.

À la lumière de ce qui précède, et en vue de renforcer leur rôle, les actions suivantes ont été identifiées comme significatives au cours du Dialogue:

- Trouver des moyens appropriés pour engager plus activement les autorités locales / municipalités, car elles ne peuvent pas bénéficier directement des prêts verts fournis par les banques privées, éventuellement à travers la collaboration avec une tierce partie (entreprise privée, ONG, etc.).
- Travailler en parallèle sur la sensibilisation des candidats potentiels sur la disponibilité des mécanismes financiers pour les projets d'eau au Liban et, en même temps, encourager les banques commerciales à être plus actives dans ce processus.
- Compléter le travail ci-dessus par le renforcement des capacités et le soutien supplémentaire aux candidats potentiels à travers le Centre d'Information et de Formation aux Métiers de l'Eau (CIFME) du Ministère de l'Energie et de l'Eau.
- Former les praticiens et le public sur la pénurie d'eau et les solutions disponibles (y compris des approches novatrices sur les ressources en eau non conventionnelles).

Les entreprises privées et les banques ont également un grand potentiel pour s'engager davantage à travers leur composante de responsabilité sociale des entreprises (RSE), en explorant également où les intérêts des parties prenantes coïncident avec ceux de leurs activités.

À cet égard, le Dialogue a recommandé ce qui suit:

- Renforcer l'accent mis par le gouvernement sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en tant que catalyseur d'une PSP efficace dans le secteur de l'eau et évaluer les besoins de renforcement du cadre juridique à ce sujet, par exemple en ce qui concerne la transparence, l'anti-corruption, etc.
- Promouvoir la sensibilisation et des informations ciblées vers le secteur privé, y compris les banques, en ce qui concerne les opportunités et les défis dans le secteur de l'eau, également en tant que point focal de la RSE.

#### 1.2.4 PROMOUVOIR ET ASSURER L'INTÉGRITÉ DU SECTEUR DE L'EAU, L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET L'INTÉGRATION DU GENRE

L'analyse de la situation actuelle met en exergue les principaux inconvénients en termes d'intégrité et de transparence qui influencent la bonne gouvernance de l'eau au Liban. Un ensemble d'initiatives pour aider à les surmonter sont suggérées:

- Approuver un comité de lutte contre la corruption pour garantir des mécanismes de responsabilisation clairs et des procédures transparentes, y compris la participation du public, et l'accès aux informations, et des enquêtes sur les affaires de corruption.
- Entreprendre des mesures pour revoir les salaires des fonctionnaires afin de les empêcher d'accepter des pots-de-vin.
- Minimiser les interactions entre les citoyens et les fonctionnaires, par ex. grâce à des procédures « en ligne ».
- Activer l'article 19 de la loi 4517/1972 pour obliger les institutions à présenter des rapports annuels documentant leurs performances.
- La mise en œuvre effective de la loi récemment ratifiée sur l'accès du public à l'information (19 janvier 2017) contribuerait à cet effort.
- Définir des critères clairs pour les procédures de recrutement indépendantes des nouveaux postes dans le secteur public.
- Installer un système de surveillance transparent pour évaluer la performance des employés.
- Créer un Conseil National de l'Eau pour superviser la gestion des ressources et être lié au Comité d'anti-corruption ci-dessus.
- Mettre en place des entités de surveillance responsables pour aider les EEA à contrôler les connexions illégales au réseau, et le Ministère de l'Energie et de l'Eau à contrôler le creusage illégal des puits, en collaboration avec le Ministère de l'Intérieur et des Municipalités.
- Adopter un système de comptage pour surveiller davantage l'utilisation de l'eau et permettre l'application de charges volumétriques.
- Adopter des mesures pour assurer l'augmentation des taux de collecte des redevances d'eau (sous-traitance de la collecte des frais et fournir des incitations aux collecteurs, etc.).

L'engagement des parties prenantes et l'encouragement de la participation publique à la prise de décision sont actuellement peu pratiqués au Liban et généralement laissés à l'initiative et à l'engagement des promoteurs / donateurs d'un projet.

En ce sens, l'approbation de la loi sur l'accès public à l'information semble un pas en avant important pour:

- Assurer une implication plus active des parties prenantes dans les discussions relatives au secteur de l'eau
- Améliorer la confiance des citoyens envers les institutions
- Renforcer la confiance entre le secteur public et le secteur privé

Si appliqué correctement, cela pourrait améliorer la bonne gestion de l'eau et d'autres ressources naturelles, y compris l'augmentation des taux de paiement.

La sensibilisation et le dialogue avec les parties prenantes / consommateurs devraient également être l'un des objectifs du processus d'exploration de la PSP dans le secteur de l'eau.

À cette fin, il est recommandé de préparer une stratégie de communication bien conçue visant à sensibiliser sur des questions clés telles que:

- L'état critique des ressources nationales en eau et les efforts nécessaires pour la conservation de l'eau, l'application progressive des compteurs de consommation, l'utilisation de dispositifs de plomberie plus efficaces, etc.
- La viabilité financière du secteur et le potentiel d'intervention du secteur privé;
- Le coût réel des services d'eau et d'assainissement;
- L'importance de lutter contre la corruption et les activités illégales dans le secteur (une approche de responsabilité partagée est nécessaire ici, puisque le gouvernement, le secteur privé et le public doivent tous contribuer à lutter contre la corruption et renforcer la confiance dans le système juridique).

La sensibilisation doit être complétée par une analyse sociale pour considérer les attitudes et les comportements liés à la gestion de l'eau et aux services avec une perspective de genre, en désagrégeant les résultats selon le sexe, et pour discuter les raisons pour lesquelles les différentes parties prenantes (femmes, hommes, jeunes) peuvent avoir des perceptions et des attitudes différentes. Ces informations feraient une stratégie de communication plus efficace et permettraient de passer des messages ciblés aux différentes parties prenantes.

Les femmes prennent souvent la majorité des décisions concernant le ménage (et aussi en ce qui concerne les paiements des services) et jouent un rôle central dans la gestion de l'eau domestique et l'hygiène, et par conséquent, peuvent fournir une rétroaction critique en tant que clients aux fournisseurs de l'eau et aux services d'eaux (C.A.D. les EEA).

Par conséquent, il est essentiel de s'engager avec les femmes aussi bien que les hommes en tant que consommateurs, et de comprendre les différences de l'accessibilité et la motivation de la volonté de payer.

Une participation accrue des femmes au niveau de la prise de décisions et des postes administratifs supérieurs-qui sont encore dominés par les hommes- devrait aussi être encouragé.

Ceci, comme le montrent de nombreux cas dans le monde, pourrait potentiellement réduire les problèmes d'intégrité du secteur de l'eau, en particulier si cela est lié au renforcement des mécanismes de contrôle et à mettre fin à la vulnérabilité corruption dans les systèmes.

L'importance de l'égalité du genre sur la performance du secteur privé (en termes financiers) a été clairement démontrée dans un certain nombre d'études. Ces connaissances ont affecté à la fois les entreprises privées et les institutions financières internationales / multinationales telles que la Banque mondiale (BM) et la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD), qui encouragent les investissements, tenant compte notamment de l'égalité des chances et l'égalité de l'accès aux services.



# 2

## LES DÉFIS DE GOUVERNANCE À LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AU SECTEUR DE L'EAU AU LIBAN

### 2.1. INTRODUCTION

Ce chapitre vise à donner un aperçu des principaux défis de gouvernance auxquels le secteur de l'eau au Liban fait face, envers la participation effective du secteur privé.

Il s'appuie sur le travail réalisé en 2009-2010 dans le cadre du Dialogue Politique de la MED EUWI sur la gouvernance de l'eau au Liban par le Ministère de l'Energie et de l'Eau - Direction Générale des Ressources Hydrauliques et Electriques (MEE-DGRHE) avec l'aide du Partenariat Global de l'eau en Méditerranée (GWP-Med) et en collaboration avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).

En particulier, il étend et révisé les résultats de l'évaluation des «Conditions-cadres de la participation du secteur privé dans les infrastructures hydrauliques au Liban» menée lors du dialogue politique MED EUWI mentionné ci-dessus, en tenant compte des développements d'après 2010 (au niveau politique, institutionnel, financier, etc.), et il met davantage l'accent sur les questions transversales qui sont essentielles pour améliorer la gouvernance du secteur, telles que l'intégrité et la transparence du secteur de l'eau et la prise en compte appropriée des processus d'intégration du genre.

### 2.2 LES ENTITÉS LIÉES À LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ, AUX ACTIVITÉS D'EAU ET DES EAUX USÉES AU LIBAN

#### 2.2.1 LES PRINCIPALES INSTITUTIONS DE L'EAU AU LIBAN ET LEUR DEVELOPPEMENT

Avant l'année 2000, la gestion des services d'eau était fragmentée, avec 21 offices d'eau et 209 comités locaux répartis sur tout le pays. En 2000, le gouvernement libanais a décidé de rationaliser l'organisation du secteur.

La gestion des services d'eau a été alors regroupée en 4 Etablissements Publics des Eaux et de l'Assainissement (EEA) en vertu de la loi 221/2000 et ses amendements (loi 241 et loi 377) : l'EEA du Liban Nord, l'EEA de Beyrouth et du Mont Liban et l'EEA du Bekaa et l'EEA du Liban Sud.

L'application de cette loi a cependant pris du retard et les décrets d'application n'ont été finalisés que fin 2005. De plus, les EEA n'ont pas reçu les capacités et les ressources nécessaires (humaines et financiers) à leur bon fonctionnement comme entités administrativement et financièrement autonomes. Pour ce qui est de la participation du secteur privé, la loi 221 a été examinée par le Parlement en même temps que la loi cadre sur la Privatisation (loi N°228 du 31/5/2000, portant création du Haut Conseil pour la Privatisation).

Pour éviter tout double emploi, la loi 221 ne mentionne pas la PSP. De plus la réforme initiée suite à la loi 221 ne touche pas à la fragmentation des responsabilités de planification et d'exécution des investissements. Ainsi, le Conseil du Développement et de la Reconstruction (CDR) est responsable de la planification et de l'exécution des investissements à financement extérieur, le Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE) est responsable des investissements financés par le budget national, et les Etablissements des Eaux et de l'Assainissement (EEA) ne prennent en charge que des petits investissements sur la base d'autofinancements disponibles.

La fragmentation des rôles influence négativement non seulement sur la cohérence des politiques du secteur de l'eau avec celles des autres secteurs (agriculture, énergie, environnement) mais également sur la cohérence des politiques intra-sectorielles et des programmes d'investissements, notamment entre l'échelle nationale et locale.

La réforme était également ambiguë en ce qui concerne le service de l'assainissement. Selon l'article 2 de la loi 377 les EEA sont responsables de la gestion des services d'assainissement. Cependant, l'article 6 de la même loi stipule que les prérogatives des municipalités ou des unions des municipalités ne sont pas réduites, faisant ainsi référence notamment à la loi n°118 du 30 juin 1977, confiant aux municipalités la charge des infrastructures d'assainissement et leur gestion. Cette ambiguïté législative, qui a parfois conduit à une confusion en ce qui concerne les fonctions et les responsabilités entre les établissements et les municipalités, a été résolue en pratique : Alors que les municipalités peuvent construire et / ou posséder des systèmes de traitement des eaux usées, les EEA sont responsables de leur fonctionnement et de leur gestion.



Le service de l'assainissement ne fait l'objet d'aucune facturation à ce jour, mises à part les redevances prélevées par les municipalités sous forme de taxes pour l'entretien des réseaux. Depuis 2011, les EEA ont adopté une redevance forfaitaire symbolique qui s'applique à tous les clients de l'eau dans le pays et une redevance légèrement supérieure appliquée à tous les abonnés connectés à des réseaux d'eaux usées dont l'eau est traitée dans une station de traitement des eaux usées.

En général, l'inachèvement de la réforme institutionnelle et de sa mise en œuvre génère des incertitudes sur l'allocation des responsabilités au niveau central (CDR/MEE) et local (Etablissements/municipalités). Une schématisation de l'allocation *de facto* des responsabilités est donnée dans le tableau 1.

TABLEAU 1 : RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS DANS LE SECTEUR DE L'EAU AU LIBAN

|                                         | Formulation des Politiques | Planification et exécution des CAPEX |                 |                        | Prestation de Service (O&M)                |
|-----------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------------------------------|
|                                         |                            | Financé par les donateurs            | Budget National | Les flux de trésorerie |                                            |
| Eau                                     | MEE                        | CDR                                  | MEE, CdS, FCD   | EEA                    | EEA, MEE                                   |
| Assainissement                          | MEE                        | CDR                                  | MEE             | -                      | Municipalités, opérateurs privés           |
| Irrigation/Gestion des ressources d'Eau | MEE                        | CDR                                  | MEE ONL         | -                      | Communautés locales, Groupements Agricoles |

Légende : CDR: Conseil du Développement et de la Reconstruction, CdS : Conseil du Sud, EEA: Etablissements des Eaux et de l'Assainissement, FCD : Fonds Central pour les Déplacés, MEE: Ministère de l'Energie et de l'Eau, ONL : Office National du Litani.  
Source : la Banque Mondiale, 2009

Source : MED EUWI, OECD (2010), *Conditions Cadres pour la Participation du Secteur Privé à l'Infrastructure de l'Eau au Liban*.

En revanche, l'intérêt du gouvernement Libanais à mettre en place et en œuvre des programmes de privatisation dans le but de promouvoir le développement des infrastructures, le transfert d'expertise aux entités publiques et la réduction de la dette publique, a entraîné la création du Haut Conseil pour la Privatisation (HCP)<sup>6</sup> en 2000, sous la présidence du Premier Ministre.

Un certain nombre de missions ont été assignées au HCP (voir encadré ci-dessous), y compris la préparation de projets de lois, des décrets et des recommandations nécessaires à la mise en œuvre des programmes de privatisation. Le conseil d'administration du HCP est présidé par le Premier Ministre et comprend les Ministres des Finances, d'Economie et du Commerce, de Justice et du Travail en tant que membres permanents. Egalement, pour chaque projet examiné, le ministère concerné se joint au conseil d'administration en tant que membre temporaire (pour le secteur de l'eau, il s'agit du Ministre de l'Energie et de l'Eau).

#### ENCADRÉ 1 : LA MISSION DU HAUT CONSEIL POUR LA PRIVATISATION

La Mission du Haut Conseil pour la Privatisation est de :

- i) Proposer la politique générale de privatisation et les moyens de sa mise en œuvre et sa soumission à l'approbation du Cabinet,
- ii) Mettre en place un calendrier pour la privatisation des projets publics et sa soumission au Cabinet pour adoption,
- iii) Emettre les décisions nécessaires afin de mener à bien les opérations de privatisation et leurs procédures conformément au calendrier adopté, et de superviser leur mise en œuvre,
- iv) Evaluer les actifs et les propriétés du projet public, conformément aux normes financiers et économiques de base approuvées sur le plan international, et établir le budget productif des projets privatisés et le soumettre au cabinet pour approbation,
- v) Préparer les projets de lois et décrets dans le cas où c'est nécessaire ; et présenter les recommandations nécessaires pour garantir la mise en œuvre des programmes et des opérations de privatisation.

Source : Loi no.228 de Mai 31,2006

6 Le HCP a été rebaptisé Haut Conseil pour la Privatisation et les PPP, en se basant sur la loi 48 sur la régulation des PPP.

Suite à l'approbation de la loi 48 (le 7 septembre 2017) régissant les Partenariats Publics-Privés, le nom du HCP a été modifié à : Haut Conseil pour la Privatisation et les PPP, pour mettre en évidence son rôle actif dans le soutien de l'implémentation effective des provisions de cette loi tout au long du processus d'appel d'offres des projets PPP.

Une traduction non officielle en anglais de la loi 48 figure à l'annexe I.

## 2.2.2 LA FOURNITURE DE SERVICES ET LES SERVICES PUBLICS D'EAU

Comme susmentionné, la réforme menée en 2000 a également conduit à la création, dans la perspective des services délégués et de l'autonomie financière, des quatre (4) Etablissements Publics d'Eau et d'Assainissement (EEA) en charge de la gestion de l'eau potable et des services d'assainissement et d'irrigation. Cependant, ceux-ci n'ont pas encore les moyens nécessaires pour une opération efficace.

En ce qui concerne les services fournis à la population libanaise en matière d'approvisionnement en eau potable, les progrès réalisés pour le raccordement de la population (79% en moyenne, 87% au Liban Sud, 85% à Beyrouth-Mont Liban, 68% au Liban Nord et 62% au Bekaa)<sup>7</sup> contrastent avec une discontinuité élevée du service. L'EEA de Beyrouth-Mont Liban, qui enregistre le taux le plus élevé, ne fournit l'eau que pour trois heures par jour pendant l'été. Seule la zone urbaine de Tripoli reçoit de l'eau 24 heures sur 24. Le pourcentage des eaux non facturées, à cause des pertes physiques et commerciales, est élevé et atteint en moyenne 48%. En ce qui concerne l'assainissement, le taux de couverture par le réseau d'égouts est de 60%, alors que le traitement des eaux usées est actuellement quasi inexistant (8%). Les stations d'épuration existantes sont situées principalement sur la côte.

Parmi sept principales stations d'épuration à traitement primaire construites sur la côte, seulement deux sont opérationnelles (Ghadir et Saida); les cinq autres ne contiennent pas les systèmes d'égouts nécessaires à leur fonctionnement. Aux zones intérieures, deux stations d'épuration ont été construites (Baalbek et Yamouneh), tandis que toutes les stations fonctionnent bien en dessous de leur capacité nominale (Ghadir 40%, Baalbek 50% et Yamouneh 10%). En outre, une soixantaine de petites stations ont été construites par les municipalités grâce aux aides financières étrangères mais sont, dans leur majorité, non fonctionnelles –principalement- à cause des contraintes financières.

## 2.3 APERÇU DE LA PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ AUX INFRASTRUCTURES DE L'EAU

Afin de rattraper le retard accusé dans le secteur, le Gouvernement a revu son Plan Stratégique Décennal sectoriel initialement développé pour la décennie 2000-2009, et l'a reconduit jusqu'à 2018, et a préparé une Stratégie Nationale à long terme du Secteur de l'Eau en 2010 (NWSS), qui a été approuvée en 2012. Les projets programmés sous la NWSS ont été proposés pour être mis en œuvre jusqu'à 2020 et certains de ces projets continuent jusqu'à 2035. Ces projets sont liés à l'irrigation, la transmission d'approvisionnement en eau et sa distribution, la recharge artificielle et l'optimisation des ressources en eau de surface, l'eau potable et l'assainissement, ainsi que l'augmentation des capacités de stockage à travers la construction de lacs collinaires et barrages dont certains offrent également la possibilité de produire de l'hydro-électricité.

Les besoins en investissement identifiés dans la Stratégie Nationale du Secteur de l'EAU (2010) étaient estimés à 7,7 milliards de dollars jusqu'à 2020. Les engagements étaient estimés à environ 1,6 milliard de dollars. Le gouvernement estime que les contributions financières par le biais du budget de l'Etat et de l'aide publique au développement ne suffiront pas à couvrir les besoins. Ce dernier est l'une des raisons principales de l'intérêt en la PSP pour la construction, la gestion et l'exploitation des infrastructures de l'eau.

Néanmoins, une analyse du cadre favorable à la PSP dans le pays révèle certaines contraintes majeures pour le développement de tels partenariats, qui sont accentuées dans les chapitres suivants.

### 2.3.1 LE CADRE JURIDIQUE DE LA PSP EN COURS DE DÉVELOPPEMENT

Avant la promulgation récente de la loi sur les PPP, l'absence d'un cadre juridique régissant les contrats de partenariat public-privé (PPP) en général et dans le secteur de l'eau, associée à l'ambiguïté institutionnelle, n'a pas favorisé la PSP. Perçu comme un risque politique et réglementaire, il constituait une lourde contrainte au développement de la PSP.

<sup>7</sup> Stratégie Nationale du Secteur de l'Eau, 2010, Ministère Libanais de l'Energie et de l'Eau. Les chiffres qui suivent sont tirés de la même source, sauf indication contraire.

Divers projets de loi faisant face à l'absence de cadre juridique dans le domaine des PPP ont été préparés ou examinés pendant plusieurs années avant la promulgation de la loi 48 sur la réglementation des partenariats public-privé (7 septembre 2017, voir la traduction anglaise non officielle, Annexe I), qui est considérée comme le développement positif récent sur ce front.

Un premier projet de loi, relatif à la réglementation des contrats de PPP **pour tous les secteurs**, a été préparé par le Haut Conseil pour la privatisation (HCP) et approuvé par le Conseil des ministres le 25/06/2007. Cependant, en raison des conditions politiques qui prévalaient à l'époque, le projet de loi n'a pas été dûment reçu par le Parlement et est resté en suspens.

En 2010, un nouveau projet de loi sur les PPP basé sur la loi de 2007, mais avec quelques améliorations apportées également par le HCP, a été proposé au Parlement par le député Ali Hasan Khalil.

Considérant l'existence à ce point de deux projets de loi sur les PPP, le Premier ministre Saad Hariri a formé en juin 2010 un comité de juges et de consultants chargé d'examiner les deux lois existantes, et de préparer une version améliorée basée sur les meilleures pratiques internationales.

La loi finale sur les PPP - qui a été ratifiée par le Parlement en septembre 2017 - était le projet de loi proposé par le député Ali Hasan Khalil et qui a été amendé dans les comités parlementaires des finance, du budget, de l'administration et de la justice au cours des 3 ou 4 années précédentes pour s'adapter à la version améliorée basée sur les meilleures pratiques internationales.

En se basant sur la nouvelle loi, le nom de HCP a été modifié pour «Haut Conseil pour la Privatisation et les PPP» (dénommé ci-après le Conseil).

La Loi 48 décrit en détail les différentes étapes de la préparation et du processus d'appel d'offres et d'évaluation des projets PPP, et vise à renforcer la transparence et le professionnalisme. La transparence est assurée par l'implication de toutes les parties prenantes, leur engagement et leur coordination: soit au niveau des autorités compétentes (c.à.d. le Secrétaire Général du HCP, le Ministre des Finances et le Ministre directement concerné par le projet) par le Comité du Projet, ou au niveau de l'entité publique bénéficiaire, de l'autorité de régulation existante et de tout autre ministère concerné par l'intermédiaire de l'équipe de travail qui soutient le comité de projet. L'équipe de travail comprend également les consultants financiers, juridiques et techniques retenus, ainsi que les experts de compétence spécifique afin de s'assurer que tous les détails financiers, juridiques et techniques relatifs à un projet de PPP sont convenablement pris en compte.

Les projets de PPP de nature municipale impliquent le président du conseil municipal ou le président de la fédération des municipalités.

La nouvelle loi détaille également les procédures pour garantir la transparence dans le processus de sélection du partenaire privé, la liberté de participation des soumissionnaires concurrents et leur égalité de traitement, et une publicité large et suffisante pour assurer une multitude d'offres concurrentes. Elle décrit également les étapes et les responsabilités des différents acteurs lors de la sélection et de la négociation avec le meilleur soumissionnaire et puis, tout au long de la mise en œuvre d'un projet.

La nouvelle loi renforce le professionnalisme dans le processus de soumission des projets PPP à travers la création de l'unité de PPP, en tant que creuset permettant l'accumulation d'expertise sur les approvisionnements relatifs aux PPP, assurant la bonne conception des contrats qui garantissent l'intérêt public et respectent les droits des investisseurs.

Surtout, et conformément à la nouvelle loi, le Secrétariat général du Conseil fournira une formation au personnel du secteur public pour développer leurs capacités et leur permettre d'étudier et de gérer efficacement les projets de PPP, surtout que la taille et la complexité caractérisant les projets de PPP requièrent des compétences sensiblement différentes des celles requises pour l'approvisionnement des projets d'une façon traditionnelle.

Les autres lois spécifiques au secteur de l'eau sont les suivantes :

- Le Code de l'Eau qui a été initialement préparé en 2005 (et modifié plusieurs fois depuis cette année), a été approuvé récemment (7 octobre 2017) par le Conseil des Ministres, et on attend jusqu'à présent la ratification du Parlement. Le Code de l'Eau prévoit la possibilité d'une délégation des services d'eau, d'assainissement et d'irrigation pour une durée maximale de 25 ans. Les formes de concession, d'affermage, de gérance, de gestion par des tiers, ainsi que les contrats de construction, d'exploitation et de transfert sont incluses sous la désignation de délégation de services.

- Un projet de loi préparé par le MEE en 2003 et soumis pour approbation au Conseil des Ministres, envisage la réglementation des projets de délégation et de CET pour la construction, l'exploitation et le transfert des barrages et ouvrages annexes, y compris les réseaux d'eau et d'assainissement ainsi que les stations de traitement d'eau potable et des eaux usées. Selon ce projet de loi, l'évaluation des projets et la préparation des cahiers des charges est la responsabilité du MEE qui est signataire des contrats de PPP avec approbation du Conseil des Ministres. Ce projet de loi fixe la durée maximale des contrats d'exploitation des ouvrages à 30 ans.

L'interaction entre le cadre législatif spécifique au secteur de l'eau et le projet de loi plus général sur les PPP reste à être clarifiée. L'incertitude demeure notamment importante en ce qui concerne la répartition des responsabilités pour le montage des projets. D'autre part, les échéances pour la promulgation des lois sont imprévisibles et le processus peut s'avérer très lent.

Avant la promulgation de la loi sur le PPP, l'évaluation de la faisabilité des projets, la préparation des contrats et la répartition des responsabilités entre les différentes autorités publiques ont été effectuées cas par cas.

Une commission a été créée en juin 2010 au sein du MEE afin d'explorer le potentiel et les possibilités de la PSP dans les secteurs de l'eau et de l'énergie. Présidée par le Ministère de l'Energie et de l'Eau et ayant comme membres le Directeur Général des Ressources Hydrauliques et Electriques, le Directeur Général du Centre Libanais pour la Conservation de l'Energie, des représentants du secteur bancaire et deux experts indépendants de la privatisation, cette Commission était censée être en charge de l'identification et de la préparation des procédures nécessaires à la mise en œuvre d'un projet pilote de construction et d'exploitation d'un barrage dans le cadre d'un contrat CET. Cependant, les travaux n'ont pas avancé en raison de la situation politique existant dans le pays.

### 2.3.2 LE BESOIN D'UNE CAPACITÉ ADMINISTRATIVE AMÉLIORÉE

A l'instar des autorités publiques au Liban, le MEE et les 4 EEA manquent de moyens humains et d'expertise pour mener à bien les missions de supervision des activités du secteur privé. Aucune mesure spéciale n'a été prise pour améliorer les capacités et le nombre du personnel chargé de superviser les activités du secteur privé, que ce soit au niveau central au sein du ministère ou au niveau local au sein des Etablissements et des municipalités. Selon l'article 54 de la loi budget de 2004, l'autorisation de recrutement du personnel de tous les établissements publics au Liban est sous l'autorité du Conseil de la fonction publique. Les procédures lourdes de recrutement de la fonction publique, ainsi que le contrôle de ce dernier, s'appliquent donc aux EEA, en dépit de la Loi 221 qui stipule l'annulation de l'autorité du Conseil de la fonction publique, et son remplacement par un contrôle un peu plus souple du Ministère de l'Energie et de l'Eau. Cette situation n'a été résolue que partiellement grâce au recrutement de techniciens/ Experts spécifiques requis par l'EEA en se basant sur des contrats à durée limitée. Pourtant, cela ne garantit pas que l'expertise soit intégrée dans la capacité des EEA à long terme.

Sur le plan de l'amélioration des qualifications du personnel, les efforts se sont limités à quelques activités tels que celles entreprises par le Programme de Politique de l'Eau au Liban (LWPP) financé par l'USAID (2002 et 2007), et le programme GIZ (2010) visant à aider les EEA à développer des indicateurs de performance, que leur gestion soit publique ou privée.

Dans le cadre de ce programme, deux types d'indicateurs ont été élaborés: des indicateurs communs aux 4 EEA et des indicateurs spécifiques à chacun des établissements.

Parmi les indicateurs les plus fréquents figuraient des «indicateurs administratifs» tels que: la structure organisationnelle, le nombre d'employés / 1000 abonnés, le % de recouvrement des frais, la balance budgétaire et le déficit financier, etc. et des «indicateurs de performance technique» tels que: le % d'eau non-facturée, le % de la couverture de la population, le % des connexions illégales etc.

Les indicateurs peuvent permettre l'identification des domaines où les capacités des établissements pourraient être renforcées, notamment via une meilleure collaboration entre les établissements pour l'apprentissage / l'échange des meilleures pratiques. La collecte des données devrait être effectuée sur une base mensuelle et leur soumission au ministère de l'Énergie et de l'Eau devrait être effectuée sur une base trimestrielle.

En outre, le projet GIZ a aidé à mettre en place une équipe temporaire au sein de la Direction de l'Exploitation du Ministère de l'Energie et de l'Eau pour coordonner avec les Etablissements d'Eau et d'Assainissement afin de recueillir, vérifier, consolider et rapporter les données.

Cela a été fait dans le cadre de la préparation d'une commission d'évaluation des performances des EEA au sein du Ministère de l'Energie et de l'Eau, comme prévu par la loi 221/2000. Cependant, cette commission qui devait

être instituée par décret approuvé par le Conseil des Ministres sur proposition conjointe du Ministère des Finances et du Ministère de l'Energie et de l'Eau, n'est pas encore créée, malgré le fait que ses statuts ont été préparés, ainsi que ses règlements internes et fonctionnels.

Comme note positive, la loi 48 sur les PPP confie au HCP, entre autres fonctions, la promotion de la formation du personnel du secteur public pour développer ses capacités et lui permettre d'étudier et de gérer efficacement les projets de PPP. Cela correspond à l'expérience internationale qui montre que dans d'autres pays (Angleterre, Afrique du Sud, Corée, Victoria [Australie]) où des Unités Centrales de PPP sont en place, le renforcement des capacités occupe une place importante dans les missions assurées par ces unités.

Il est essentiel que les pouvoirs publics disposent des capacités nécessaires pour s'associer sur un pied d'égalité avec leurs homologues du secteur privé.

Il est également important d'examiner l'expérience internationale dans un sens plus large en ce qui concerne le lien entre la PSP et la responsabilité sociale des entreprises. En engageant le secteur privé dans un secteur critique comme l'eau, il est essentiel que le secteur privé s'engage à respecter des normes d'éthiques élevées, renforcées par des exigences en matière de transparence et de rapports, un large engagement des parties prenantes et une évaluation solide des impacts environnementaux et sociaux. Ce sont toutes des caractéristiques fondamentales sur la façon de travailler avec la responsabilité sociale des entreprises. L'expérience internationale montre qu'une telle initiative doit être poussée par le gouvernement.

L'expérience de Tripoli, décrite en détails dans le chapitre ci-dessous, a montré que le contrat de gestion a offert aux employés et aux responsables l'opportunité de s'initier à la participation du secteur privé en intervenant dans sa mise en œuvre et sa supervision. Les contrats de court terme et transférant peu de risque au secteur privé, tels que les contrats de gestion, pourraient éventuellement constituer un moyen de construire les capacités au sein du gouvernement et des autorités locales, et les outiller en expertise et savoir-faire pour la gestion de contrats de PSP plus avancés.

Rien n'indique que l'un des projets a considéré comment l'égalité des chances et des efforts pour attirer plus de femmes dans le secteur, en particulier pour les cadres supérieurs et les conseils, peut avoir un effet positif sur le taux de rendement (voir le chapitre 2.5.3 ci-dessous).

### 2.3.3 APERÇU DES INVESTISSEMENTS ET DE LA PARTICIPATION LIMITÉE DU SECTEUR PRIVÉ AUX SERVICES DE L'EAU ET DES EAUX USÉES JUSQU'À LA DATE PRÉSENTE

Jusqu'à présent, la PSP dans le secteur de l'eau au Liban s'est limitée à des contrats de service pour la réalisation des travaux spécifiques ou l'exploitation et la maintenance des stations de pompage et des petites stations de traitement des eaux usées. Les contrats sont accordés à des petites entreprises privées locales pour pallier au manque de main d'œuvre et de ressources humaines dans les Etablissements Publics des Eaux et de l'Assainissement. La durée des contrats se limite à une année, ce qui reflète plus le cycle de programmation annuelle des budgets plutôt que les besoins d'exploitation des dites stations. Le processus d'adjudication et la supervision de ces contrats sont avantageusement souples pour l'administration. Le recours à ces contrats est toutefois circonscrit et ne s'inscrit pas dans une démarche globale d'externalisation visant à en tirer un meilleur profit. **Il serait opportun d'entreprendre une revue de ces contrats pour examiner leurs avantages ainsi que leurs faiblesses et les moyens de leur amélioration.**

Un contrat de service plus élaboré d'une durée de 3 ans a été conclu en 2007 par l'EEA du Sud-Liban pour l'exploitation de son système financier et comptable (FAS). L'Etablissement a fait recours à une entreprise privée pour cette tâche à cause du manque des compétences qualifiées dans ce domaine et de la difficulté de recrutement de nouveaux employés ayant les qualifications nécessaires. La préparation du contrat a été soutenue par l'assistance technique du programme de politique de l'eau au Liban (Lebanon Water Policy Program - LWPP) financé par l'USAID. L'EEA du Liban Sud a été en charge du suivi du contrat et a tenté d'utiliser cette expérience pour développer en interne les compétences requises pour l'exploitation de ce système. Après la terminaison du contrat avec le secteur privé, l'EEA du Liban Sud a entrepris la tâche liée à l'exploitation du FAS. Actuellement, il a conclu un contrat limité avec une société privée pour le support informatique et technique.

Au milieu des années 1990 et à l'occasion du projet d'adduction des eaux du fleuve Awali jusqu'à Beyrouth, un modèle plus avancé de participation du secteur privé a été envisagé. Le Conseil de Développement et de la Reconstruction (CDR), s'appuyant sur une décision du Conseil Ministériel, a lancé un appel d'offres pour la réalisation des travaux à travers un contrat CET pour une durée de 28 ans (3 ans pour la construction et 25 ans pour l'exploitation). Afin d'attirer les capitaux privés, la Banque Mondiale a envisagé de fournir une Garantie partielle du Risque. La procédure d'appel d'offres, à laquelle des entreprises privées étrangères participaient en groupement avec des entreprises libanaises, a atteint le niveau de pré-qualification.

Cependant, deux interprétations du cadre juridique du contrat CET ont concouru à générer une incertitude sur l'ancrage légal du projet. D'une part, la Cour des Comptes a considéré que le contrat de CET était soumis à l'article n° 89 de la Constitution Libanaise exigeant que les concessions soient accordées en vertu d'une loi spécifique<sup>8</sup>. D'autre part, le Département de la Législation et des Consultations du Ministère de la Justice considérait que la loi n° 89 n'était pas applicable à ce contrat de CET et qu'une instruction du Gouvernement était suffisante pour son lancement conformément aux procédures normales de passation de marchés. Au final, l'Autorité de l'Eau de Beyrouth (actuellement l'Etablissement des Eaux et de l'Assainissement de Beyrouth-Mont-Liban – BML) a décidé d'annuler la procédure de CET. Le Gouvernement s'est décidé pour un montage traditionnel du projet avec un financement de la Banque Mondiale à une hauteur d'environ 200 millions de dollars, une contribution de l'EEA BML de 140 millions de dollars, et du Gouvernement Libanais de 30 millions de dollars (respectivement 54 %, 38 % et 8 % du montant global). Les travaux ont déjà commencé et devraient être achevés dans deux ans environ.

Sous l'impulsion de la réforme du secteur de l'eau lancée en 2000, la participation du secteur privé a été de nouveau inscrite dans l'agenda politique. Le Haut Conseil pour la Privatisation a engagé le groupement Société Générale France/Société Générale de Banque au Liban pour étudier le développement d'approches pour la PSP dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement. L'option relative à une cession des actifs a été rapidement abandonnée au profit de la mise en place de contrats de leasing/affermage ou de concession (notamment pour l'Etablissement de Beyrouth-Mont Liban) et de contrats de gestion (transformables ultérieurement en contrats de leasing/affermage, ou alors en concessions pour les autres Etablissements).

En l'absence, jusqu'à récemment, d'un cadre juridique permettant des formes avancées de concessions et de leasing/affermage de PSP, le secteur de l'eau Libanais a peu d'expérience dans ce domaine.

À ce jour, L'unique exemple associé s'est limité à un contrat de service et de gestion pour les services d'eau potable dans la commune urbaine de Tripoli (400 000 habitants représentant 10% de la population libanaise). Ce contrat a été conclu dans le cadre d'un projet financé par l'Agence Française de Développement et régi par la loi 401 en date du 05/06/2002. Le projet a compris deux composantes : la réalisation d'infrastructures pour un montant de 11 millions € (agrandissement de la station de traitement de l'eau de Bahsass, extension du réseau secondaire et tertiaire de Tripoli) ; et un appui institutionnel pour l'amélioration des performances de l'Office des Eaux de Tripoli (remplacé ensuite par l'Etablissement Public des Eaux et de l'Assainissement du Liban-Nord, EEALN). Le contrat de gestion a été remporté par l'entreprise Ondeo-Liban pour un montant de 4,6 M euros et une durée de 4 ans. Il a démarré en 2003 et s'est achevé en 2007, sans renouvellement.

Les objectifs du contrat de gestion étaient l'amélioration des performances techniques, commerciales et financières, la mise en place de systèmes d'information et de gestion et l'amélioration de la communication. Le bilan de cette expérience au regard des indicateurs de performance définis par le contrat est mitigé et a fait l'objet de débats importants. Parmi les objectifs atteints, grâce à la mise en œuvre de ce contrat, sont la distribution d'une eau potable bonne, le recrutement et la formation du personnel, et l'installation et la mise en service de logiciels de gestion (gestion de la clientèle, gestion de la maintenance assistée par ordinateur, système d'information géographique). D'autres progrès ont été enregistrés sans pour autant atteindre les objectifs fixés. Par exemple, le rendement technique du système de l'eau a été porté de 35% à 55% contre un objectif de 75 %. Ce sont principalement les objectifs financiers qui n'ont pas été atteints : le taux de facturation est passé de 34% à 55 % contre un objectif de 75% et le taux de recouvrement des créances est passé de 29,7% à 33,8%, contre un objectif de 90%.

Alors qu'à sa conception, il était prévu que le contrat soit remplacé par une forme plus avancée de PSP, les négociations entre les deux partenaires - l'autorité publique et l'opérateur privé- n'ont pas abouti. Par conséquent, la gestion du service d'eau est redevenue sous la responsabilité de l'Etablissement des Eaux Publics et d'assainissement du Liban Nord (EEA LN). Les experts interrogés pointent la complexité institutionnelle et la dispersion des responsabilités comme principal facteur de limitation au développement de l'expérience de Tripoli, notamment l'existence de deux pouvoirs adjudicateurs, le CDR et l'EEA LN. Les facteurs additionnels incluent le fait que l'Etablissement a maintenu les responsabilités administratives et légales après la signature du contrat, et la participation limitée du MEE et la faiblesse des mécanismes de contrôle et d'arbitrage. A cela se sont ajoutés les problèmes de la dette de l'EEA LN et l'obligation du secteur privé d'utiliser les règlements publics. Ondeo-Liban a réalisé une évaluation de l'expérience du projet de Tripoli qui a examiné les performances sur le plan des ressources humaines, sur le plan commercial, financier et technique (production de l'eau, qualité de l'eau, réseaux de distribution) et des niveaux de communication. L'évaluation a décrit aussi les principales difficultés auxquelles la réalisation du contrat s'est confrontée et a souligné les bénéfices pour le consommateur, l'Etablissement et l'Etat, selon une évaluation faite par l'entreprise privée.

8 Article n. 89 de la Constitution libanaise: Aucun contrat ou concession pour l'exploitation des ressources naturelles du pays, un service d'utilité publique, ou un monopole ne peut être accordé sauf en vertu d'une loi et pour une période limitée.



Ces résultats peuvent servir de base pour une discussion et une évaluation approfondie des facteurs qui ont influencé la réalisation du contrat afin d'en tirer des leçons pour les expériences futures et d'identifier les besoins en réformes pour une amélioration des conditions de la PSP.

### 2.3.4 LEÇONS APPRISSES ET POSSIBILITÉS POUR UNE PARTICIPATION ULTÉRIEURE DU SECTEUR PRIVÉ

L'expérience de Tripoli a montré que le contrat de gestion a offert aux employés et aux responsables l'opportunité de s'initier à la PSP tout en participant à sa mise en œuvre et son suivi. Les contrats de court terme et transférant peu de risque au secteur privé, tels que les contrats de gestion, pourraient constituer un moyen de former les capacités au sein des administrations et autorités locales, et les outiller en expertise et savoir-faire pour la gestion de contrats de PSP plus avancés.

Cependant, pour des formes de PSP plus avancées et malgré les efforts déployés par le Gouvernement pour améliorer l'environnement favorable, les contraintes au développement de la PSP dans le secteur de l'eau au Liban demeurent importantes :

- L'illustration de la volonté politique et l'engagement réel du Gouvernement pour ce type de coopération est altérée par la lenteur de la mise en œuvre des réformes du cadre législatif et réglementaire. La réforme du cadre législatif initiée depuis 2000 y compris l'adoption des lois et décrets autorisant les contrats PPP et garantissant leur mise en œuvre n'est toujours pas achevée. L'allocation des rôles et des responsabilités au niveau du gouvernement, des établissements publics et des autorités locales, notamment en ce qui concerne le suivi des performances et des obligations contractuelles avec le secteur privé reste confuse. Le manque de moyens et de qualifications au sein des administrations publiques aboutit à une réallocation *de facto* des responsabilités et augmente la confusion institutionnelle.
- Le cadre d'investissement reste marqué par un risque politique élevé. Le secteur privé et les Investissements Directs Étrangers (IDE) s'orientent essentiellement vers des secteurs à forte rentabilité à court terme tels que l'immobilier et le placement financier de la diaspora.
- Le risque commercial est également élevé, au vu des performances actuelles des Etablissements des Eaux et de l'Assainissement. En particulier, la faiblesse des taux de recouvrement des coûts limite les perspectives de rentabilité pour le secteur privé. A cela s'ajoute la difficulté à faire évoluer les indicateurs financiers comme a pu en attester l'expérience de Tripoli. Dans ce contexte, il s'avère primordial que le Gouvernement Libanais examine les défis de gouvernance liés à la réforme légale et à la restructuration institutionnelle, et facilite leur mise en œuvre, par le renforcement des capacités humaines et opérationnelles des structures concernées afin d'envoyer un signal fort de son engagement au secteur privé. Les leçons apprises de cette expérience doivent être tirées et mieux appréciées afin de profiter aux futures initiatives potentielles de la PSP.

## 2.4 VIABILITÉ FINANCIÈRE DES SERVICES D'EAU

### 2.4.1 LE FINANCEMENT PUBLIC ET LA VIABILITÉ DE LA DETTE

Le gouvernement libanais fonctionne toujours en se basant sur le budget national élaboré en 2005 pour s'attaquer aux différentes priorités, et le processus de financement passe par le ministère des Finances (MoF), qui parfois met des transactions en attente à cause des déficits budgétaires. Les ministères ont alors souvent besoin de l'aide financière des donateurs internationaux pour réaliser leur plan de travail.

Par exemple, les besoins d'investissement pour le développement des infrastructures (mobilisation et traitement de ressources, approvisionnement et distribution d'eau potable et d'irrigation et collecte et traitement des eaux usées) identifiés par le plan stratégique décennal et la stratégie nationale du secteur de l'eau sont significatifs et se heurtent à de fortes contraintes de financement. Cela concerne également les investissements «soft» pour la gestion du secteur, y compris les réformes institutionnelles, tarifaires, juridiques et réglementaires.

Le MEE a identifié les besoins en dépenses d'investissement (CAPEX) et les besoins de dépenses opérationnelles (OPEX) jusqu'à 2020 respectivement à 7,7 milliards de dollars américains et 2,1 milliards de dollars américains en moyenne. La Stratégie a également identifié que 66% des investissements totaux sont financés par des fonds étrangers et 34% par des fonds locaux.

Bien qu'aucune estimation actualisée n'existe au-delà de 2010<sup>9</sup>, seule une petite partie des fonds nécessaires a été obtenue jusqu'à présent. De plus, le recouvrement des coûts d'exploitation et de gestion, ciblé en 2014, n'a pas été atteint.

<sup>9</sup> En 2010, la Stratégie sectorielle nationale estimait à 1,6 milliard de dollars les fonds déjà accordés pour les nouveaux projets et à 2,45 milliards de dollars les fonds alloués à la conception et mise en œuvre des projets en cours, engagés et planifiés.

Malgré les efforts déployés par le gouvernement pour mettre en œuvre l'ensemble de politiques et de cibles convenues, l'afflux d'environ 1,4 million de réfugiés dans le pays à cause de la guerre en Syrie a principalement orienté les interventions vers des réponses d'urgence et d'autres mécanismes d'adaptation à la crise.

#### 2.4.2 LES TARIFS ET LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DES SYSTÈMES D'EAU

L'intérêt des opérateurs privés aux projets d'infrastructures dépend largement des risques encourus et des mécanismes mis en place pour leur maîtrise. Il se peut que ces risques soit de nature commerciale, financière, politique, contractuelle, etc. Les risques peuvent être perçus comme trop importants par les investisseurs privés et peuvent rendre les projets peu attractifs pour les investissements étrangers et/ou exiger des garanties importantes. Des assurances contre ces risques peuvent être contractées par les investisseurs étrangers mais s'ajoutent aux coûts des PPP (voir l'encadré ci-dessous pour une discussion sur les risques et les garanties).

##### ENCADRÉ 2 : TYPOLOGIE DES RISQUES LIÉS AU SECTEUR DE L'EAU ET MÉCANISMES D'ATTÉNUATION

La participation du secteur privé implique un transfert de responsabilités vers le partenaire privé qui s'accompagne d'un transfert de risques. Ces risques peuvent être regroupés en deux principales catégories :

- **Les risques juridiques et politiques** : par exemple l'expropriation des infrastructures, l'ingérence politique, le non-paiement par une institution publique, la guerre ou les troubles civils, la faiblesse du cadre légal, l'absence ou l'arbitraire du régulateur, la dévaluation et l'inconvertibilité de la monnaie, etc.
- **Les risques commerciaux** : par exemple l'abordabilité des tarifs et la résistance des usagers à payer, la fluctuation de la demande, l'asymétrie de l'information et les coûts cachés, la variation des coûts des inputs notamment l'énergie, etc.

Les mécanismes d'atténuation impliquent en premier lieu une évaluation de la partie la plus capable de les gérer. Une vaste gamme d'accords contractuels est à disposition des décideurs politiques pour une optimisation du partage des risques, et forme un quasi-continuum entre une gestion de la majeure partie des risques par le secteur public jusqu'à un transfert total des risques vers le secteur privé.

Les autorités publiques peuvent également accorder des garanties pour influencer sur la répartition des risques (typiquement des garanties souveraines contre le risque de défaut de l'autorité publique contractante). Une large gamme de cautions, de primes et de garanties est aussi proposée en fonction de la nature des risques couverts par des agences spécialisées telles que :

- MIGA (Agence Multilatérale de Garantie des Investissements) : offre une prime de garantie contre le risque politique qui peut assurer jusqu'à 200 millions de dollars en se basant sur le calcul du risque du pays et du risque du projet. Les contre-garanties souveraines ne sont généralement pas exigées. La MIGA s'est jointe récemment à Dubai International Financial Centre (DIFC) pour lancer un programme conjoint d'assurance des risques politiques pour le monde arabe, dont le but est de soutenir les flux d'investissements étrangers directs.
- COFACE<sup>10</sup> : propose des primes de garanties couvrant les risques commerciaux et politiques associés ou isolés. La prime varie selon la nature du risque couvert, la classification du pays concerné (7 catégories de classement pays), le type d'acheteur, la durée du risque et la structure du financement.

Au Liban, le risque politique, aussi bien intérieur qu'extérieur, est important en raison des situations de turbulence dans la région. Les infrastructures peuvent être endommagées par les combats sans que l'Etat n'accorde de dédommagements aux investisseurs privés. L'ingérence politique, entraînant des changements unilatéraux du cadre juridique et réglementaire en général, ou des contrats spécifiques est également un risque important.

Les préoccupations du secteur bancaire quant à ces risques ont été soulignées dans l'atelier organisé par le MEE dans le cadre du dialogue sur la PSP dans les infrastructures d'eau<sup>11</sup>. L'expérience du projet de transfert des eaux du fleuve Awali à Beyrouth montre que la garantie partielle de risques octroyée par la Banque Mondiale pour couvrir les prêteurs en cas de défaut du service de la dette en raison des risques politiques était nécessaire pour attirer les investisseurs privés. Le marché des capitaux au Liban se caractérise par l'absence de restrictions d'accès aux capitaux locaux et internationaux et aux marchés d'emprunts. Le risque de change semble être maîtrisé grâce aux réserves actuelles de la Banque du Liban en devises étrangères. En effet, le taux de change

<sup>10</sup> <http://www.coface.com>

<sup>11</sup> L'Atelier National sur la "Participation du Secteur Privé dans le secteur de l'Eau au Liban et Le Rôle des Banques" a été organisé en 2010 en collaboration avec l'Association des Banques du Liban et avec le soutien du GWP-Med, en la présence de 60 participants environ (qui représentent plus de 30 banques et partenaires financiers opérant au Liban) et a conclu sur la nécessité de promouvoir une meilleure compréhension commune des contrats de PPP et de leurs implications juridiques et financières.

a été maintenu inchangé malgré le conflit de l'été 2006 et les troubles intérieurs des années 2006-2008. Ceci est également le résultat de la contribution régulière du tourisme (essentiellement des expatriés libanais), des transferts des expatriés et des flux d'Investissement Direct Étranger - IDE (essentiellement des investissements arabes dans l'immobilier, c'est-à-dire dans un secteur à fort rendement sur le court terme). Les événements de type sécuritaire ont un fort impact sur le tourisme et les IDE ; toutefois, l'expérience des dernières années semble montrer une certaine résilience du tourisme et des IDE aux épisodes d'instabilité et de conflit. De plus, à première vue, la crise économique internationale ne semble pas non plus avoir ralenti les IDE au Liban.

En matière de rémunération dans le secteur de l'eau potable, les tarifs appliqués au service de l'eau potable et le niveau de collecte sont la responsabilité des EEA. Actuellement, ils ne permettent pas de recouvrer les coûts, même ceux opérationnels.

Parmi les 4 EEA, seul l'Etablissement de Beyrouth-Mont Liban réussit à couvrir ses charges opérationnelles. Les deux Etablissements du Liban-Nord et du Liban-Sud parviennent à recouvrer les coûts opérationnels en excluant les charges d'énergie qui représentent respectivement 43 % et 50 % de leurs charges d'exploitation. L'Etablissement de la Békaa-Sud ne parvient pas à couvrir ses coûts opérationnels, même hors charges d'énergie, et malgré le fait qu'il a doublé le nombre de ses abonnés au cours des 5-6 dernières années. Il est à noter également que le MEE apporte des subventions indirectes aux coûts opérationnels et de maintenance des EEA en gérant des contrats de service pour des stations de pompage sous leur responsabilité. En 2009 par exemple, le MEE a dépensé 2,4 millions de dollars pour des contrats de service dans les trois Etablissements du Liban-Nord, Liban-Sud et la Békaa-Sud sans que cela ne soit reporté dans les bilans de ces dernières, et donc ne soit considéré dans l'analyse de leurs performances financières<sup>12</sup>. Toutefois, le recours à ces subventions est en diminution et a quasiment cessé pour les Etablissements du Liban-Nord et Liban-Sud.

La facturation du service de l'assainissement a jusqu'aujourd'hui été incluse dans les taxes municipales collectées par les municipalités. Néanmoins, la Stratégie Nationale prévoit l'instauration d'un tarif d'assainissement proportionnel aux volumes d'approvisionnement en eau utilisés (à 25% de la facture de l'approvisionnement en eau à un niveau initial). La facturation des services d'assainissement aiderait à faire ressortir le potentiel du revenu et soutenir la capacité financière des EEA afin qu'ils puissent prendre ce service en charge. Ce tarif doit être introduit à certaines zones pilotes raccordées aux réseaux d'assainissement et aux stations d'épuration et sera augmenté pour atteindre progressivement le recouvrement complet de tous les coûts opérationnels et de maintenance en 2020. En 2011, les EEA ont adopté une tarification forfaitaire qui a été appliquée aux consommateurs de l'eau dans le pays et un peu plus élevée appliquée à tous les abonnés raccordés aux réseaux d'eau usées dont l'eau est traitée dans une station d'épuration.

La structure tarifaire actuellement appliquée à l'eau potable se base sur un forfait annuel fixe pour une consommation de 1m<sup>3</sup>/jour. Ce forfait annuel varie parmi les EEA : 118 Dollars américains/an à l'Etablissement d'eau du Bekaa, 140 Dollars américains/an à l'Etablissement d'eau du Liban Nord, 147 Dollars américains/an à l'Etablissement d'eau du Liban Sud et 157 Dollars américains/an à l'Etablissement d'eau de Beyrouth et du Mont Liban.

La stratégie vise à introduire un tarif volumétrique de connexions entièrement mesurées dans des zones pilotes (25% des clients en 2012) et à l'étendre à plus de clients une fois que la couverture des compteurs augmente. Dans la phase initiale, le taux par m<sup>3</sup> serait maintenu à la moyenne actuelle et augmenté successivement pour atteindre le recouvrement de l'O&M en premier lieu et puis le recouvrement complet des coûts.

En l'absence de comptage volumétrique et d'une évaluation des fuites, il est difficile d'apprécier le taux de recouvrement des coûts. Cependant, selon la Banque Mondiale<sup>13</sup>, la structure tarifaire actuelle permettrait théoriquement de couvrir les coûts d'exploitation (voir la comparaison entre les coûts d'exploitation et de maintenance et les prix unitaires dans le graphique 1).

Le recouvrement de coûts n'est pas atteint en raison de la faiblesse du recouvrement des factures, induite par le non-paiement des factures par les particuliers (dans certains EEA la situation s'est détériorée après l'afflux de réfugiés à cause de la guerre en Syrie) mais également par les administrations publiques et les autorités locales. La fragmentation des services à la clientèle et d'autres fonctions importantes, telles que l'approvisionnement et les achats, ont également des répercussions négatives globales sur la viabilité financière des services publics.

Seul l'Etablissement de Beyrouth Mont Liban qui enregistre un taux de collecte des factures de 66% parvient à couvrir ses coûts d'exploitation<sup>14</sup>.

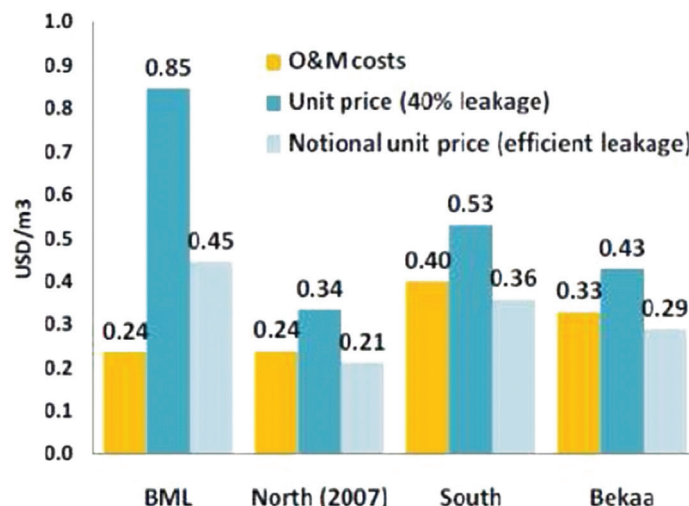
12 La Banque Mondiale (2009) "WSS sector: public expenditure review" Middle east and North Africa Region Sustainable Development Department

13 La Banque Mondiale (2009) "WSS sector: public expenditure review" Middle East and North Africa Region Sustainable Development Department

14 Par contraste, l'Etablissement d'eau de la Békaa enregistre le taux le plus faible de collecte des factures. Selon le rapport de la Banque Mondiale (2009) ce taux de 11% permet de couvrir 13 % des coûts d'exploitation à travers les revenus de vente d'eau.

Le recensement peu fiable des consommateurs et la lourdeur des procédures juridiques pour les coupures d'eau constituent des contraintes majeures à l'amélioration du recouvrement des factures, ainsi que l'absence de réponse adéquate aux plaintes des clients (femmes et hommes au niveau des ménages, industries et institutions publiques), à cause de, comme mentionné ci-dessus, l'organisation sous-optimale des services à la clientèle.

FIGURE 1 : ESTIMATION DU PRIX UNITAIRE AU M<sup>3</sup> EN COMPARAISON AVEC LES COÛTS OPÉRATIONNELS ET DE MAINTENANCE



Note: Le prix unitaire (USD/m<sup>3</sup>) est calculé en divisant le montant total facturé pour les usagers domestiques (tarif fixe multiplié par le nombre de branchements) par le volume d'eau total vendu aux ménages (en considérant 40% de fuites). Le prix unitaire national théorique est calculé en supposant un taux efficace de fuite (20%).

Source : la Banque Mondiale (2009)

Le travail de recensement des branchements initié dans le cadre du contrat de gestion de Tripoli a permis de constater qu'un grand nombre de dossiers abonnés renfermait des incohérences et/ou des informations erronées : abonnements transférés sous d'autres noms sans que l'Etablissement ne soit informé, dossiers possédant des numéros mais pas de nom d'abonné, dossiers contenant une demande d'annulation sans qu'ils ne soient effectivement annulés et *vice versa*. Il a été également constaté que des branchements sont réalisés sans que de numéros de dossiers ne leur soient attribués. Pour la plupart de ces dossiers il s'agit des établissements religieux, d'universités, d'administrations publiques, de postes de police, de cimetières, etc. Les procédures juridiques pour le traitement de factures impayées exigent que chaque cas soit traité séparément. Les EEA renoncent généralement à engager les démarches pour la coupure de l'eau en raison des lenteurs procédurales et des surcoûts engendrés, ce qui n'incite pas les abonnés à payer leurs factures.

Les faibles performances en matière de recouvrement de coûts se répercutent sur les opérations de maintenance et les investissements de réhabilitation. Le taux des pertes enregistré dans les réseaux est en moyenne de 40%. L'expérience du contrat de service de Tripoli a montré qu'il était difficile d'améliorer les indicateurs de taux de facturation, de recouvrement des créances courantes et par conséquent de rendement techniques.

Changer la culture du non-paiement de l'eau, exigera une vaste sensibilisation des clients et un engagement politique. Considérant que la volonté de payer peut être différente entre les hommes et les femmes, il sera essentiel d'inclure dans chaque cas une stratégie de communication et de sensibilisation ainsi que des différentes approches pour changer le comportement de paiement.

De plus, mener des évaluations sur la volonté de payer et l'accessibilité, que ce soit à petite échelle ou au niveau national, pourrait être un outil précieux pour comprendre et éventuellement changer la culture de paiement au Liban.

Pour réussir, la question de tarification nécessite également un dialogue et une communication appropriée et différenciée avec les différentes catégories d'utilisateurs, y compris les femmes. Cela suppose une bonne compréhension des aspects socio-économiques, des aspects liés au genre, des données de base et des normes substantiellement validées.

### 2.4.3 LES MÉCANISMES FINANCIERS NATIONAUX POUR LES PROJETS DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'EAU ET LE POTENTIEL DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Le grand déficit financier souligné par la Stratégie Nationale du Secteur de l'Eau nécessite un afflux substantiel de fonds pour mettre en œuvre les besoins et les objectifs d'investissement identifiés. Ceux-ci peuvent être relevés à différents niveaux, tandis que la contribution des fonds étrangers est reconnue comme fondamentale, compte tenu de la limitation inhérente aux fonds publics.

Dans ce contexte, il est intéressant de mentionner certains mécanismes financiers nationaux relativement récents menés par Banque du Liban (BDL) ainsi que le potentiel des initiatives de responsabilité sociale des entreprises pour contribuer aux objectifs identifiés de la NWSS et de gestion durable de l'environnement, y compris les ressources en eau.

#### 2.4.3.1 Les mécanismes financiers verts initiés par la banque centrale du liban (BDL)

A partir de 2010, la BDL a activement encouragé un ensemble d'initiatives dédiées au financement des projets verts et environnementaux au Liban.

L'Action Nationale pour l'Efficacité Énergétique et l'Energie Renouvelable (NEEREA) a été lancée en 2010 comme mécanisme national dédié au financement des projets d'énergie verte.

Elle est basée sur la circulaire intermédiaire 236 de BDL (Décision de base 7835), qui énonce les listes des termes et des conditions pour obtenir des prêts verts à faible taux d'intérêt. En 2013, selon les circulaires intermédiaires 313, 318, 346 et récemment 475 (décision de base 6116), BDL a introduit de nouvelles incitations pour se concentrer sur l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et les bâtiments verts certifiés.

NEEREA est un mécanisme de financement vert qui fournit des prêts à long terme sans intérêt aux utilisateurs résidentiels, commerciaux, à but non lucratif, agricoles, industriels et productifs pour tous les projets d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable pour les installations nouvelles et existantes.

Le prêt est éligible pour les nouveaux projets respectueux de l'environnement ou pour les projets existants pour améliorer leurs conditions afin de devenir écologiquement rationnels. Le prêt possède un plafond de 20 millions de dollars et est offert à un taux d'intérêt compris entre 0,69% -0,9% pour une période qui ne dépasse pas 14 ans, y compris une période de grâce de 6 mois à 4 ans. Les prêts verts sont fournis par toutes les banques commerciales Libanaises pour atteindre directement l'utilisateur final.

NEEREA comprend également deux programmes de subventions basés sur des accords signés entre BDL et l'Union européenne (UE) d'un côté, et entre BDL et le Ministère Italien de l'Environnement, de la Terre et de la Mer (IMELS) de l'autre côté.

En plus des outils de financement de BDL, le Centre Libanais pour la conservation de l'énergie (LCEC) fournit un soutien technique pour évaluer l'éligibilité des prêts soumis et des activités de renforcement des capacités afin de développer le savoir-faire de tous les acteurs.

Un nouveau mécanisme de financement dans le domaine de l'énergie durable appelé Fonds de l'Efficacité Énergétique et des Energies Renouvelables au Liban ou LEEREFF a été récemment développé (en septembre 2017) en partenariat avec la Banque européenne d'investissement (BEI) et l'Agence Française de Développement (AFD), et avec le soutien de l'Union Européenne (UE). LEEREFF ajoute environ 80 millions d'euros au montant déjà alloué à NEEREA et à l'Action Libanaise pour l'environnement (LEA) pour l'eau, l'air et l'environnement lancée en 2015.

LEA est implémentée par BDL et le Ministère de l'Energie et de l'Eau avec l'assistance du LCEC. Elle permet aux entités du secteur privé de solliciter des prêts incitatifs pour tout type de mesure de conservation environnementale liée à : l'eau, la qualité de l'air, la conservation des ressources et l'environnement.

Cela inclut une variété de projets comme le recyclage, l'agriculture biologique, l'écotourisme, le paysage, les toits verts, les murs verts, le revêtement des pierres, la couverture des toits, le traitement des eaux usées, la récolte des eaux de pluie, la fixation durable de l'eau, etc... un ensemble de lignes directrices a été rédigé pour préciser le type d'interventions pouvant faire partie de ce système.

Par exemple, les projets de revêtement des pierres et de couverture des toits doivent considérer l'impact visuel, conserver l'architecture traditionnelle et fournir l'isolation et l'imperméabilisation. L'aménagement paysager doit profiter des plantes adaptées aux conditions locales (indigènes), aux engrais organiques et aux systèmes d'irrigation goutte-à-goutte.

Des directives techniques et des critères plus détaillés des projets d'eau spécifiques sont en cours d'élaboration ou sont planifiés, tels que les projets d'économie d'eau ou les projets agricoles respectueux de l'environnement qui sont développés avec le soutien du Lebanon Water Project financé par l'USAID et qui impliquent l'utilisation des techniques spécifiques tels que l'irrigation goutte-à-goutte, les cultures économes en eau, la culture hydroponique, etc.

Depuis le lancement de LEA, plus de 75 propositions de projets ont été soumises dont 80% ont été approuvées et 15% sont en cours de révision (mars 2017, présentation de la BDL lors de la 6ème Semaine de l'Eau de Beyrouth). Le montant total du prêt s'élève à 45 millions de dollars américains, avec 43% de ces projets étant liés à l'eau et coûtant 12 millions de dollars Américains. Les secteurs économiques concernés sont les secteurs résidentiels, commerciaux et industriels.

Les graphes ci-dessous montrent respectivement la distribution du projet par mesure et le prêt accordé par mesure. Ceux qui sont mis en évidence sont pertinents pour le secteur de l'eau.

FIGURE 2: RÉSULTATS DU LEA (MARS 2017) - RÉPARTITION DU PROJET PAR MESURE

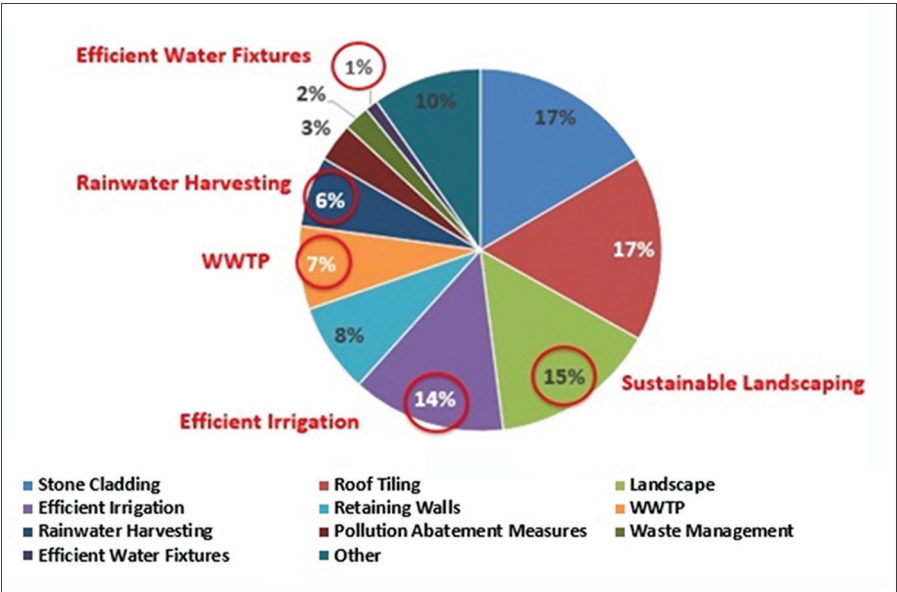
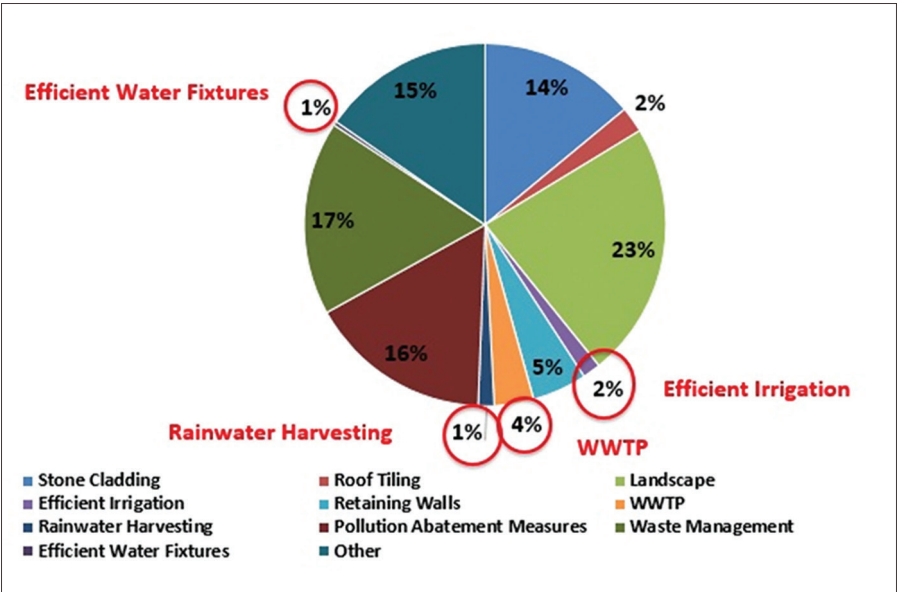


FIGURE 3: RÉSULTATS DU LEA (MARS 2017) - PRÊT ACCORDÉ PAR MESURE





Un autre mécanisme financier intéressant le secteur industriel a été mis en place suite à l'approbation du Décret sur la Conformité Environnementale (DPE) 8471/2012, en collaboration entre le Ministère de l'Environnement (ME), BDL, la Banque Mondiale et l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement, dans le but de mettre en place un mécanisme de conformité environnementale pour les entreprises industrielles à travers **le projet de réduction de la pollution environnementale au Liban (LEPAP)**.

Le LEPAP fournit une assistance technique gratuite aux entreprises industrielles à travers des consultants nationaux et internationaux pour évaluer leur statut environnemental et proposer des actions, en vue d'améliorer leur performance environnementale globale conformément aux réglementations nationales. Dans ce contexte, un mécanisme financier a été développé pour aider les industries à exécuter les actions environnementales recommandées en offrant des prêts concessionnels soutenus par la BDL à travers des banques commerciales. Les prêts du LEPAP qui ont un taux d'intérêt près de zéro sont accordés pour une période de 7 ans, y compris une période de grâce de 2 ans.

#### 2.4.3.2 Le Potentiel des Initiatives de la Responsabilité Sociale des Entreprises

Une PSP réussie exige que le secteur privé renforce la confiance envers le public aussi bien qu'envers le secteur public. Cette confiance repose sur des normes élevées en matière de conduite éthique, de dialogue proactif et de compréhension des besoins des parties prenantes.

Essentiellement, le secteur privé doit assumer un rôle fondé sur la bonne citoyenneté et sur des objectifs plus larges que les profits à court terme, en tenant compte également de la valeur créée dans la société et des relations de confiance avec toutes les parties prenantes.

Ceci est défini globalement sous le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), c'est-à-dire l'engagement continu des entreprises et du secteur privé en général à se comporter de façon éthique et à contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de la société. Les entreprises en général, et les banques en particulier, doivent aujourd'hui prendre en compte la RSE plus activement que pendant les 10 ans passés. La RSE, en tenant compte du taux de rendement des investissements, a conduit les banques multinationales à adopter, par exemple, des normes environnementales et sociales dans le cadre du processus de prêt.

Dans le contexte international, les banques se concentrent de plus en plus sur la définition de critères et la promotion des «investissements durables» dans le cadre de leur portefeuille d'investissement à travers les fonds. Par conséquent, les opportunités d'investissement sont renforcées pour les projets ayant un profil de durabilité clair en termes d'impact environnemental et social.

La RSE est un domaine qui a connu un fort développement à l'échelle mondiale au cours des dernières années, et des codes, des cadres et des normes internationaux sont élaborés pour soutenir cette évolution du secteur privé. Les partenariats de la RSE peuvent se matérialiser dans des partenariats financiers dans lesquels l'argent circule directement et des partenariats non financiers où des apports techniques ou des produits sont distribués.

Du point de vue des entreprises, la RSE peut généralement être décrite comme étant à deux côtés, tous deux très pertinents pour le secteur de l'eau: **l'Entreprise responsable et la Valeur partagée**.

- **L'entreprise responsable** signifie que les entreprises, quel que soit le secteur, doivent agir avec un haut niveau d'éthique. Le respect de la règle de droit est le point de départ. Mais de plus en plus, des normes plus élevées sont attendues par les entreprises, tel qu'exprimé dans les cadres volontaires comme les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies<sup>15</sup>, la Global Reporting Initiative (GRI)<sup>16</sup> ou la norme internationale pour la responsabilité sociale ISO 26000<sup>17</sup>. Ces attentes plus élevées peuvent être décrites en deux dimensions, la première étant liée à un ensemble de principes pour une conduite responsable de l'entreprise et la **seconde à un certain nombre de domaines dans lesquels ces principes devraient être appliqués**.
- **L'approche de la valeur partagée** repose sur l'idée que, lorsque la société bénéficie clairement de la relation avec une entreprise, l'entreprise en bénéficie aussi à long terme. Cela signifie essentiellement qu'il existe une

15 Une initiative volontaire basée sur les engagements du CEO pour mettre en œuvre les principes de durabilité universelle et pour prendre des mesures pour soutenir les objectifs de l'ONU.

16 Une organisation internationale indépendante qui aide les entreprises, les gouvernements et les autres organisations à comprendre et à communiquer l'impact des entreprises sur des questions de durabilité critiques telles que le changement climatique, les droits de l'homme, la corruption et d'autres.

17 Une orientation élaborée pour aider les organisations à évaluer et à gérer efficacement les responsabilités sociales qui sont pertinentes et significatives pour leur mission et vision; opérations et processus; clients, employés, communautés et autres parties prenantes; et impact environnemental

raison forte pour que les entreprises travaillent de manière proactive avec les questions les plus importantes pour la société, et pour essayer de réaliser un changement positif clair en ce qui concerne ces questions, qu'il s'agisse des problèmes de l'eau, du changement climatique, de l'égalité des sexes, de la consolidation de la paix ou autre. Lorsque les entreprises peuvent montrer qu'elles ajoutent une valeur importante à la société, la relation se développe et l'entreprise en profite également.

L'approche de l'entreprise responsable à la RSE est pertinente pour toutes les entreprises privées. En ce qui concerne la responsabilité spécifique liée aux problèmes de l'eau et à l'utilisation de l'eau, cela reste un domaine relativement peu développé dans toute la région arabe.

Le suivi de la propre consommation d'eau se répand dans certains secteurs, notamment dans l'agriculture, la santé et la pharmacie, alors que dans le secteur de l'énergie, il ne représente qu'un début. Le secteur privé doit s'engager plus activement avec la société et le gouvernement, pour comprendre les possibilités ainsi que les attentes du secteur public, du grand public et des autres parties prenantes.

En s'engageant dans un système politique pour une PSP accrue, ceci doit aller de pair avec un programme de renforcement de la RSE dans le secteur et concerne des domaines tels que la lutte contre la corruption, la transparence, l'engagement proactif des parties prenantes, les préoccupations environnementales et le respect des droits humains. Un programme de renforcement de la RSE dans le secteur privé peut être conduit selon plusieurs dimensions:

- Éducation et formation
- Exigences de reporting et de transparence
- Exigences relatives aux codes de conduite
- Forums de dialogue entre les entreprises et le secteur public
- Réglementations conformes aux codes et aux normes mondiaux (ISO, GRI, système de management de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS), etc.)

L'approche de la valeur partagée offre des opportunités supplémentaires. Considérant que l'eau est clairement l'une des questions les plus critiques au Liban, cela en fait une question intéressante pour les entreprises qui n'ont aucun autre lien direct avec le secteur pour s'engager d'une manière proactive. Cela pourrait, par exemple, comprendre;

- Les industries qui sont des grands utilisateurs d'eau comme:
  - Les entreprises de construction
  - Le Secteur de l'énergie
  - L'Agriculture
  - Les Biens de consommation
  - Le Secteur alimentaire
- Les Banques
- Les compagnies d'assurance
- Les Sociétés immobilières

Les industries sensibles à l'environnement, comme les secteurs de l'agriculture et de l'énergie ont tendance à suivre leur consommation d'énergie et à respecter les normes environnementales dans une plus grande mesure que les autres secteurs. Par exemple, 100% des entreprises d'énergie et 75% des entreprises agricoles suivent actuellement leur consommation d'énergie. En outre, 75% des entreprises agricoles et 60% des entreprises énergétiques de la région arabe respectent les normes environnementales, en comparaison avec 17% pour le secteur financier et 20% pour le secteur de la santé et des produits pharmaceutiques.

Ces industries doivent être sensibilisées aux opportunités qui leur sont offertes en renforçant leur engagement dans le secteur de l'eau. L'engagement peut prendre plusieurs formes, telles que l'utilisation responsable de l'eau dans les propres opérations, l'engagement de la communauté en matière d'utilisation responsable de l'eau ou des investissements responsables dans le secteur de l'eau.

Au Liban, le concept de la RSE a été renforcé au cours des dernières années grâce aux relations avec les entreprises internationales, et à travers des cabinets de conseil locaux spécialisés. Il est encourageant de voir le développement des entreprises sociales locales visant à sensibiliser et à mieux faire comprendre le concept de la RSE dans les secteurs publics et privés et dans la communauté. Les acteurs locaux s'engagent à fournir des informations aux entreprises et les soutiennent dans l'incorporation de la RSE dans leurs stratégies et opérations commerciales de base, visant à aligner la rentabilité sur la durabilité et le développement humain.

Pour cette raison, entre 2009 et 2016, plusieurs initiatives ont été promues, y compris des forums, des événements de réseautage, des ateliers, des cours de formation, des expositions d'ONG et des spectacles routiers

auxquels ont participé plus de 5000 participants de dirigeants d'entreprises et de banques, de cadres, d'experts, des universitaires, des journalistes, des représentants gouvernementaux, des organisations internationales et locales et des organisations de la société civile. Le Pacte mondial des Nations Unies (UNGC) a également désigné un point focal au Liban pour lancer le Réseau Local du Pacte Mondial (2012-2015)<sup>18</sup>.

Comme résultat direct de ces efforts, 150 banques et entreprises au Liban ont pris des mesures de RSE ou ont promis de mettre la RSE dans leurs futurs programmes, et le nombre des participants Libanais au UNGC a augmenté à 80% jusqu'à 2015.

Malheureusement, le UNGC reste faible en matière de genre, malgré qu'il enchâsse dans ses principes à "Respecter les droits de l'homme" (principe 1) et "Éliminer la discrimination dans le lieu du travail" (principe 6).

## 2.5 QUESTIONS TRANSVERSALES

### 2.5.1 L'INTÉGRITÉ ET LA TRANSPARENCE DU SECTEUR DE L'EAU

Plusieurs problèmes d'eau au Liban découlent de la mauvaise gouvernance et gestion du secteur. Par conséquent, un système de gouvernance amélioré, basé sur l'intégrité, la transparence et la responsabilité dans les pratiques du secteur devrait figurer parmi les principales priorités de la lutte contre les défis existants.

En 2016, l'indice de perception de la corruption au Liban était de 28/100 sur une échelle de 0 (hautement corrompu) à 100 (très propre) tandis que le pays se classait 136ème parmi les 176 analysés (ceux qui tiennent la 176ème place se considèrent les plus corrompus).

L'indice a été créé en 1995 par « Transparency International » pour évaluer les pays en ce qui concerne la corruption de leurs secteurs publics. Derrière ces chiffres se trouve la réalité quotidienne pour les personnes vivant dans ces pays. Malgré que l'indice ne peut pas saisir la frustration individuelle de la réalité, il capture néanmoins les opinions éclairées des analystes, des hommes d'affaires et des experts dans les pays du monde entier et envoie un message puissant aux gouvernements.

L'approbation récente par le Parlement Libanais (le 19 janvier 2017, le projet de loi a été soumis au Parlement en 2009) de la loi concernant le droit du public à recevoir des informations est un développement très positif, car cette loi oblige chaque institution à publier son budget, en particulier ses dépenses, et permet à toute personne de demander l'accès aux informations auprès de toutes les entités publiques et même auprès de certaines entités privées.

Si cette loi est mise en œuvre effectivement, elle constituerait un important pas en avant pour assurer la transparence et l'examen du travail du secteur public. Cependant, il serait également important de compléter cette loi par la ratification des trois autres lois et règlements de lutte contre la corruption qui sont actuellement en cours de révision par le Parlement Libanais:

1. la Loi sur la création d'un comité national indépendant pour la lutte contre la corruption - ce comité serait chargé de recevoir les plaintes des citoyens et des fonctionnaires et de les envoyer au système judiciaire.
2. la Loi sur la protection des lanceurs d'alerte - cette loi encourage les dénonciateurs à présenter des plaintes et des preuves.
3. La reformulation de la loi pour l'enrichissement illégal, qui cible les députés, les ministres et les juges. La loi stipule que les fonctionnaires doivent déclarer leurs propres avoirs et richesses, ainsi que les avoirs et la fortune des personnes à leur charge dans le premier mois de leur mandat et dans les trois mois suivant leur mandat. Les articles 351 et 352 de la loi du Code Pénal Libanais rendent cette déclaration obligatoire pour les députés, les ministres et les juges et stipulent l'imposition des sanctions si des cadeaux sont acceptés dans le but de trahir l'intérêt national.

En ce qui concerne les lois, les réglementations et les mesures existantes pour lutter contre la corruption et renforcer l'intégrité dans les institutions libanaises gouvernementales et non gouvernementales, les éléments d'intégrité manquants ont été soulignés dans une évaluation réalisée en 2015 dans le cadre du « Programme de Renforcement des Capacités sur l'Intégrité de l'Eau dans la Région du MENA », implémentée par l'Institut interna-

<sup>18</sup> Le pacte Mondial des Nations Unies (UNGC) est une initiative internationale qui appelle les entreprises à l'échelle mondiale à aligner les stratégies et les opérations sur les principes universels relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption, et à prendre des mesures qui font avancer les objectifs sociétaux.

tional de l'eau de Stockholm (SIWI) et d'autres partenaires, y compris GWP-Med en tant que partenaire régional de base, et par le soutien financier du gouvernement Suédois.

L'évaluation, intitulée «La voie à suivre pour protéger l'eau au Liban – Évaluation Nationale du Risque à l'Intégrité de l'eau»<sup>19</sup>, fait une analyse beaucoup plus approfondie et met en relief les principaux défis d'intégrité de l'eau dans le pays.

L'intégrité du secteur de l'eau est définie comme «l'adhésion des parties prenantes et des institutions aux principes de gouvernance, la transparence, la responsabilité et la participation dans la gestion des ressources en eau, basée sur les valeurs fondamentales d'honnêteté, d'équité et de professionnalisme».

Au niveau des lois existantes (la base de référence utilisée est relative à l'année 2005, c'est-à-dire avant l'approbation de la nouvelle loi sur le droit du public à l'accès aux informations en 2017), l'évaluation met en évidence la fragmentation de ces documents et leur inefficacité, par ex. à cause de l'absence de décrets opérationnels et du fait qu'ils ne sont souvent pas clairs, ce qui entraîne un chevauchement des rôles et des responsabilités au sein des institutions et entre elles. Les longs processus de ratification entraînent d'importants retards dans l'approbation des nouvelles lois par le Parlement.

La mise en vigueur est également pauvre, en raison de la faiblesse des poursuites judiciaires et l'absence d'une entité responsable du suivi des violations, ainsi que de l'absence de mécanismes de responsabilisation au sein des organismes de surveillance. En conséquence, les citoyens qui ne se conforment pas aux lois et règlements en vigueur pourraient avoir recours à des pots-de-vin et à des liens politiques. Cette pratique s'est traduite, par exemple, par l'augmentation des puits illégaux ou des connexions illégales au réseau de l'eau, qui sont difficiles à identifier par les autorités responsables.

En général, les données des ressources en eau sont limitées et ne sont pas divulguées publiquement, car elles sont considérées comme confidentielles et une question de sécurité nationale, en raison du conflit durable entre le Liban et Israël. Dans certains cas, les données sont également considérées comme une source de revenus, où les citoyens doivent payer pour y avoir accès, ce qui entraîne des gains financiers illicites provenant de la vente de données publiques.

Les préoccupations en matière de transparence, y compris l'ingérence politique dans la nomination et l'embauche de ressources humaines dans le secteur public, ont également été soulignées. Ceci, à côté d'autres facteurs importants, tels que les bas salaires qui découragent les nouveaux candidats à considérer des travaux gouvernementaux.

Des préoccupations similaires s'appliquent également aux procédures d'achats qui, malgré qu'elles soient réglementées par la loi, sont perçues comme non transparentes. Dans certains cas, la loi semble être mal interprétée et / ou exploitée lorsque certains entrepreneurs accèdent aux normes et aux critères d'admissibilité requis à partir de sources non divulguées.

L'évaluation décrit également les résultats des entretiens sur le thème de la privatisation du secteur de l'eau. Les opinions variaient entre des partisans de la privatisation (10%), des opposants (43%), ou d'autres qui le soutenaient tant que le secteur public supervise ses opérations, mais un tel mécanisme n'existe pas actuellement (47%). La principale préoccupation exprimée par les parties prenantes interrogées au sujet de la privatisation était que l'accès à l'eau serait un privilège pour ceux qui sont capables de payer, ce qui pourrait faire de l'eau une ressource de luxe plutôt qu'un bien public.

Ces perceptions reflètent la faible confiance du peuple Libanais en ses institutions, et sont potentiellement aussi le résultat d'une lacune dans la communication entre les autorités et les citoyens, qui ne font généralement pas partie du processus décisionnel, mais sont plutôt des destinataires des décisions prises par les autres.

## 2.5.2 L'ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

Dans son interview avec la magazine « The Business Year » en 2013, le Secrétaire Général du Haut Conseil pour la Privatisation du Liban (rebaptisé en 2017 Haut Conseil pour la Privatisation et les PPP), M. Ziad Hayek, a souligné que la faible implication des parties prenantes dans la conception, l'appel d'offres, et le processus contractuel sont les causes principales empêchant l'engagement réussi dans les projets de PPP dans le pays. Cela a été mentionné avec d'autres causes, telles que les retards dans la législation pertinente et les faibles processus de transparence déjà soulignés ci-dessus.

<sup>19</sup> Institut Issam Fares pour les affaires publiques et internationales, l'Université Américaine de Beyrouth (2015) "La voie à suivre pour préserver l'eau au Liban - Évaluation des Risques de l'Intégrité Nationale"

En effet, l'engagement des parties prenantes et l'encouragement de la participation du public à la prise de décision ne sont pas pratiqués généralement par les institutions Libanaises, et sont laissés à l'initiative et à l'engagement personnel des promoteurs de projets ou sont mis en œuvre en tant qu'actions requises par les donateurs.

Les processus mis en œuvre pour la revue du Plan Stratégique Sectoriel Décennal et sa mise à jour jusqu'en 2018, et la préparation de la Stratégie Nationale du Secteur de l'Eau en 2010 (NWSS, finalement approuvée en 2012) ont impliqué les principales parties prenantes gouvernementales et, dans la mesure du possible, les acteurs non gouvernementaux Libanais. Ces derniers, y compris le secteur universitaire, la société civile, les entreprises privées d'embouteillage d'eau et les agences donatrices, bien que n'étant pas mandatés par la loi avec des responsabilités, jouent encore un rôle important dans le soutien du secteur de l'eau. Le secteur universitaire au Liban est vital pour la production de données relatives à l'eau qui sont largement utilisées dans la production de rapports et de plans environnementaux nationaux.

À leur tour, les organisations intergouvernementales (OIG) jouent un grand rôle dans les projets de recherche et d'infrastructure mis en œuvre dans le pays grâce aux fonds alloués. La société civile au Liban est un agent très actif au niveau communautaire et mène de nombreuses campagnes de sensibilisation liées à la conservation de l'eau et au mouvement de la lutte contre la corruption et, dans certains cas, met en œuvre des projets locaux liés à l'eau. Les entreprises privées d'embouteillage d'eau sont les principaux distributeurs d'eau potable, en addition des camions citernes qui distribuent de l'eau en vrac à des fins domestiques, en particulier en période de sécheresse (ME, PNUD, ECODIT, 2011). Les entreprises fournissant de l'eau potable remplissent également un vide, car l'eau potable qui parvient aux résidents est parfois polluée ou perçue comme polluée, laissant les citoyens chercher d'autres sources d'eau. En outre, l'eau destinée à l'usage domestique est distribuée par des navires citernes qui, toutefois, ne fonctionnent pas dans un cadre légal et ne sont pas réglementés, ce qui peut mettre en danger la santé des personnes.

Suite à la rédaction de la NWSS, le ministère de l'Energie et de l'Eau a également poursuivi la préparation des plans directeurs régionaux (les plans directeurs du Sud du Liban et de la Bekaa ont été approuvés alors que le plan pour le Nord du Liban est actuellement sous forme de projet), et a organisé des réunions publiques pour présenter et discuter les résultats.

Cependant, comme déjà mentionné ci-dessus, l'implication des parties prenantes et l'encouragement de l'accès à l'information publique représentent une initiative prise par peu de décideurs, et n'est pas une approche couramment suivie.

La forme la plus structurée et institutionnalisée de la participation du public dans le pays est probablement représentée par des auditions publiques et des consultations organisées dans le cadre d'Études d'Impact Environnemental (EIE) et d'Évaluation Environnementale Stratégique (EES). L'article 19 de la loi sur l'environnement 444/2002 reconnaît également le droit inhérent du public à participer à la prise de décision<sup>20</sup>.

Sur la base du décret EIE n° 8633/2012 et ses annexes, une copie de l'étude environnementale préparée pour tout projet devrait être rendue publique au moins deux semaines avant que l'audience publique soit organisée par les promoteurs du projet à leur propres dépenses. Les délibérations qui en résultent devraient être incorporées dans l'étude finale. C'est une étape clé pour garantir le droit du public, et en particulier des citoyens dans le domaine d'intervention, pour exprimer leurs points de vue et participer à la prise de décision.

Il convient de noter que le premier projet de décret sur l'Évaluation de l'Impact sur l'Environnement a été préparé plus d'une décennie avant son approbation. Entre-temps, le ministère de l'Environnement a appliqué l'EIE dans plusieurs secteurs en intégrant le processus dans la procédure des «permis» de plusieurs ministères, y compris les ministères des travaux publics, du transport, de l'industrie et du tourisme.

D'autres formes de la participation du public, bien que passives, comprennent les débats télévisés et les documentaires, les interviews sur radio et la soumission de textes éditoriaux à des journaux et des magazines.

Plus récemment, l'avènement des outils de médias sociaux a créé des possibilités illimitées d'expression publique mais, encore une fois, il n'y a pas d'implication directe dans les processus de prise de décision.

Il est évident qu'il faut faire mieux sur tous les fronts (institutions, lois, société civile) pour renforcer la culture d'ouverture et de divulgation dans le pays afin que chaque citoyen ait la possibilité de participer aux sujets de préoccupation.

Un développement positif par rapport aux défis résultants de la faible transparence et responsabilité mentionnés précédemment, a été en 2015 l'engagement du Liban à accroître la transparence et à la participation de la société civile au mécanisme d'examen de la CNUCC, lors de la Conférence des Etats parties à la Convention des Nations

---

20 Néanmoins, aucune de ceux-ci stipulent l'engagement avec les femmes

Unies contre la corruption (CNUCC). L'engagement a été souligné comme étant conforme au désir du peuple Libanais à la transparence en tant qu'élément important dans la lutte contre la corruption.

L'engagement énonce six principes pour une meilleure coopération entre la société civile et les gouvernements<sup>21</sup>:

- Nous publierons les programmes de revue mis à jour pour l'évaluation de notre pays.
- Nous partagerons les informations sur l'institution de revue avec la société civile.
- Nous annoncerons la fin de la revue du pays indiquant où le rapport peut être trouvé.
- Nous publierons rapidement en ligne l'auto-évaluation et le rapport complet du pays dans une langue de l'ONU, avec le résumé dans les langues locales.
- Nous organiserons des briefings de la société civile et des débats publics sur les conclusions du rapport.
- Nous soutiendrons publiquement la participation d'observateurs de la société civile dans les organes subsidiaires de la CNUCC.

### 2.5.3 L'INTÉGRATION DU GENRE

Le genre réfère aux caractéristiques socialement construites des femmes et des hommes- comme les normes, les rôles et les relations des/entre les groupes de femmes et d'hommes. Il varie d'une société à une autre et peut se refléter dans les lois, les normes culturelles et les pratiques communautaires telles que celles qui limitent l'accès des femmes aux droits de propriété. Étant socialement construits, ceux-ci peuvent être changés.

L'intégration du genre est une stratégie pour faire des préoccupations et des expériences des femmes et des hommes une dimension intégrale de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques et programmes afin que les femmes et les hommes en profitent et que les inégalités ne se perpétuent pas.

À ce titre, l'égalité des sexes<sup>22</sup> est l'objectif de développement primordial et à long terme, tandis que l'intégration de la dimension du genre est un ensemble d'approches stratégiques spécifiques, ainsi que des processus techniques et institutionnels adoptés pour atteindre cet objectif.

En addition, dans le secteur de l'eau, les femmes et les hommes ont généralement des priorités ou des besoins différents et utilisent les services d'infrastructure de différentes manières. Cela a des conséquences importantes sur les politiques d'investissement et la conception des programmes dans le secteur et, par conséquent, doit être bien compris et pris en compte.

Par exemple, étant donné que les femmes sont souvent des gardiennes et des gestionnaires des ressources en eau au niveau des ménages, en cas de pénurie, elles peuvent avoir besoin de consacrer encore plus de temps à la gestion des ressources plutôt qu'au travail productif. Les coupures d'eau peuvent provoquer une pollution bactériologique et chimique du système d'approvisionnement en raison de la diminution de pression, qui peut entraîner des maladies hydriques dangereuses pour les enfants, les personnes âgées ainsi que pour les femmes enceintes (risque d'avortement) et les personnes atteintes d'autres maladies. Il y a à la fois un coût au niveau de la santé personnelle et pour la société en termes de perte de vies et de revenus. De nouveau, la prise en charge des membres malades de la famille est principalement effectuée par des femmes, ce qui augmente leur charge de travail.

En outre, à cause de la combinaison des facteurs liés aux rôles de genre et à la nature différente des hommes et des femmes, la contribution potentielle de chacun à la gestion durable de l'eau devrait être mieux comprise et utilisée. Étant donné que les femmes travaillent rarement dans le secteur de l'eau, et lorsqu'elles sont présentes, elles ne remplissent pas de postes de haute direction ou de prise de décision, une plus grande représentation des femmes dans des postes connexes pourrait potentiellement améliorer les problèmes d'intégrité, en particulier si elle est liée au renforcement du mécanisme de contrôle et à la fermeture de la vulnérabilité de la corruption dans les systèmes. Par exemple, les taux de recouvrement des coûts, qui est l'un des problèmes affectant le secteur de l'eau au Liban, peuvent probablement être augmentés en communiquant aussi avec les femmes en général, et avec les femmes au niveau des ménages en particulier.

Par conséquent, il faut que le secteur privé et les institutions réservent une attention spéciale et des ressources suffisantes pour assurer la participation et la contribution égales des femmes et des hommes à la gestion des ressources en eau.

21 [https://www.transparency.org/news/pressrelease/lebanon\\_pledges\\_to\\_increase\\_transparency\\_civil\\_society\\_participation\\_in\\_the](https://www.transparency.org/news/pressrelease/lebanon_pledges_to_increase_transparency_civil_society_participation_in_the)

22 L'égalité des sexes est réalisée lorsque les femmes et les hommes, les filles et les garçons, ont les mêmes droits, les mêmes perspectives de vie et les mêmes opportunités, et le pouvoir de façonner leur propre vie et de contribuer à la société. L'égalité entre les sexes est une question de distribution juste et équitable du pouvoir, de l'influence et des ressources dans la vie quotidienne et dans la société dans son ensemble. Une société égalitaire entre les sexes protège et utilise les expériences, les compétences et les qualifications de chaque individu.



L'égalité et l'intégration des genres sont pertinentes de différentes façons pour la PSP dans l'infrastructure de l'eau au Liban. Sans ordre de classement spécifique, certaines raisons sélectionnées peuvent être présentées comme suit:

1. Les clients des services d'eau au Liban sont des femmes et des hommes. Communiquer directement avec les femmes en tant que payeurs de services liés à l'eau, avec des arguments qui les concernent, et utiliser des canaux de communication spécifiques peut représenter une stratégie efficace pour augmenter les taux de paiement.

Selon une enquête menée par le Statut des Femmes au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (SWMENA) en 2009, quatre femmes sur dix ont déclaré garder leur revenu gagné pour usage personnel, tandis que 49% ont déclaré qu'elles dépensaient cet argent pour leurs familles et leurs enfants<sup>23</sup>. Le niveau de l'éducation augmente, le pourcentage de femmes qui gardent leurs revenus pour leur usage personnel augmente aussi, et le contraire est vrai pour l'argent consacré à la famille et aux enfants. Sept pour cent (7%) des femmes interrogées ont déclaré avoir donné tout leur revenu à leur conjoint ou à leurs parents pour la gestion. 66% des femmes interrogées étaient actuellement ou anciennement mariées. Elles ont signalé que 55% des femmes qui travaillent contre rémunération ont le dernier mot à propos des achats ménagers pour les besoins quotidiens. Dans les ménages où les femmes mariées ne travaillaient pas, 12% des maris avaient le dernier mot sur les achats du ménage, tandis que seulement 7% des maris avaient le dernier mot lorsque leur femme travaillait.

2. Les entreprises ayant des politiques d'égalité des chances sont susceptibles de mener de meilleurs projets d'investissement, tandis que le manque de femmes dans les hautes directions constitue un risque potentiel pour les banques, qui est ignoré vu que les groupes de gestion mixtes fonctionnent mieux. 43,5% des entreprises au Liban ont une participation des femmes à la propriété (Banque mondiale 2016), mais seulement 4,4% des entreprises accordent les positions de haute direction aux femmes (Banque mondiale 2016).

Selon une série d'études, les entreprises qui ont des femmes dans la haute direction et faisant partie des conseils d'administration fonctionnent mieux. Deux exemples sont:

- Les entreprises comptant plus de femmes dans leurs conseils d'administration ont surpassé leurs concurrents avec un rendement des ventes supérieur de 42%, un rendement du capital investi supérieur de 66% et un rendement des capitaux propres<sup>24</sup> supérieur de 53%.
- L'étude McKinsey (2010)<sup>25</sup> de 279 grandes entreprises du Royaume-Uni, France, Allemagne, Espagne, Suède, Norvège et les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), a comparé les entreprises qui accordent les postes supérieurs aux femmes avec des entreprises qui n'ont pas des femmes en haute direction. La comparaison a été faite par secteur, et celles avec des femmes dans la haute direction étaient plus réussies que les entreprises gérées par des hommes seulement. Le rendement des capitaux propres était de 41% plus élevé dans ces entreprises et la marge BAII (c.-à-d. bénéfice avant intérêts et impôts) était supérieure de 56%.

3. Les entrepreneurs potentiels du secteur de l'eau peuvent être des femmes aussi bien que des hommes. Ignorer les femmes en tant qu'entrepreneurs est une perte potentielle de possibilités d'affaires. Malgré le fait que les femmes au Liban sont plus libres de créer leur propre entreprise et avoir accès à des lignes de crédit, selon la loi, elles rencontrent de nombreux obstacles pour démarrer leur entreprise, principalement les obstacles enracinés dans les valeurs traditionnelles.

33% des femmes libanaises ont un compte dans une institution financière<sup>26</sup> et ont accès à des prêts bancaires et à d'autres formes de crédit financier, sans aucune discrimination directe. En fait, 35% des entrepreneurs informatiques (IT) sont des femmes au Liban (contre seulement 10% dans le monde entier) qui percent dans une zone traditionnellement dominée par les hommes. Il n'y a cependant pas de chiffres pour le secteur de l'eau, mais si les banques privées acceptent de plus en plus les femmes en tant qu'entrepreneurs d'entreprise, il est possible de stimuler également le secteur de l'eau avec l'engagement accrue des femmes.

4. Les institutions financières multinationales, en tant qu'investisseurs potentiels, placent l'égalité des sexes en tête de leurs priorités, car l'égalité des sexes est considérée comme une économie intelligente, sachant que c'est une question de droits de l'homme.

L'observation des institutions financières multinationales telles que la Banque Mondiale (BM) et la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) en général, et de la façon dont elles travaillent avec l'intégration du genre, peut fournir aux banques commerciales au Liban et aux autres parties prenantes des idées pour améliorer le taux de rendement et gagner plus du temps en ce qui concerne leur communication avec le système bancaire multinational quand ils demandent un soutien financier.

23 <http://swmena.net/en/about>

24 Calculs de BERD, basés sur le Catalyst, 2007, Performance de l'Entreprise et Représentation des Femmes au sein des Conseils d'Administration.

25 McKinsey "Women at the top of corporations- Making it happen" Women Matter 2010, McKinsey and Company, Paris, 2010.

26 <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/economies/#economy=LBN>



# 3

## OPTIONS POUR ALLER DE L'AVANT: L'AMÉLIORATION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE, DU CADRE RÉGLEMENTAIRE, DE L'INTÉGRITÉ DU SECTEUR DE L'EAU, DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET DE L'INTÉGRATION DU GENRE

### 3.1 INTRODUCTION

Ce chapitre s'appuie sur l'analyse diagnostique et propose des voies à suivre pour surmonter les principaux défis de la gouvernance auxquels le Liban fait face dans ses efforts pour réformer le secteur de l'eau, et promouvoir sa viabilité financière, également grâce à la participation du secteur privé.

Il se concentre particulièrement sur les domaines de recommandations portant sur (1) les contraintes financières; (2) les faiblesses du cadre réglementaire; et (3) le besoin d'un plus grand engagement des parties prenantes à travers des mécanismes de renforcement de la confiance, de responsabilisation et d'amélioration de l'adhésion.

À cet égard, il est important de maintenir le dialogue et la consultation entre les parties prenantes et le secteur privé en particulier, pour voir quel type d'activités et de modèles de partenariat intéresserait les investisseurs privés dans le secteur de l'eau, et serait bénéfique pour tous. Les contrats moins risqués, tels que les contrats de gestion à court terme, pourraient être intéressants pour le secteur privé et en même temps pourraient favoriser une meilleure compréhension des attentes des partenaires et des difficultés, fonctionnant ainsi comme des cas pilotes pour explorer et tester les options et possibilités.

### 3.2 AMÉLIORER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DES SERVICES D'EAU

Comme mentionné dans les sections précédentes de ce document, le secteur de l'eau au Liban fait face à un grand déficit de financement qui entrave sa performance et sa viabilité financière.

Parmi les quatre Établissements d'Eau (EEA), seul l'Établissement d'Eau de Beyrouth et du Mont Liban ne souffre pas d'une pénurie de fonds. De plus, l'attention des EEA se concentre sur l'approvisionnement en eau uniquement en l'absence d'eaux usées et d'activités d'irrigation réalisées jusqu'à présent. Le manque de capacité technique, d'autonomie financière et de responsabilité empêche la pleine prise en charge des responsabilités d'exploitation et de maintenance.

La Stratégie Nationale du Secteur de l'Eau (NWSS) souligne également l'importance de la concentration des EEA sur la planification stratégique, et la planification d'entreprise et l'amélioration de l'organisation fragmentée ou sous-optimale du service à la clientèle, et d'autres fonctions importantes telles que l'approvisionnement et l'achat qui peuvent avoir un impact sur le statut financier des services publics.

Pour faire face aux contraintes financières, des mesures urgentes sont nécessaires concernant la planification stratégique, les capacités de financement, la capacité humaine et les achats. Ceux-ci sont illustrés dans la NWSS mettant l'accent sur:

- La Restructuration des EEA;
- La fourniture du soutien nécessaire aux EEA pour atteindre progressivement leur pleine autonomie administrative et financière;
- La Mise en place de mécanismes pour une gestion améliorée de la performance des EEA;
- L'Amélioration des fonctions de soutien, y compris la planification stratégique et la planification des affaires, la gestion d'actifs fixes, les services aux clients, les fonctions de contrôle et d'audit, entre autres;
- La Fourniture des niveaux et capacités de main-d'œuvre nécessaires pour assurer une exploitation et une maintenance appropriées des actifs et la fourniture d'eau à des niveaux de service optimaux.

#### 3.2.1 LES INSTITUTIONS ET LEUR DÉVELOPPEMENT

Dans les pays en développement, la Planification Financière Stratégique (SPF) est un élément essentiel du plaidoyer pour le soutien externe par le biais de l'aide publique au développement (APD) ou des prêts des institutions financières internationales (IFI), car elle identifie pourquoi et où ces fonds sont nécessaires pour compléter les

recettes provenant des frais des usagers et des ressources budgétaires publiques nationales; et démontre comment la viabilité financière peut être atteinte.

Un point de départ commun de la SFP est l'élaboration d'un plan d'investissement sectoriel (SIP) pour déterminer le financement nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. L'objectif du SIP est d'orienter le financement là où il aura le plus grand impact, en atteignant des objectifs pour le moindre investissement. Un autre objectif est d'aider à la collecte de fonds en identifiant les différents moyens pour obtenir des financements supplémentaires, et fournir des arguments en faveur d'une contestation plus efficace des budgets gouvernementaux<sup>27</sup>.

Reconnaissant qu'en l'absence d'un plan, les donateurs étrangers soutiennent des projets conformes à un programme spécifique, la Stratégie Nationale du Secteur de l'Eau (NWSS 2010), approuvée par le gouvernement libanais en 2012, a un plan d'investissement avec des estimations pour la période 2011-2020 des :

- Exigences de Dépenses totales d'Investissement de Capital (CAPEX)
- Exigences de Dépenses Opérationnelles (OPEX)
- Revenus du secteur de l'eau

Il montre également que 66% du total des investissements en cours et prévus pour la période 2001-2015 sont largement financés par des fonds étrangers et 34% par des fonds locaux.

En outre, la NWSS contient également une feuille de route stratégique qui détaille l'ensemble des initiatives – l'infrastructure et la gestion du secteur – qui doivent être mises en œuvre jusqu'en 2020, y compris une estimation de leurs coûts et des sources de financement prévues.

Cependant, aucun exercice de priorisation n'a été effectué pour classer ces initiatives en fonction de leur impact et de leurs besoins d'investissement, ce qui pourrait être l'un des facteurs contribuant à la mise en œuvre très limitée des objectifs fixés, sept ans environ après la préparation de la SNSE.

La préparation d'une SFP pourrait être bénéfique dans ce sens, car elle aiderait à mettre à jour le plan d'investissement et à identifier les préférences ou les contraintes d'accessibilité des budgets des consommateurs, les niveaux de service variables dans différents scénarios politiques, etc.

En effet, une étape fondamentale du processus de la SFP implique la promotion du dialogue politique et la recherche d'un consensus sur des objectifs réalistes du secteur de l'eau, ce qui aboutit à une compréhension commune des enjeux de toutes les parties prenantes concernées. Elle illustre également l'impact de différents objectifs et cibles dans une perspective à long terme, et fournit des données claires et transparentes sur les finances et les besoins de financement du secteur, ce qui finit par faciliter le financement externe.

Le processus menant à la NWSS a eu le mérite d'impliquer la plupart des parties prenantes des institutions concernées, afin d'assurer la propriété du résultat. Il a également impliqué et engagé la communauté des donateurs.

### 3.2.2 DÉCISION D'ACHAT BASÉE SUR LA NOUVELLE LOI SUR LES PPP

Actuellement, les fonctionnaires au Liban ont une capacité très limitée d'entreprendre eux-mêmes l'ensemble du processus de PPP, notamment car les compétences requises pour la préparation et l'appel d'offres sur la base des PPP diffèrent sensiblement des compétences requises pour les achats traditionnels

Sur la base de la loi 48 récemment approuvée sur la réglementation des partenariats public-privé, le Secrétariat général du HCP fournira une formation au personnel du secteur public pour développer leurs capacités et leur permettre d'étudier et de gérer efficacement les projets de PPP.

Ce fait est très important considérant qu'il revient aux ministères concernés de préparer une étude de préaisabilité pour tout projet de PPP proposé, sur la base d'un modèle fourni par le HCP.

Le Secrétariat Général du HCP (le Conseil ci-après) prépare ensuite une étude adéquate du projet de PPP et soumet au Conseil un rapport contenant sa recommandation concernant la possibilité de l'exécuter par un accord de partenariat, et la mesure de l'intérêt du secteur privé pour le financer et y investir, en prévision de la résolution du Conseil d'accepter ou de rejeter la proposition.

Lorsque le Conseil décide d'accepter la proposition et de poursuivre ainsi le projet, un comité de projet doit se former, présidé par le Secrétaire Général du Conseil et comprenant un représentant du ministre concerné, un représentant

<sup>27</sup> <https://www.oecd.org/env/resources/43949580.pdf>

du ministère des finances, le président de l'organisme de réglementation du secteur (s'il existe) et le président du conseil municipal ou le président de la fédération des municipalités, lors de l'examen des projets de nature municipale qui ont été soumis aux dispositions de la loi des PPP. Le comité de projet sélectionne également des consultants financiers, juridiques et techniques pour l'assister dans son travail; ces consultants seraient retenus par le Conseil.

Le comité de projet sera soutenu par une équipe de travail, dont le travail est coordonné par un délégué du Secrétariat Général du Conseil, et qui doit comprendre des représentants de l'Entité Publique bénéficiant du Projet de PPP et des représentants des consultants financières, juridiques et techniques retenues, , ainsi que des experts de spécialités spécifiques, selon les besoins, sélectionnés des ministères concernés et des organismes de réglementation existants, et toute personne morale de droit public dont le comité de projet estime que certains aspects du projet de PPP relèvent de ses pouvoirs.

Le comité de projet, assisté par l'équipe de travail, sera chargé de préparer une étude de faisabilité complète du projet de PPP couvrant ses aspects techniques, économiques, juridiques et financiers, y compris les critères de pré-qualification, l'intérêt des investisseurs et la possibilité d'attirer les financements nécessaires et de soumettre un rapport avec sa recommandation au Conseil.

Après l'approbation du Conseil à procéder au Projet de PPP, le Président du Conseil renvoie le dossier du projet au Conseil des Ministres. Après que le Conseil des Ministres aura approuvé la poursuite du Projet PPP, le comité de projet lancera le processus de sélection du Partenaire Privé conformément aux principes énoncés dans la loi sur les PPP.

La loi sur les PPP n'a pas demandé le calcul du comparateur du secteur public (CSP) (et du rapport coût/avantages), et ne le considère pas comme un outil pour évaluer si le projet doit être soumis traditionnellement ou par le biais des PPP, mais fonde plutôt cette décision sur les conclusions de l'étude de faisabilité, l'intérêt des investisseurs et la bancabilité du projet (ou la volonté des prêteurs de le financer).

La raison du choix de cette approche découle du fait que le calcul du CSPP, c.-à-d. l'évaluation de tous les coûts et revenus du cycle de vie du projet et l'identification exhaustive des sources principales de risque et leur monétisation, repose sur des hypothèses et exige des données historiques sur des projets comparables traditionnellement soumis par le gouvernement. En tant que tel, cela reste un calcul théorique basé sur des prévisions à long terme et très vulnérable aux erreurs.

Pour le Liban, les dépassements liés aux risques d'achèvement à temps et dans les limites du budget sont de 25% pour le coût et de 35% pour le temps, pour les projets qui ont été achetés publiquement.

La BEI a récemment mis en place un mécanisme consultatif appelé MED 5P<sup>28</sup> (Préparation de Projets en Partenariat Public-Privé dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée) qui aide aux premières étapes préparatoires des projets de PPP et inclut le Liban parmi les pays cibles.

MED 5P peut financer des services consultatifs juridiques, techniques et financiers pour la préparation d'un projet de PPP individuel. Il peut soutenir des projets à différents stades de maturité, des PPP potentiels nécessitant une évaluation de préfaisabilité aux transactions à un stade de préparation plus avancé qui nécessite des conseils pour leur structuration, leur approvisionnement et leur mise en œuvre. En plus du soutien financier pour financer des services de conseil, MED 5P peut également fournir un soutien technique pour le processus de passation des marchés et la supervision des consultants financés par les subventions du MED 5P.

Il convient de noter que les efforts des PPP seraient nuls sans concurrence. C'est un dilemme dans toute la région, car les opérateurs privés sont peu nombreux et la plupart d'eux sont sans expérience suffisante. Les institutions concernées devraient encourager les opérateurs locaux à entrer le marché en association avec des opérateurs expérimentés ayant des rôles spécifiques identifiés à l'avance.

Des contrats standards pour les PPP devraient être développés, en détaillant également les indicateurs de protection sociale et de genre à partir desquels les performances de l'entreprise seront évaluées.

### 3.2.3 CAPACITÉ

Afin d'assurer le succès et la viabilité du processus, il est essentiel d'avoir des personnes qualifiées, indépendamment du genre et des entités, impliquées dans le programme de PPP provenant des secteurs publics et privés. Une formation approfondie (sensible au genre) est nécessaire mais devrait être accompagnée d'exercices pratiques

---

28 <http://www.eib.org/projects/regions/med/med5p/index.htm>

pour le personnel masculin et féminin. Cela signifie que les experts locaux et externes peuvent être conservés et intégrés dans les organisations contractantes. Les dispositions de la loi sur les PPP récemment approuvées seraient très utiles dans cette direction car elles prévoient la formation du personnel du secteur public pour développer leurs capacités et leur permettre d'étudier et de gérer efficacement les projets de PPP.

L'annexe II présente un mappage des besoins de formation pour la plupart des EEA. Il a été développé par le MEE en collaboration avec le projet SISSAF financé par l'UE en septembre 2016 et reste largement valide.

La gestion des contrats et les PPP figurent parmi les besoins de renforcement des capacités de certaines EEA, ainsi que d'autres questions pertinentes telles que l'achat, la gestion des performances, la gestion d'actifs fixes, l'exploitation et la maintenance et les services de douane.

Néanmoins, le soutien envers l'amélioration des fonctions de contrôle et d'audit, la Planification Financière Stratégique et la planification des Entreprises, ainsi que le processus budgétaire qui peut être utile pour assurer l'abordabilité et la durabilité d'un projet de PPP, ne sont pas mentionnés. La raison en est peut-être que les EEA n'envisagent pas, à court et moyen terme, de conclure des contrats de PPP avancés.

Une mission d'enquête récente (17-23 septembre 2017) réalisée par des experts du SWIM-H2020 SM, financée par l'UE, a identifié les besoins de formation des institutions publiques liées à l'eau en matière de passation de marchés, d'appel d'offres et des procédures de gestion des contrats des PPP dans l'eau et les eaux usées en fonction des lacunes existantes.

Suite à la mission, un atelier devrait être organisé au cours du premier semestre de 2018, en mettant l'accent sur la structuration des arrangements des PPP pour les projets d'infrastructures d'eau et d'eaux usées et sur la différenciation du processus de PPP pour les différentes options de contrat.

En particulier, les objectifs sont de:

- Comprendre les différentes perspectives pendant la préparation de contrats PPP.
- Gérer et surveiller le risque: la répartition du risque, les matrices d'allocation du risque, la réduction du risque et la structuration des contrats.
- Faire l'analyse de rentabilisation des PPP dans l'eau et les eaux usées, y compris les conditions préalables essentielles pour un cadre de PPP réussi et durable
- Discuter les facteurs critiques qui facilitent et les obstacles qui entravent les projets PPP.
- Développer la capacité de gestion et de supervision des contrats PPP et le contrôle de leur conformité.

Des informations supplémentaires sont disponibles sur la page web de SWIM H2020 SM: <https://www.swim-h2020.eu/>

### 3.3 AMÉLIORATION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE DE L'EAU

Bien que la disponibilité des fonds est une condition nécessaire à la mise en œuvre efficace des infrastructures et services liés au secteur de l'eau, le potentiel d'attirer plus de financements, de continuer à recevoir des flux durables et d'utiliser efficacement ce qui est disponible, dépend principalement des réformes généralisées des politiques, des institutions, de la gestion et des comportements des usagers, dans le secteur de l'eau, en résumé sur l'état de la gouvernance de l'eau.

Cela signifie que, lorsque le secteur dans son ensemble est correctement gouverné, lorsque les lois, les institutions, les politiques et les structures de gestion sont solides, les questions telles que la réforme tarifaire, la gestion efficace des services d'eau et d'assainissement, le rôle de la participation du secteur privé, les initiatives favorables aux pauvres et l'abordabilité, le découragement de la pollution de l'eau, etc. peuvent progresser comme partie d'un cadre politique global<sup>29</sup>.

À cet égard, la Stratégie Nationale Libanaise du Secteur de l'eau (préparée en 2010 et approuvée en 2012) reconnaît l'importance d'avancer avec les réformes déjà planifiées du secteur qui concernent:

- 1- La production de la version finale du projet de code de l'eau et le suivi du processus pour sa mise en œuvre effective et sa promulgation.
- 2- Le renforcement du cadre juridique afin d'améliorer la performance de la fourniture des services de l'eau et des eaux usées.

29 <https://www.oecd.org/env/resources/43949580.pdf>

En ce qui concerne le Code de l'Eau, le projet élaboré par le Ministère de l'Energie et de l'Eau a été récemment adopté par le Conseil des ministres (le 7 octobre 2017) et doit être approuvé par le Parlement.

Les éléments clés du Code de l'Eau sont énumérés dans l'encadré ci-dessous.

#### ENCADRÉ 3: COMPOSANTES CLÉS DU CODE DE L'EAU<sup>30</sup>

- La reconnaissance des principaux principes juridiques en vigueur dans le domaine de l'eau:
  - la gestion durable
  - le droit de chaque citoyen à recevoir de l'eau
  - la détermination des missions des pouvoirs publics pour l'approvisionnement en eau potable, le traitement des eaux usées, la lutte contre les inondations, la sécheresse et la pollution
- La mise en place d'un Conseil National de l'Eau comprenant les représentants des principales autorités en charge ou concernées par le secteur de l'eau
- La mise en œuvre d'un plan directeur de l'eau pour garantir la réalisation des infrastructures d'eau et d'assainissement
- La reconnaissance des exigences administratives, environnementales, économiques et financières de la gestion des ressources en eau
- La détermination de l'utilisation de l'eau, y compris les possibilités légales pour la participation du secteur privé

Il est prévu que la mise en œuvre du Code de l'Eau favorisera une meilleure coordination et une meilleure planification du secteur de l'eau, une fois approuvé par le Parlement et dûment appliqué.

En outre, des mesures visant à améliorer les cadres législatifs et réglementaires existants sont également nécessaires d'urgence. Au niveau législatif, les plus urgents incluent:

- les règlements d'organisation des Établissements d'Eau
- une nouvelle loi organisationnelle pour la restructuration du Ministère de l'Energie et de l'Eau
- les amendements de la loi 221/2000 pour fournir de meilleures performances aux utilisateurs finaux

En ce qui concerne la mise en place d'un cadre réglementaire efficace, cela devrait également mettre suffisamment l'accent sur les sous-secteurs qui sont négligés, tels que la collecte et l'élimination des eaux usées et l'irrigation.

En outre, comme mentionné dans d'autres sections de ce document, et pertinent pour les systèmes de la PSP, il est également nécessaire de définir une structure tarifaire transparente et d'élaborer un cadre des marchés publics.

La loi 48 des PPP récemment adoptée est un développement positif dans cette direction.

#### 3.3.1 SOUTENIR DES FOURNISSEURS DE SERVICES AUTONOMES, EFFICACES ET FINANCIÈREMENT VIABLES

Bien que des mesures ont déjà été prises pour consolider la fourniture de services dans les établissements d'eau régionaux autonomes (EEA) par la loi 221/2000, la mise en œuvre de la réforme n'a pas encore été achevée et les EEA n'ont pas encore l'autonomie administrative et financière. Cela ne soutient pas un environnement favorable à la PSP.

La viabilité financière des fournisseurs de services devrait être adéquatement soutenue et les recettes devraient être réinjectées dans le système; pour qu'il puisse fonctionner et améliorer la prestation de services.

Un système tarifaire approprié est nécessaire, accompagné des mesures de reddition de compte sur l'utilisation des revenus, pour améliorer la collecte des factures et renforcer les capacités à gérer efficacement les ressources disponibles.

Actuellement, l'absence de charges volumétriques limite les incitations à la conservation au niveau des consommateurs, et aux EEA pour réduire les pertes ou accroître la disponibilité des ressources. Le Ministère de l'Énergie

30 Comme dans la stratégie nationale du secteur de l'eau



et de l'Eau a prévu de modifier la structure tarifaire actuelle, par ex. en substituant les tarifs fixes par des tarifs volumétriques pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement. En ce qui concerne les eaux usées, un nouveau tarif devrait être introduit proportionnellement aux volumes d'eau utilisés.

Cependant, avant de procéder, et puisque les changements tarifaires auront un impact sur les différents types de consommation, cet impact doit être défini par des études pertinentes et accompagné de la sensibilisation du public, et des programmes et campagnes d'éducation pour renforcer les efforts de conservation et les changements de comportement, notamment en cas de non-paiement de factures. Dans ce contexte, une attention particulière devrait être accordée aux différents groupes sociaux (pauvres, femmes, jeunes) et à l'utilisation des rôles des clients (femmes / hommes) pour promouvoir le changement de comportement. En outre, la réalisation des évaluations sur la volonté et la possibilité de payer au niveau local et / ou national a montré des avantages significatifs en tant qu'outils d'aide à la décision et à l'intégration des considérations sociales dans le processus de fixation des tarifs.

Il est également très important de baser le réajustement des tarifs sur la transparence concernant les coûts de fourniture et d'exploitation, afin que les utilisateurs comprennent bien le lien entre les tarifs et la prestation de services, ce qui pourrait également améliorer le paiement des factures en renforçant la confiance entre les fournisseurs de services et les utilisateurs finaux. Les mécanismes de responsabilisation doivent également être mis en place, parallèlement à des indicateurs de performance pour évaluer les EEA et les mécanismes de rapport adéquats pour divulguer l'information publiquement. En ce sens, les indicateurs de performance précédemment élaborés et appliqués dans le cadre du soutien du GIZ aux EEA pourraient être utilisés comme base ou révisés si nécessaire.

### 3.4 RENFORCER LE POTENTIEL DU SECTEUR BANCAIRE

Le rôle du secteur bancaire Libanais dans le soutien des projets verts et environnementaux a déjà été souligné dans une section précédente de cette évaluation (voir chapitre 2.4.3.1), consacrée aux mécanismes financiers verts dirigés par la Banque centrale du Liban (BDL).

En s'appuyant sur les conclusions des précédents travaux sur la PSP durable de l'eau menés par le MED EUWI (voir section 2.1), sur la contribution de la présente évaluation et sur le dialogue politique connexe pour renforcer la participation du secteur bancaire dans la PSP, un ensemble de critères des projets de l'eau spécifiques est en cours de développement dans le cadre de l'Action Libanaise pour l'Environnement (LEA) dédiée au financement de prêts dans les domaines de l'eau, de l'air et de l'environnement avec le soutien de différents partenaires.

Ce soutien ciblé est fourni dans le cadre du dialogue général sur la Gouvernance et le Financement des projets d'eau au Liban: la participation du secteur privé et le rôle des banques dans les investissements. Le Dialogue représente une synergie stratégique entre le Mécanisme de Soutien du Programme sur la Gestion Intégrée et Durable de l'Eau – et de l'initiative Horizon 2020 (SWIM-H2020 SM) et le projet régional labellisé par l'Union pour la Méditerranée (UpM) soutenu par l'ASDI « *Gouvernance et Financement du Secteur de l'Eau en Méditerranée* ».

En particulier, le SWIM H2020 SM financé par l'UE aide la BDL à élaborer les critères pour la sélection de projets de gestion des ressources en eau non conventionnelles (NCWRM), basés sur des options efficaces.

Cette activité est complétée par des consultations avec le secteur privé et les banques, renforçant un forum d'échange nécessaire pour solidifier et accélérer les actions nécessaires d'une manière ouverte, transparente et inclusive. Le Dialogue sur «la Gouvernance et le Financement du secteur de l'eau au Liban: le potentiel de la Participation du Secteur Privé dans les infrastructures hydrauliques en mettant l'accent sur le rôle des banques» a été lancé lors de la 6ème Semaine de l'eau à Beyrouth (27-28 mars 2017) et a inclut deux ateliers de consultation (respectivement le 10 octobre et le 8 novembre 2017). Les rapports de ces ateliers, y compris les recommandations pour aller de l'avant, se trouve sur <http://www.gwp.org/en/governanceandfinancing/#>:

L'implication des banques dans ce processus de consultation représente une nouveauté et, si est soutenue, peut non seulement contribuer à la viabilité financière du secteur de l'eau au Liban mais constituer également un modèle pionnier pour être répliqué ailleurs dans la région.

En outre, l'innovation inhérente du travail proposé repose sur l'approche «apprentissage par la pratique», en évaluant les projets d'eau à petite échelle qui pourraient être mis en œuvre comme projets pilotes / projets de "démonstration" grâce au soutien du secteur privé et des banques, et qui favoriseraient une meilleure compréhension des conditions favorables.

Par conséquent, il s'agit d'un processus à double sens qui a la valeur ajoutée de la mise en œuvre pratique directe et des tests des critères et des actions convenus.

### 3.5 LA PROMOTION DE L'INTÉGRITÉ DE L'EAU, DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET DE L'INTÉGRATION DU GENRE

#### 3.5.1 COMMENT AMÉLIORER L'INTÉGRITÉ DU SECTEUR DE L'EAU ?

L'amélioration de l'intégrité et de la transparence est essentielle pour assurer des cadres favorables à la gouvernance hydrique. Dans ce sens et en fonction de l'analyse faite au niveau diagnostique de ce document, il semble urgent d'entreprendre un ensemble d'initiatives habilitantes.

Certaines de ces dernières, étant identifiées également dans le cadre du « Programme de renforcement des capacités sur l'intégrité de l'eau dans la région MENA », sont énumérées ci-dessous, partant de celles qui concernent le secteur public en général et allant vers les plus pertinentes pour le secteur de l'eau:

- Souscrire à un comité contre la corruption, indépendant du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif, qui appuie des mécanismes de responsabilisation clairs et des procédures transparentes, y compris la participation publique, l'accès à l'information et l'enquête sur les cas de corruption.

Le comité serait chargé de préparer des projets de lois, d'examiner et d'évaluer toutes les législations relatives à la lutte contre la corruption, ainsi que de configurer des politiques de prévention, et d'élaborer des lois claires, détaillées et précises contre la corruption.

Les données mentionnées ci-dessus permettraient de combattre la corruption à tous les niveaux, y compris: politiques et bureaucratiques, la grande corruption étant principalement liée à l'approvisionnement et les travaux publics et la corruption pratique au niveau des ressources humaines dans le secteur public.

Concernant le dernier point, des mesures devraient être prises pour revoir les salaires des fonctionnaires sachant que la basse rémunération est l'une des raisons pour lesquelles les salariés acceptent des pots-de-vin. Pour cette même fin les interactions entre les citoyens et les fonctionnaires doivent être réduites au minimum, par ex. en substituant les longues procédures bureaucratiques par des procédures en ligne.

- Assurer la responsabilisation et la transparence régulière dans le secteur public, par exemple tout en activant correctement l'article 19 de la loi 4517/1972, en fonction duquel les institutions sont tenues de présenter des rapports annuels de leur travail, y inclus les rendements, la vérification des états financiers et les rapports de progrès.

Un pas en avant dans cette direction est représenté par la loi sur l'accès du public à l'information ratifiée par le parlement libanais en janvier 2017. Proprement édictée, cette loi permettrait l'accès du public aux données archivées par le biais de procédures claires et simplifiées.

Une base de données collective créée entre institutions faciliterait l'échange des connaissances, l'accès et la génération d'information. Cette base de données permettrait aux citoyens d'accéder l'information nécessaire sans avoir recours aux longues procédures bureaucratiques.

- Garantir des procédures de recrutement transparentes et indépendantes pour les nouveaux postes dans le secteur public, par ex. en définissant clairement les critères requis et en limitant l'ingérence politique. Un système de suivi devrait également être mis en place afin d'évaluer la performance des employés indépendamment des politiciens.
- Aux mesures législatives déjà mentionnées pour établir correctement la réforme du secteur (loi 221/2002), s'ajoute l'importance d'aller de l'avant avec la création d'un Conseil National de l'Eau, incluant les représentants des autorités principales concernées par le secteur de l'eau afin de superviser la gestion des ressources et être lié à la commission d'anti-corruption ci-dessus.
- Mettre en place une entité de surveillance responsable et transparente dans le Ministère de l'Energie et de l'Eau en collaboration avec le Ministère de l'Intérieur et des municipalités, dans le but de contrôler les connexions illégales sur le réseau et le creusage des puits illégaux.
- Adopter un système de dosage à tarifs établis, ce qui aide à contrôler la consommation ainsi que d'autres mesures de surveillance liées à l'utilisation de l'eau.

- La création d'une base des données partagée fiable des projets relatifs à l'eau pour l'échange des connaissances entre les institutions, y compris: la portée du projet, les exécutants, la source et le montant du financement, les bénéficiaires, les résultats et les extrants. Tout cela permettrait d'améliorer la performance et d'accroître la transparence et la responsabilité dans la planification et la gestion des ressources. Il convient de noter qu'une telle base de données existe, et est régulièrement mise à jour par le ministère de l'Energie et de l'Eau, par les donateurs bilatéraux et par les organismes internationaux chargés de la mise en œuvre des projets au Liban. Il est en effet un précieux outil de partage des connaissances, et devrait être plus visible, par exemple en le téléchargeant sur le site web de MEW ou via l'envoi actif à d'autres institutions libanaises et internationales.

### 3.5.2. COMMENT RENFORCER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES ET DU PUBLIC DANS LE SECTEUR DE L'EAU?

Comme décrit ci-dessus, l'expérience pratique dans le dialogue interactif au niveau de la politique et de la prise de décisions demeure plutôt limitée au Liban, et encore plus limitée est la possibilité des intervenants de participer à des débats publics. Cela concerne également le secteur de l'eau où les exemples existent mais ne sont pas étendus.

Par conséquent, il est nécessaire d'élargir le dialogue sur les questions liées à l'eau afin d'inclure les ONG, les universitaires, les citoyens et les autorités locales. Cela peut contribuer à gagner une plus grande adhésion des citoyens ; une compréhension partagée pour les enjeux et une contribution plus éclairée pour le processus de prise de décisions.

Une telle cible manque à la Stratégie Nationale du Secteur de l'Eau qui fait référence à la participation des acteurs exclusivement dans le cadre de la gestion de l'irrigation, et plus particulièrement à la création et la qualification d'associations d'usagers de l'eau (WUA).

En outre la participation du public est envisagée comme récepteur de messages de sensibilisation vers l'économie d'eau et autres initiatives de conservation.

Afin d'augmenter la sensibilisation sur l'état réel de l'eau dans le pays et les coûts du développement, de l'approvisionnement et de la maintenance des sources hydriques, les données doivent être établies dans une base de données, et un processus générant des rapports périodiques de cette base devrait être mis en place.

Cela concerne également l'information sur les avantages et les inconvénients de l'engagement du secteur privé. La question fondamentale est de développer une base de connaissances suffisante, de renforcer la confiance et d'établir une plateforme de communication régulière.

Les enfants et les jeunes des deux sexes peuvent jouer un rôle clé pour promouvoir les changements de comportement.

En conséquence, de meilleurs matériaux éducatifs pour les différents niveaux scolaires liés à la disponibilité de l'eau et le développement durable doivent être mis au point. Afin de rendre ces matériaux efficaces et d'assurer leur bon usage par les enseignants, des programmes de formation doivent être développés davantage pour les éducateurs.

Les clubs de la conservation environnementale peuvent être introduits par les ONG comme contribution à la sensibilisation et le développement des capacités.

En raison de l'intensification de la pénurie d'eau et de la croissance rapide de la population, il est proposé d'établir un programme secondaire pour la conservation de l'eau couvrant le cycle naturel de l'eau et ses sources au Liban: l'irrigation, la pollution, les jardins familiaux, la consommation d'eau, les eaux souterraines et les eaux de surface.

Le programme d'études peut mettre l'accent sur l'importance d'engager les étudiants dans des discussions, et des expériences pratiques afin de les aider à comprendre la pertinence du sujet et la nécessité de changer leurs habitudes de consommation d'eau.

Des projets pareils pourraient développer des compétences parmi les membres des ONG, ouvrir un dialogue public sur la conservation de l'eau et introduire l'enseignement interactif sur l'eau et les questions environnementales aux enseignants libanais.

Des représentants des ministères, des services publics, des ONG et des groupements du secteur privé peuvent être formés sur les questions de l'eau.

Le rôle de la communication et de l'échange des connaissances ne peut pas être ignoré et doit être pleinement utilisé comme outil pertinent et possible, et ceci doit être fait sans relâche.

Ce rôle ne peut pas être laissé au Ministère ou à l'organisme de réglementation, mais à l'ensemble du secteur dans toutes les capacités techniques, informatives et consultatives.

Une perspective du genre contribuerait considérablement à élargir la compréhension des clients et le bon usage de la communication afin d'atteindre les hommes et les femmes.

Des efforts devraient être faits en fonction d'une stratégie de communication bien planifiée, conçue avec des indicateurs permettant d'évaluer périodiquement l'impact des messages, et doit aller au-delà de la simple sensibilisation à un point où ils sont participatifs et inclusifs et avec un horizon à long terme. Les analyses des besoins des consommateurs, des connaissances, des attitudes et des comportements sont également importantes. Ces analyses sont beaucoup plus utiles si elles sont données avec une perspective de genre (p. ex. ventilation des données et analyse des différences dans le but d'élaborer une stratégie de communication adéquate). Cela ne peut pas être laissé au secteur de l'eau pour l'exécuter seul. Des entreprises spécialisées peuvent être retenues pour ce but dans l'attente de construire l'expérience interne requise.

### 3.5.3 COMMENT AMÉLIORER L'INTÉGRATION DU GENRE?

La diversité dans les organismes professionnels traitant la question de l'eau accroît la performance organisationnelle en général.

Bien que les ingénieurs soient essentiels, ils ne sont pas le seul groupe professionnel à engager pour une bonne gestion des entreprises relatives à l'eau.

Les économistes, les sociologues/spécialistes de l'égalité entre les sexes, les experts de communication et des ICT sont également en demande. Par exemple:

- Les sociologues pour mieux comprendre les clients et les avantages ainsi que pour identifier les risques sociaux et liés au genre (par ex. en relation avec la situation des réfugiées au Liban).
- Les spécialistes des ressources humaines pour assurer que les institutions/entreprises font usage de toutes les ressources humaines disponibles et tirent le meilleur de leur personnel.
- Les spécialistes de communication, par ex. pour communiquer avec les clients concernant les paiements, la gestion intelligente de l'eau, les réparations internes et la croissance des connaissances sur les responsabilités et les droits.

Outre l'élargissement de la compétence de l'entreprise, la diversité mentionnée ci-dessus peut également conduire à l'engagement d'un plus grand nombre de femmes.

Quant à l'engagement avec le public, plusieurs organismes communautaires qui sont dirigés par des femmes, plusieurs organismes travaillant avec et pour l'engagement des femmes et l'accès au processus de la prise de décisions existent au Liban. Ceux-ci peuvent être utilisés comme des partenaires au gouvernement lorsqu'on cherche activement à accroître l'accès des femmes à la prise de décisions.

En ce qui concerne l'engagement des femmes en tant qu'entrepreneures dans le secteur de l'eau, il est mandataire que le gouvernement mène par l'exemple.

Le gouvernement libanais peut entreprendre la sensibilisation pour atteindre les femmes propriétaires d'entreprise qui pourraient être intéressées à investir dans le secteur de l'eau.

Cela va nécessiter l'utilisation de nouveaux moyens de communication alternatifs ainsi que de nouveaux messages.

La Banque Centrale du Liban peut s'assurer que les crédits aux banques privées sont conditionnés avec des critères qui augmentent l'égalité des sexes dans les procédures de prêt, y compris la mise en place de critères qui favorisent les entreprises qui assurent l'égalité de genre ainsi que les sociétés montrant comment elles atteignent les deux genres avec leurs services ou produits.

A cet égard, la BERD a une grande expérience dans le travail avec le secteur bancaire sur leur façon d'élargir leur base de clients et d'obtenir plus de clientes femmes.

Il est également proposé que le gouvernement libanais fait usage des expériences internationales (des banques internationales et multinationales et des entreprises privées) en tenant compte de :

- Orienter les investissements vers les entreprises ayant des dirigeants et des conseils mixtes puisque celles-ci dépassent les entreprises qui ne favorisent pas l'égalité du genre en termes financiers.
- Examiner les normes environnementales et sociales utilisées par ces banques d'investissements multinationales, comme la BERD, la Banque Mondiale et la BEI. Les normes établies comme la demande sur les systèmes de gestion environnementale et sociale, y compris la gestion des ressources, l'égalité des chances et l'engagement des parties prenantes.
- Envisager les lignes directrices de l'engagement des parties prenantes de l'IFC pour les consultations sur l'investissement, ce qui fournit des informations sur la façon de planifier et de mener à bien l'engagement des intervenants (voir chapitre 2.5.3 ci-dessus pour plus de détails).

AFD (2010) : "Expérience de partenariat public-privé dans le secteur de l'eau à Tripoli (2003 - 2007)", Atelier national sur la "participation du secteur privé dans les infrastructures hydrauliques au Liban" Beyrouth, le 8 et 9 mars 2010

Banque du Liban (2010) : National Energy Efficiency and Renewable Energy Action" (NEEREA)

Banque du Liban (2015) : Lebanese Environmental Action (LEA) for Water, Air and the Environment Conférence des États Parties à la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) : <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/CAC-COSP.html> [https://www.transparency.org/news/pressrelease/lebanon\\_pledges\\_to\\_increase\\_transparency\\_civil\\_society\\_participation\\_in\\_the](https://www.transparency.org/news/pressrelease/lebanon_pledges_to_increase_transparency_civil_society_participation_in_the)

Banque mondiale (2003) "Note sur la politique de développement durable du secteur de l'irrigation". Rapport n° 28766 - LE. Groupe du développement hydrique, environnemental, social et rural, Moyen Orient et Afrique du Nord

Banque mondiale (2009) "secteur de l'AEA : examen des dépenses publiques" département du développement durable de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord

Forum économique mondial : rapport mondial 2016 sur la parité entre hommes et femmes : <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/economies/#economy=LBN>

Guide de l'EPEC (Partenariat Public Privé) : <http://www.eib.org/epc/g2g/i-project-identification/12/124/>

GIZ (2010) : Assistance à la réforme du secteur de l'eau

La Globale Reporting Initiative : <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

GWP-Med (2015) : Gouvernance et Financement du secteur de l'eau en Méditerranée (2015) : la Gouvernance de l'Eau en Palestine : Réforme du secteur afin d'inclure la participation du secteur privé. [http://www.gwp.org/contentassets/7a0a956a3e8147a486a83672f3793c36/govfin\\_pal\\_final-report\\_softcopy.pdf](http://www.gwp.org/contentassets/7a0a956a3e8147a486a83672f3793c36/govfin_pal_final-report_softcopy.pdf)

Haut Conseil pour la privatisation et les PPP : <http://hcp.gov.lb/>

Institut Issam Farès pour la politique publique et les affaires internationales, Université Américaine de Beyrouth. (2015) "La voie à suivre pour préserver l'eau au Liban - l'évaluation nationale des risques de l'intégrité de l'eau" [https://www.aub.edu.lb/ifi/publications/Documents/research\\_reports/20150429\\_CC\\_Water\\_Summary.pdf](https://www.aub.edu.lb/ifi/publications/Documents/research_reports/20150429_CC_Water_Summary.pdf)

McKinsey "Women at the top of corporations- Making it happen" Women Matter 2010, McKinsey and Company, Paris, 2010.

MED 5P, Préparation de projets de partenariat public-privé dans le sud et l'Est de la Méditerranée <http://www.eib.org/projects/regions/med/med5p/index.htm>

MED EUWI (2009), "Besoins et gestion de l'assainissement" Dialogue politique sur la planification de la gestion intégrée des ressources en eau dans la République Liban

MED EUWI, OCDE (2010), Les conditions-cadre pour la participation du secteur privé dans l'infrastructure de l'eau au Liban <https://www.oecd.org/development/investmentfordevelopment/49057291.pdf>

MED EUWI (2009), "l'Organisation des Institutions et des ressources humaines" Dialogue politique sur la planification de la gestion intégrée des ressources en eau dans la République Libanaise

Ministère libanais de l'Energie et de l'Eau (2010) : Stratégie nationale du secteur de l'eau

Ministère de l'environnement libanais et Banque du Liban : Projet de lutte contre la pollution de l'environnement au Liban (projet LEPAP)



Nasr S. (2010) "Risques et garanties pour les projets BOT et opportunités pour le secteur bancaire", Atelier national "Participation du Secteur Privé dans les Infrastructures d'Eau au Liban : Le Rôle des Banques", Beyrouth - 9 décembre 2010 (Ministère de l'énergie et de l'eau, Association des banques du Liban, MED EUWI, GWP-Med)

Norme internationale pour la responsabilité sociale ISO 26000 : <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

OCDE (2014) : Gouvernance de l'eau En Tunisie : Surmonter les défis de la participation du secteur privé, Éditions OCDE, Paris [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/water-governance-in-tunisia\\_9789264174337-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/water-governance-in-tunisia_9789264174337-en)

OCDE (2014) Gouvernance de l'eau en Jordanie : Surmonter les défis de la participation du secteur privé, Éditions OCDE, Paris <http://www.oecd.org/countries/jordan/water-service-governance-in-jordan-9789264213753-en.htm>

Les séries d'évaluation de risques de santé au travail (OHSAS) : <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>

(OCDE 2010) Des unités dédiées au Partenariat public-privé -une enquête auprès des structures institutionnelles de la gouvernance

OCDE (2009), la participation du secteur privé dans l'infrastructure de l'eau, liste de contrôle de l'OCDE pour l'action publique", <https://www.oecd.org/env/resources/42350657.pdf>

OCDE, la planification financière stratégique pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement : <https://www.oecd.org/env/resources/43949580.pdf>

Pacte mondial de l'ONU: <https://www.unglobalcompact.org/>

SIWI Programme de renforcement des capacités sur l'intégrité de l'eau dans la région MENA (2014-2017) : <http://watergovernance.org/programmes/water-integrity/water-integrity-capacity-building-programme-in-mena/>

SWIM H2020 SM : <http://www.swim-h2020.eu/>

SWMENA (Situation de la femme dans la région MENA) : <http://swmena.net/en/about>

The Bottom Line: Corporate Performance And Women's Representation On Boards : <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>

USAID (2007) " Lebanon Water Policy Program (LWPPP), Rapport final, mai 2002- mai 2007"

6<sup>ème</sup> édition de la Semaine de l'eau de Beyrouth, Dialogue national sur la Gouvernance et le financement de projets de l'eau : Participation du secteur privé et rôle des banques dans les investissements.

## ANNEXE I

LA RÉPUBLIQUE DU LIBAN  
LE PARLEMENT

TRADUCTION NON OFFICIELLE DE LA LOI 48 DU 7 SEPTEMBRE 2017  
RÉGISSANT LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

## ARTICLE I:

Aux fins de la présente loi, les définitions suivantes doivent avoir les significations suivantes :

Entité publique : l'État ou les institutions publiques y compris les organismes de réglementation ou les municipalités ou les fédérations de municipalités et toutes les personnes morales de droit public.

Partenaire privé : une entreprise du secteur privé ou un consortium de collectivités locales et/ou des sociétés privées, qui ont reçu l'Accord de partenariat.

Projet de PPP : Tout projet d'intérêt public dans lequel le secteur privé contribue, par le biais du financement et de la gestion, et au moins l'une des activités suivantes : la conception, la construction, le développement, la restauration, l'équipement, l'entretien, la réhabilitation et l'exploitation.

Accord de partenariat : un groupe de contrats, d'annexes, d'engagements et de garanties qui régissent la relation contractuelle entre l'entité publique, la société du projet et les autres parties concernées.

Le Conseil : Haut Conseil pour la privatisation et les PPP.

Société de projet [SPV] : la société Libanaise par actions créée par le partenaire privé pour l'exécution du projet de PPP.

Ministre concerné : le ministre chargé de l'administration ou de la supervision des institutions publiques, y compris les organismes de réglementation ou les municipalités ou les fédérations de municipalités, en vertu desquels le projet de PPP se place.

Phase de construction : La période commençant à la date de la signature de l'Accord de partenariat par les parties concernées jusqu'à l'achèvement de la conception et de la construction et/ou du développement, et/ou de la restauration, et/ou de l'équipement et/ou de l'entretien et/ou du processus de réhabilitation comme stipulé dans l'Accord de partenariat.

Phase opérationnelle : La période commençant à la date de début de la fourniture des services et des processus d'exploitation et de maintenance jusqu'à la date de leur achèvement stipulée dans l'Accord de partenariat.

## ARTICLE II:

- 1- Les dispositions de la présente loi régissent tous les projets PPP entrepris par l'État et les institutions publiques et toutes les personnes morales de droit public, à l'exception des municipalités et des fédérations de municipalités qui peuvent choisir de soumettre leurs projets de PPP aux dispositions de la présente loi.
- 2- Contrairement à tout autre texte, les dispositions de la présente loi régissent les projets PPP stipulés dans les lois régissant le secteur des télécommunications, le secteur de l'électricité et le secteur de l'aviation civile.
- 3- Lors de l'approbation du Conseil de procéder avec la Projet de PPP, l'organisme de réglementation du secteur devrait exercer ses fonctions concernant la délivrance de licences par sa participation dans le comité de projet. Au cas où les positions du président et des membres de l'organisme de réglementation étaient vacants, l'approbation du Conseil des ministres est considérée de facto comme un permis délivré.
- 4- L'organisme de réglementation exerce ses fonctions conformément à la loi réglementant l'instituant, à condition que ces fonctions ne violent pas les dispositions de la présente loi et les dispositions et les conditions de

l'Accord de partenariat, en particulier celles liées à la modification des prix de service fixés dans l'accord, et celles liées à l'imposition d'amendes, à la suspension, à la modification, au renouvellement, à l'annulation et au retrait des licences.

#### ARTICLE III:

1- La désignation du "Haut Conseil de la privatisation", créé par la loi n° 228 du 31 mai 2000, est remplacée dans la mesure mentionnée par le " Haut Conseil de la privatisation et des PPP".

Le Conseil doit en plus des pouvoirs qui lui sont conférés en vertu de la loi mentionnée ci-dessus, accomplir les tâches déclarées dans cette loi.

2- Le ministre concerné rejoint automatiquement le Conseil [en tant que membre].

3- Le titre "Secrétaire Général du Haut Conseil de la privatisation" comme mentionné dans le décret No 5540 du 23 mai 2001 est remplacé par le titre de "Secrétaire Général du Haut Conseil de la privatisation et des PPP" [le "Secrétaire général"]. Le Secrétaire général dirige le Secrétariat général du Conseil et dirige et gère les travaux ordinaires du Conseil.

#### ARTICLE IV:

1- Les projets de PPP sont proposés par le président du Conseil ou par le ministre concerné, et les projets PPP de nature municipale sont proposés par le président du conseil municipal ou le président de la fédération des municipalités. La proposition est faite par la présentation d'un dossier au Conseil qui devra inclure une étude préliminaire du projet.

2- Le Secrétariat Général du Conseil doit préparer une étude adéquate de la proposition du projet de PPP, et soumet au Conseil un rapport assorti de sa recommandation concernant la faisabilité de l'exécution du projet PPP proposé par le biais d'un accord de partenariat, l'étendue de l'intérêt du secteur privé pour le financer et y investir, en prévision de la résolution du Conseil d'accepter ou de rejeter la proposition.

3- Lorsque le Conseil décide d'accepter la proposition, et ainsi de réaliser le projet, le conseil doit former un comité de projet qui est présidé par le Secrétaire Général du Conseil et qui comprend un représentant du ministre concerné, un représentant du ministère des Finances désigné par le ministre des Finances et le président de l'organisme de réglementation du secteur, où il existe, et le président du conseil municipal ou le président de la fédération des municipalités lors des projets de nature municipale qui ont été soumis aux dispositions de la présente loi. Le comité de projet doit également sélectionner des consultants financiers, juridiques et techniques pour l'aider dans ses travaux ; ces consultants devraient être retenus par le Conseil.

4- Le comité de projet sera appuyé par une équipe de travail, dont le travail est coordonné par un délégué du secrétariat général du Conseil, et qui comprendra des représentants de l'entité publique bénéficiant du projet de PPP et des représentants des consultants financiers, juridiques et techniques retenus, ainsi que des experts de spécialité spécifique, si nécessaire, choisis parmi les ministères et les organismes de réglementation existants et toute personne morale de droit public, que le comité du projet estime que certains aspects du projet PPP entrent dans le champ de ses pouvoirs.

L'entité publique, à qui le comité du projet ou le membre de l'équipe de travail est affilié, est chargée de régler toute rémunération supplémentaire à laquelle il a droit et exécute ce paiement conformément à ses statuts.

#### ARTICLE V:

Le comité de projet, assisté par l'équipe de travail, est chargé de préparer une étude complète sur le projet PPP portant sur ses aspects techniques, économiques, juridiques et de financement, y compris les critères de pré-sélection et l'étendue de l'intérêt des investisseurs et la possibilité d'attirer le financement nécessaire, et doit présenter un rapport avec sa recommandation au Conseil.

#### ARTICLE VI:

Après l'approbation du Conseil à procéder avec le Projet de PPP pour des projets entrepris par l'État ou par des institutions publiques et par toute personne morale de droit public à l'exception des municipalités ou des fédérations de municipalités, le président du conseil doit soumettre le fichier du projet au Conseil des ministres. Après l'approbation du Conseil des ministres, le comité du projet doit lancer le processus de sélection du partenaire privé, en conformité avec les principes énoncés dans la présente loi.

Après l'approbation du Conseil à procéder avec un projet PPP de nature municipale qui a été soumis aux dispositions de la présente loi, le président du conseil doit soumettre le fichier du projet au président du conseil

municipal ou au président de la fédération des municipalités concernées pour obtenir les approbations requises conformément aux dispositions du décret législatif n° 118 du 30 juin 1977. Une fois que les approbations ont été obtenues, le comité de projet doit lancer le processus de sélection du partenaire privé, en conformité avec les principes énoncés dans la présente loi.

#### ARTICLE VII:

- 1- Le processus de sélection du partenaire privé est soumis aux principes de la transparence, de la liberté de participation de soumissionnaires concurrents et de l'égalité de leur traitement, ainsi l'offre doit assurer une publicité et une multitude d'offres concurrentes.
- 2- Le processus de sélection du partenaire privé doit commencer avec la publication d'une invitation publique à ceux qui sont intéressés à être désignés pour recevoir le projet de PPP. Cette invitation comprend les critères de pré qualification qui conviennent à la taille et la nature du projet PPP. Cette invitation doit être publiée dans la presse locale et internationale, ainsi que dans des magazines spécialisés et sur le site web du Conseil, au moins un mois avant la date limite de soumission de la déclaration d'intérêt.
- 3- Le comité du projet doit fournir aux parties intéressées à être présélectionnés, l'information nécessaire et les instructions qui serviraient de base pour leurs applications de pré-qualification. Il est interdit de présenter une demande de présélection ou de sélectionner un partenaire privé qui a été déclaré en faillite, et était dans un état de liquidation, ou a été reconnu coupable, en fonction des jugements locaux ou étrangers, d'actes de collusion ou de pratiques illicites. Au cas où le partenaire privé était un consortium, chacun des membres du consortium doit satisfaire ces conditions. Il est également interdit de conclure un contrat avec une société de projet dont le président ou l'un des membres de son conseil a été condamné par un jugement définitif d'un crime ou un délit.
- 4- Le comité de projet, assisté par l'équipe de travail, examine les demandes de pré-qualification et leurs documents d'appui. Le comité de projet évalue les demandes de présélection sur la base des critères de pré qualification publiés et présente un rapport au Conseil, y compris les noms des candidats présélectionnés, ainsi que de ceux qui n'ont pas de présélection et la base de leur décision. Une fois que le Conseil a pris la décision appropriée, les résultats de présélection sont publiés, et le nombre de candidats pré qualifiés ne doit pas être inférieur à trois.
- 5- Dans le cas où moins de trois candidats ont été présélectionnés ; l'invitation publique à ceux intéressés à être pré qualifiés est publié à nouveau.
- 6- Le comité de projet doit justifier sa décision aux candidats qui n'ont pas été présélectionnés.
- 7- Le comité de projet, assisté par l'équipe de travail, établit un projet de document d'appel d'offres. Ce projet comprend, sans être limité à :
  - a. Les critères d'évaluation spécifiques au Projet de PPP, qui devraient être objectifs, convenir à la taille et la nature du projet, et y être directement liés et doivent être contrôlables et vérifiables.
  - b. Les informations du projet, qui comprennent les procédures pour la présentation des soumissions et les éléments financiers, techniques et administratives du projet et les mécanismes d'enquêtes, d'objections et leur règlement.
  - c. Le projet d'accord de partenariat et ses annexes.
- 8- Le comité de projet doit envoyer le projet de document d'appel d'offres aux candidats pré qualifiés.
- 9- Le comité de projet, assisté par l'équipe de travail, doit mener des consultations avec tous les candidats présélectionnés et les prêteurs dans une position neutre et transparente afin de parvenir à une conception globale et définitive des exigences techniques, des moyens pratiques et de la meilleure structure financière pour entreprendre le projet de PPP. Le projet de document d'appel d'offres est modifié, si nécessaire, par le comité de projet à la lumière de ces consultations.
- 10- Le comité de projet doit présenter le document d'appel d'offres, dans sa forme finale, au Conseil. Une fois que le Conseil approuve le document d'appel d'offres, le président du Conseil le soumet au Conseil des ministres pour l'approbation finale. En ce qui concerne les projets PPP de nature municipale qui ont été soumis aux dispositions de la présente loi, et une fois que le Conseil approuve le document d'appel d'offres, le président du Conseil doit se référer au président du conseil municipal ou au président de la fédération des municipalités concernées pour obtenir les approbations requises conformément aux dispositions du décret législatif n° 118 du 30 juin 1977.
- 11- Le comité de projet doit envoyer le document de soumission aux candidats pré qualifiés.
- 12- Les candidats présélectionnés doivent préparer leurs propositions techniques et financières et les soumettre au comité de projet conformément aux principes énoncés dans le document de soumission.

- 13- Dans le cas où moins de trois propositions ont été soumises, l'offre pour le projet PPP est lancée à nouveau. Au cas où cela n'entraîne pas la présentation d'au moins trois propositions, deux propositions peuvent être jugées suffisantes pour procéder, sous réserve de l'approbation du Conseil des ministres.
  - 14- Le comité de projet doit ouvrir les propositions techniques en la présence des soumissionnaires pour vérifier leur conformité avec les exigences de présentation énoncées dans le document de soumission. Le comité de projet peut demander aux soumissionnaires de fournir les éclaircissements nécessaires, les informations manquantes et la confirmation d'engagements, le cas échéant, sous réserve d'un délai défini.
  - 15- Les propositions techniques qui ne sont pas conformes aux exigences du document de soumission seront rejetées et les propositions financières seront retournées non ouvertes aux soumissionnaires. La raison de la non-conformité doit être communiquée aux soumissionnaires.
  - 16- Le comité de projet, assisté par l'équipe de travail, évalue les propositions techniques selon les critères définis dans le document d'appel d'offres, et doit identifier les propositions techniques acceptées à la lumière de cette évaluation. Au cas où moins de deux propositions techniques ont été acceptées, l'appel d'offres est lancé de nouveau pour assurer la concurrence.
  - 17- Le comité de projet doit ouvrir les propositions financières relatives aux propositions techniques acceptées en présence des soumissionnaires et soumet ensuite un rapport au Conseil, classant les soumissionnaires selon l'évaluation technique et financière. Le comité de projet doit joindre au rapport sa recommandation en respectant la meilleure offre en fonction de critères d'évaluation énoncés dans le document de soumission.
- Le comité de projet, avec l'autorisation du Conseil, doit négocier avec le meilleur soumissionnaire, dans le but d'améliorer la proposition d'une perspective technique.

#### ARTICLE VIII:

Le soumissionnaire retenu est le soumissionnaire qui a présenté la meilleure proposition selon l'évaluation du comité de projet en fonction des critères d'évaluation énoncés dans le document d'appel d'offres, et tel approuvé par le Conseil.

Le comité de projet doit annoncer le résultat de l'appel d'offres et informer les soumissionnaires restants de la raison de leur échec.

#### ARTICLE IX:

- 1- Le partenaire privé doit établir une entreprise libanaise (la société de projet) où toutes ses actions sont nominatives et doit être soumise aux dispositions du Code de commerce, adoptées par le décret législatif n° 304 du 24 décembre 1942, tout en étant exemptée de l'exigence de nationalité prévue dans les articles 78 et 144 et de l'obligation de nommer un autre vérificateur ; et le président [de la société de projet] et chef de la direction sont exemptés de l'obligation d'obtenir un permis de travail.
- 2- Concernant les projets PPP entrepris par l'État ou les institutions publiques et toute personne morale de droit public à l'exception des municipalités ou des fédérations de municipalités, le partenaire privé n'a pas le droit de céder ses actions dans la société de projet avant que le projet n'atteigne la phase opérationnelle, tel que défini dans l'Accord de partenariat, sans l'approbation du Conseil des ministres, tandis que l'approbation du conseil municipal ou du conseil de la fédération est nécessaire pour les projets de nature municipale.
- 3- L'entité publique est autorisée à participer à la création de la société de projet et de contribuer à son capital, et sa contribution en nature serait exemptée du traitement de la vérification prévu dans l'article 86 du Code de commerce telle que l'évaluation effectuée par une entité indépendante, avec de l'expérience internationale. Les membres du conseil d'administration sont choisis par l'Assemblée générale et l'entité publique est représentée pour la durée de sa contribution par au moins un membre nommé par le Conseil des ministres sur proposition du ministre concerné.
- 4- La société de projet ne doit pas être soumise à la surveillance de la Cour des comptes.

#### ARTICLE X:

L'accord de partenariat est signé par le signataire autorisé au nom de l'entité publique et par des représentants de la société du projet. Quand nécessaire, le partenaire privé et toute autre partie concernée doivent signer également l'Accord de partenariat. L'Accord de partenariat doit comprendre les éléments suivants :

- 1- Les droits et les obligations de chaque partie ;
- 2- La base de financement du projet PPP ;
- 3- La durée de l'Accord de partenariat, qui ne doit pas dépasser trente-cinq ans à commencer de la date de signature ;

- 4- Tous les revenus que la société de projet recevra de l'entité publique, ou les recettes que l'entité publique recevra de la société de projet, selon la nature du projet PPP, pour l'exécution des travaux confiés à la société de projet en vertu de l'Accord de partenariat, ainsi que les modalités de versement de ces recettes ;
- 5- Les taxes et les tarifs et les redevances liés au projet PPP que le gouvernement ou le conseil municipal ou le conseil de fédération peut autoriser la société de projet à percevoir au nom et pour le compte de l'entité publique ;
- 6- Les indicateurs clés du rendement de la société de projet ;
- 7- Les rapports que la société de projet doit préparer en fonction de l'exécution du projet PPP et devrait soumettre à l'entité publique et au Conseil ;
- 8- La répartition des risques entre la personne publique et la société de projet, en addition aux mesures à prendre et aux procédures à suivre pour réduire l'impact de ces risques ;
- 9- Les règles de modification des conditions principales de l'accord du partenariat;
- 10- les garanties, les engagements et les obligations qui pourraient être donnés par la société de projet et/ou le partenaire privé et/ou l'entité publique pour la mise en œuvre du projet PPP ;
- 11- L'argent et les propriétés de l'entité publique mis à la disposition de la société de projet pendant toute la durée de l'Accord de partenariat pour l'exécution de ses Obligations, en plus des droits et obligations de la société de projet à l'égard de ces propriétés et de l'argent ;
- 12- La procédure du transfert du projet PPP en temps opportun à l'entité publique, lorsque la nature du projet nécessite un tel transfert ;
- 13- Les procédures nécessaires pour assurer la continuité du projet PPP et les travaux effectués en vertu de l'Accord de partenariat lors de la résiliation de l'Accord de partenariat, que ce soit en raison de l'expiration ou de la résiliation anticipée ou en cas de défaillance de la société de projet à exécuter l'une de ses obligations contractuelles ;
- 14- Les procédures et les sanctions qui peuvent être imposées aux autres parties en cas de violation des obligations contractuelles et les mécanismes détaillés pour exécuter ces procédures ;
- 15- Le mécanisme de règlement des différends, comme la médiation et l'arbitrage national et international.

#### ARTICLE XI:

L'entité publique est chargée de la surveillance de l'exécution du projet PPP dans tous ses aspects, comme stipulé dans l'Accord de partenariat. L'activité de suivi est effectuée en deux phases, la phase de construction et la phase opérationnelle.

##### 1- La phase de construction

- a. Immédiatement après la signature de l'Accord de partenariat par ses parties, l'entité publique désigne :
  - i. Un comité de pilotage, présidé par un représentant de l'entité publique et composé de représentants du ministre concerné - dans le cas où l'entité publique était autre que l'État-, le Secrétariat du Conseil général, le Ministère des Finances et l'organisme de réglementation du secteur, si ça existe.
  - ii. Un bureau de gestion de projet pour la phase de construction, qui comprend en plus de ses membres concernés, des experts spécialisés et/ou des consultants locaux et/ou internationaux considérés nécessaires selon la nature du projet de PPP. Le bureau de gestion de projet joue le rôle d'interface entre le comité directeur et la société de projet.
- b. Le bureau de gestion de projet doit recevoir et évaluer les rapports présentés par la société de projet dans le cadre de l'exécution et l'avancement des travaux, et préparer des rapports de surveillance trimestriels et les soumettre au comité directeur. Les rapports de suivi font apparaître l'étendue de la conformité de la société de projet à l'exécution du calendrier prévu par l'Accord de partenariat et doit inclure des suggestions au sujet de questions urgentes nécessitant un règlement.
- c. Le comité directeur se réunit une fois par trimestre et à chaque fois qu'une question urgente se pose dans le but d'examiner les rapports de suivi présentés par le bureau de gestion du projet et d'émettre les instructions nécessaires et soumettre des rapports à l'entité publique, et au ministre concerné - dans le cas où l'entité publique était autre que l'Etat - et le Secrétariat du Conseil général.
- d. L'entité publique autre que l'État, et à l'approbation, par le ministre concerné, pourrait prendre les mesures nécessaires et les décisions basées sur les rapports du comité directeur et le bureau de gestion de projet.

##### 2- La phase opérationnelle

- a. Avant le début de cette phase, l'entité publique doit nommer un bureau de gestion de projets pour la phase opérationnelle, qui comprend en plus de ses membres concernés, un représentant de l'organisme de régle-



mentation du secteur s'il existe, et des experts spécialisés et des consultants locaux et/ou internationaux considérés comme nécessaires.

b. Les tâches du bureau de projet doivent inclure, sans toutefois s'y limiter :

- i. Le Contrôle des opérations de la société de projet en ce qui concerne le résultat et le niveau et la qualité des services demandés par rapport aux normes requises et la répartition des risques.
- ii. Proposer des mesures pour remédier à toute violation des obligations par la société de projet et pour imposer des sanctions conformément à l'Accord de partenariat.
- iii. Contribuer à la gestion de résolution des différends.
- iv. Assurer la conformité générale de la société de projet aux conditions stipulées dans l'Accord de partenariat.

c. Le bureau de gestion du projet pour la phase opérationnelle doit présenter les résultats de la surveillance dans les rapports deux fois par année et chaque fois que nécessaire. Une copie de ces rapports est envoyée à l'entité publique pour qu'elle prenne les décisions appropriées, et au ministre concerné dans le cas où l'entité publique était autre que l'État, et au Secrétariat général du Conseil pour leur information et leur opinion et renvoi au Conseil chaque fois que nécessaire.

#### ARTICLE XII:

Le Secrétariat du Conseil général doit :

- 1- Préparer des rapports annuels sur le programme des projets de PPP, et des propositions visant à développer et encourager les partenariats public-privé en général, et de les soumettre au Conseil afin de les référer au Conseil des ministres.
- 2- Former le personnel du secteur public à développer leurs capacités et leur permettre d'étudier et de gérer les projets de PPP.

#### ARTICLE XIII:

1- Contrairement à tout autre texte, l'entité publique a le droit de mettre à la disposition de la société de projet les immobiliers qu'elle possède et qu'elle juge nécessaires à l'exécution du projet PPP pour la durée de l'Accord de partenariat.

2- Si la mise en œuvre du projet PPP nécessite l'expropriation de propriétés privées, le Conseil ou la société du projet demande à l'Entité Publique d'exproprier ces propriétés.

Dans ce cas, les règles d'expropriation s'appliquent et les décisions pour la saisie et le transfert de propriété sont délivrées dans un délai de 6 mois après la délivrance de l'arrêté déclarant l'intérêt public.

Les propriétés expropriées doivent être enregistrées au nom de l'entité publique dans le registre foncier, et la société de projet doit avoir le droit d'utiliser ces propriétés expropriées pour la durée de l'Accord de partenariat.

3- La société de projet ou le partenaire privé a le droit de financer totalement ou partiellement, avec l'entité publique, l'indemnisation pour l'expropriation des biens immobiliers nécessaires au Projet de PPP, comme si cette contribution financière est considérée comme un élément faisant partie intégrante du financement du projet PPP.

#### ARTICLE XIV:

Les dépenses du projet PPP supportés par le gouvernement doivent être comptabilisées dans le budget national.

#### ARTICLE XV :

Le Conseil et l'entité publique doivent conserver les experts et les consultants visés par la présente loi en fonction de leurs statuts respectifs, si existants, sinon, sur la base des dispositions de la loi sur la comptabilité générale.

#### ARTICLE XVI :

Les dispositions de la présente loi n'empêchent pas le partenaire privé et la société de projet de profiter des dispositions de la loi n° 360 du 16 août 2001 portant sur le développement des investissements au Liban et des dispositions de la loi n° 705 du 9 décembre 2005 relatives à la titrisation des actifs.

#### ARTICLE XVII :

Les détails de la mise en œuvre de la présente loi sont fixés, le cas échéant, en vertu de décrets adoptés par le Conseil des ministres, sur proposition du Président du Conseil.

#### ARTICLE XVIII :

La présente loi entrera en vigueur immédiatement après sa publication dans le Journal officiel.

## ANNEXE II

### PRÉVISIONS DE L'ASSISTANCE À LA FORMATION REQUISE DANS LES PROCHAINS 2 À 3 ANS (DATE DE RÉFÉRENCE : 30 SEPTEMBRE 2016)

#### L'ETABLISSEMENT DES EAUX DU LIBAN NORD

| PRÉVISION DE L'ASSISTANCE À LA FORMATION REQUISE DANS LES 2-3 PROCHAINES ANNÉES                     |                                                              |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Sujet de l'assistance requise (formation)                                                           | Position de chaque employé de l'établissement d'eau à former | Nombre des employées à former |
| L'opération et la maintenance des stations de traitement de l'eau et des eaux usées (WTP) et (WWTP) | Ingénieurs - chefs de départements                           | 15                            |
| PPP                                                                                                 | Ingénieurs - chefs de départements                           | 20                            |
| La gestion des Contrats                                                                             | Chef du département financier                                |                               |
| Les Contrats basés sur le rendement                                                                 |                                                              |                               |
| Le jumelage                                                                                         |                                                              |                               |
| La Gestion des Ressources Humaines                                                                  | Chef du département des Ressources Humaines                  | 10                            |
| La formation initiale                                                                               |                                                              |                               |
| La gestion des achats                                                                               | Chef de départements Ingénieurs                              | 20                            |
| La gestion des actifs                                                                               | Chef du département administratif                            |                               |
| La documentation et l'évaluation                                                                    | Chef du département financier                                |                               |
| Eau non facturée ENF                                                                                | Ingénieurs chef de département                               | 20                            |
| La gestion de la demande                                                                            |                                                              |                               |
| La détection des fuites                                                                             |                                                              |                               |
| La GIRE (La Gestion Intégrée des Ressources en Eau)                                                 |                                                              |                               |
| La Gestion de la demande d'eau souterraine                                                          |                                                              |                               |
| La gestion du service à la clientèle                                                                | Administratif                                                | 20                            |
| Centre de service pour la construction et l'équipement                                              |                                                              |                               |
| TOT- la formation des entraîneurs                                                                   | Employés administratifs                                      | 20                            |
| Centre de formation pour la construction et l'équipement                                            | Des ingénieurs                                               |                               |
| La gestion des serveurs informatiques et des réseaux                                                | Chef de département Ingénieurs                               | 10                            |
|                                                                                                     | Techniciens                                                  |                               |
| GIS/SCADA.                                                                                          | Chef de département Ingénieurs                               | 15                            |
| Lecture et gestion des compteurs                                                                    |                                                              |                               |

#### L'ETABLISSEMENT DES EAUX DU LIBAN SUD

| PRÉVISION DE L'ASSISTANCE À LA FORMATION REQUISE DANS LES 2-3 PROCHAINES ANNÉES |                                                              |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Sujet de l'assistance requise (formation)                                       | Position de chaque employé de l'établissement d'eau à former | Nombre des employées à former |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                             |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Comment détecter la puissance électrique des transformateurs et des panneaux électriques, liés à la station et aux réseaux                                                                                                                                                                           | Ingénieurs et techniciens dans le département d'ingénierie et de production des projets et dans le département de traitement des eaux usées | 10 |
| Préparer des spécifications techniques pour les pièces et les accessoires liés aux stations de pompage et réseaux                                                                                                                                                                                    | Ingénieurs et techniciens dans le département d'ingénierie et de production des projets et dans le département de traitement des eaux usées | 10 |
| Fondamentales de la préparation des livres des termes de gestion et des documents contractuels sur                                                                                                                                                                                                   | Chef du département d'ingénierie et chef de division                                                                                        | 3  |
| Comment concevoir, gérer et exploiter les réservoirs d'eau                                                                                                                                                                                                                                           | Ingénieurs et techniciens dans le département d'ingénierie et de production des projets et dans le département de traitement des eaux usées | 15 |
| Comment fonctionnent les portes électriques et mécaniques et comment choisir leurs spécifications générales, types et mode de fonctionnement                                                                                                                                                         | Ingénieurs et techniciens dans le département d'ingénierie et de production des projets et dans le département de traitement des eaux usées | 15 |
| La conception structurelle, architecturale et électromécanique d'une station de pompage idéale                                                                                                                                                                                                       | Chef du département d'ingénierie et chef de division                                                                                        | 4  |
| La localisation et la conception des puits d'eau potable, ainsi que la surveillance sur le processus de forage effectué par l'entrepreneur. Enseigner tous les tests qui doivent être effectués sur le puits afin d'assurer qu'il a été foré conformément aux spécifications du livre des conditions | Ingénieurs et techniciens dans le département d'ingénierie et de production des projets et dans le département de traitement des eaux usées | 10 |
| Analyse et évaluation du budget public et du rapport financier                                                                                                                                                                                                                                       | Division de la comptabilité- Département du Budget Général                                                                                  | 10 |
| Ajustement de stock et des erreurs de comptabilité et le traitement                                                                                                                                                                                                                                  | Division de la comptabilité, auditeur financier                                                                                             | 6  |
| Les outils essentiels à la gestion efficace des espaces de stockage et des dépôts<br>the essential tools for the effective management of warehousing and stores                                                                                                                                      | Division dépôts                                                                                                                             | 3  |
| Comment préparer la salle de formation : matériaux logistiques et administratifs                                                                                                                                                                                                                     | Divisions des Ressources Humaines                                                                                                           | 5  |
| Distinction dans l'organisation et la gestion des ressources humaines                                                                                                                                                                                                                                | Divisions des Ressources Humaines                                                                                                           | 5  |
| Les compétences de l'expression orale et de la diction                                                                                                                                                                                                                                               | Divisions des Ressources Humaines                                                                                                           | 5  |
| La fondation de l'écriture d'une description d'emploi efficace                                                                                                                                                                                                                                       | Divisions des Ressources Humaines                                                                                                           | 5  |
| Evaluer la performance et identifier les besoins à la formation                                                                                                                                                                                                                                      | Divisions des Ressources Humaines                                                                                                           | 5  |
| La gestion des risques                                                                                                                                                                                                                                                                               | Service assurance qualité                                                                                                                   | 1  |
| Une vérification de l'état financier et le contrôle interne en matière de rapports financiers                                                                                                                                                                                                        | Service assurance qualité                                                                                                                   | 1  |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Normes internationales modernes de supervision du cycle de vérification interne                                                  | Service assurance qualité                                                                                                              | 1  |
| L'excellence dans la gestion stratégique de l'approvisionnement et des achats                                                    | Section des achats- division du secrétaire général                                                                                     | 3  |
| Les logistiques d'approvisionnement et la gestion de la chaîne y liée                                                            | Section des achats                                                                                                                     | 3  |
| La gestion des contrats d'approvisionnement et les négociations efficaces                                                        | Section des achats division du secrétaire général                                                                                      | 4  |
| Direction- compétences de planification et d'organisation pour la gestion des opérations d'urgence, de sauvetage et d'évacuation | Direction de la gestion                                                                                                                | 4  |
| L'archivage électronique et la gestion des documents                                                                             | Direction de la gestion                                                                                                                | 4  |
| La gestion des actifs fixes                                                                                                      | Direction de la gestion                                                                                                                | 4  |
| Les bases légales pour la préparation des contrats, des notes et des décisions                                                   | Division des affaires Juridiques                                                                                                       | 1  |
| La traduction et l'écriture juridique et les techniques de rédaction législative et les contrats de conception                   | Division des affaires Juridiques                                                                                                       | 1  |
| Direction exécutive, planification stratégique et objectifs de gestion innovants                                                 | Division du secrétaire général                                                                                                         | 2  |
| Développement de la erp Navision : rapport et formulaire                                                                         | Division Informatique                                                                                                                  | 5  |
| De nouvelles approches pour comprendre la valeur et la satisfaction du client                                                    | Département du Service à la clientèle                                                                                                  | 10 |
| Conception, réhabilitation et développement de réseaux d'eau                                                                     | Département Ingénierie et projets                                                                                                      | 4  |
| Le design et la réhabilitation des réseaux de distribution de l'eau                                                              | Départements de l'ingénierie et des projets                                                                                            | 4  |
| Autocad, gis                                                                                                                     | Départements de l'ingénierie et des projets                                                                                            | 8  |
| L'usage des outils d'arpentage                                                                                                   | Ingénieurs et techniciens dans le département d'ingénierie et des projets et département de production et de traitement des eaux usées | 10 |
| Langue anglaise pour tous les niveaux                                                                                            | Tous les employés                                                                                                                      |    |

#### L'ETABLISSEMENT DES EAUX DE BEYROUTH - MONT LIBAN

| PRÉVISION DE L'ASSISTANCE À LA FORMATION REQUISE DANS LES 2-3 PROCHAINES ANNÉES                   |                                                              |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Sujet de l'assistance requise (formation)                                                         | Position de chaque employé de l'établissement d'eau à former | Nombre des employées à former |
| <b>E &amp; M des stations de pompage :</b>                                                        |                                                              |                               |
| Assistance pour la mise en place des procédures standards d'exploitation et de maintenance (SOMP) |                                                              |                               |

|                                                                                                                                              |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Formation sur la maintenance à tous les niveaux pour les pompes, les moteurs, les générateurs, les tableaux de contrôle, les chlorateurs ... |  |  |
| Les systèmes de gestion et de reporting                                                                                                      |  |  |
| Les procédures de sensibilisation et de sécurité                                                                                             |  |  |
| <b>Le système d'approvisionnement en eau</b>                                                                                                 |  |  |
| La balance de l'eau                                                                                                                          |  |  |
| La sectorisation                                                                                                                             |  |  |
| La détection des fuites                                                                                                                      |  |  |
| L'eau non-facturée (ENF)                                                                                                                     |  |  |
| Les débitmètres                                                                                                                              |  |  |
| La formation des entraîneurs                                                                                                                 |  |  |
| Le système Scada ( <i>système d'acquisition et de contrôle de données</i> )                                                                  |  |  |
| Le système ERP ( <i>progiciel de gestion intégré PGI</i> )                                                                                   |  |  |

#### L'OFFICE NATIONAL DU LITANI

| PRÉVISION DE L'ASSISTANCE À LA FORMATION REQUISE DANS LES 2-3 PROCHAINES ANNÉES                                             |                                                              |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Sujet de l'assistance requise (formation)                                                                                   | Position de chaque employé de l'établissement d'eau à former | Nombre des employées à former |
| Le renforcement des capacités et la formation sur les nouveaux matériaux pour mesurer l'eau de surface et l'eau souterraine | Chef du département des Ressources en eau                    | 1                             |
|                                                                                                                             | Ingénieur                                                    | 2                             |
|                                                                                                                             | Biologiste                                                   | 1                             |
|                                                                                                                             | IT                                                           | 12                            |

## CONTACTS

[secretariat@gwpmed.org](mailto:secretariat@gwpmed.org)

[www.gwpmed.org/governanceandfinancing](http://www.gwpmed.org/governanceandfinancing)