

Public Disclosure Authorized

THE WORLD BANK GROUP ARCHIVES

PUBLIC DISCLOSURE AUTHORIZED

Folder Title: Lebanon - Emergency Reconstruction and Rehabilitation - Operational Support - Volume 2

Folder ID: 30322943

Project ID: P005336

Dates: 2/11/1993 - 5/26/1993

Fonds: Records of the Middle East and North Africa Regional Vice Presidency

ISAD Reference Code: WB IBRD/IDA MNA

Digitized Date: 12/21/2017

To cite materials from this archival folder, please follow the following format:
[Descriptive name of item], [Folder Title], Folder ID [Folder ID], World Bank Group Archives, Washington, D.C., United States.

The records in this folder were created or received by The World Bank in the course of its business.

The records that were created by the staff of The World Bank are subject to the Bank's copyright.

Please refer to <http://www.worldbank.org/terms-of-use-earchives> for full copyright terms of use and disclaimers.



THE WORLD BANK
Washington, D.C.

© International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association or
The World Bank
1818 H Street NW
Washington DC 20433
Telephone: 202-473-1000
Internet: www.worldbank.org



30322943

R2000-176 Other #: 12

155359B

Lebanon - Emergency Reconstruction and Rehabilitation - Operational Support - Volume
2

DECLASSIFIED
WBG Archives

Return To CFS Information Center
Room Q-5114
Ext. 37594

CLOSE-OUT SHEET

This File Covers The Period From Feb. 193. To May '93
For Further Correspondence, See Vol. 3.

o/s Lebanon CFS file

THE WORLD BANK INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION MIGA

Office Memorandum

DATE: May 26, 1993

TO: Mr. Douglas I. Graham, MN2IN

FROM: Jamal Saghir, CFSPS >9

EXT.: 32789

SUBJECT: LEBANON: ERRL Telecom TA

Please find attached the series of EMs I sent to Youssef since we came back from the supervision mission. This will give you a good briefing about where we stand and what needs to be done. Please call me if you need more details.

Attachments

JSaghir:na

The World Bank/IFC/MIGA
O F F I C E M E M O R A N D U M

DATE: May 26, 1993 09:32am

TO: Youssef Choucair (YOUSSEF CHOUCAIR)

FROM: Jamal Saghir, CFSPS (JAMAL SAGHIR)

EXT.: 32789

SUBJECT: Discussion with Mr. Blanchard (OGER-CDR)

Youssef,

1 I just talked to Mr. Blanchard concerning the two telecom projects to be financed by the ERRL. It is not clear what is happening, "something is cooking". He met the people of the Ministry of PTT last Monday. They informed him that the Minister will give the CDR his reactions to the TORs in few days.

2. He informed me that an inter-ministerial commission is now studying the possibility of creating independent "Office" in several sectors including telecommunication. It seems that the conclusion of this commission could affect our project and delay the study and the implementation of the management contract. I told Blanchard that the creation of independent Offices should not interfere in the project. On the one hand our study will provide the Ministry with options on the form of the office and the regulatory and institutional framework; and on the other hand the management contract is an intermediary solution before the creation of the independent telecom company. He told me that the Minister prefers to wait the conclusions of the commission before he gives the go ahead for our restructuring projects. It seems that in 10 days the commission will have some preliminary report.

2. I suggest that we first contact the Minister of PTT or CDR president to get more details on this commission (mandate, members, etc) and see how all of this is affecting the project. I guess again we should explain the overall concept of this restructuring. If the Government changed its mind we should be informed very soon. What do you think?

By the way Mr. Blanchard is leaving CRD-OGER.

CC: Yoshiro Takano

(YOSHIRO TAKANO)

CC: Institutional ISC Files

(INSTITUTIONAL ISC FILES)

A L L - I N - 1 N O T E

DATE: 20-May-1993 11:05am

TO: Youssef Choucair (YOUSSEF CHOUCAIR)

FROM: Jamal Saghir, CFSPS (JAMAL SAGHIR)

EXT.: 32789

SUBJECT: Lebanon: Telecommunication : updating

Youssef,

1. I just talked to Mr. Blanchard (OGER-CDR) who informed that, so far, Ministry of PTT did not react to the TORs, letter of invitation and the short list submitted by CDR for the management contract and the study to be financed by the ERRL. He said that the Ministry is busy finalizing the tender documents for the GSM & PSTN. However a meeting is scheduled tomorrow with the Ministry. I agreed that next Wednesday I will call him again to get feedback on the meeting(s). He proposed to send me the dossier as prepared by CDR. I told him that first, CDR and the Ministry should agree and have a common position. Once this is done, CDR should transmit officially to the Bank the two dossiers for review and "non-objection".

2. With regards to the GSM, Mr. Blanchard informed me that the tender documents will be issued next week. It seems that the Government has changed its mind again and decided to give a monopoly to one operator for a short period of time based on a formula which takes into account factors such as the rate of return on investment and the duration of the BOT, to be agreed during negotiation. This monopoly period could be around 7-8 years. Then a second operator could be allowed (during this period the market could be saturated, the first operator would have "pumped" the maximum of the deal and there could be no guarantee that the consumer would be well served!). Also the government removed all pre-decisions and constraints concerning the tariff structure and it was decided to keep the flexibility in the number of lines to be provided by linking the demand to the capacity of the network (up to 250,000 lines). Initially the Ministry simulations estimate a demand of 50,000 lines for the first year and 150,000 in two years.

3. At this stage, these are government decisions and since we are not financing these projects, I suggest that we don't react to those positions. We already advised and gave them written recommendations.

4. Finally, the PSTN dossier is still in the process of preparation and the tender documents should be issued at the end of May. I will keep you informed.

Regards
Jamal

CC: Yoshiro Takano

(YOSHIRO TAKANO)

The World Bank/IFC/MIGA
O F F I C E M E M O R A N D U M

DATE: May 13, 1993 11:21am

TO: Youssef Choucair (YOUSSEF CHOUCAIR)

FROM: Jamal Saghir, CFSPS (JAMAL SAGHIR)

EXT.: 32789

SUBJECT: Lebanon: ERRL - Telecommunication component.

Youssef,

1 This memo intends to update you on the progress of finalizing the TORs, letter of invitations and short list of consultants for the Restructuring study and the management contract to be financed by the ERRL.

2. This morning I contacted Mr. Francis Blanchard (OGER- CDR) and he informed me that:

(a) As agreed Norconsult prepared the draft TORs and draft contract for the management contract;

(b) The TORs, letter of invitation, short list for both the restructuring study and the management contract were reviewed and approved by CDR and sent to the Ministry of PTT for final comments and approval. The Ministry is supposed to react by May 14. Mr. Blanchard informed me that if everything is approved "as is" by the Ministry, the Bank should receive the two dossiers for non-objection by May 21. If there is a problem then we will need to work with CDR and the Ministry to find a suitable consensus. Mr. Blanchard told me that by next Tuesday May 20 we should have clear views. We agreed that I will call him on May 20. As things now stand, we are facing a delay of two-three weeks in comparison with the original schedule agreed during the mission.

(c) With regards to the PSTN and GSM projects, it seems that CDR and the Ministry are busy finalizing the request for proposals. It does not seem that they need more help from us.

3. If you need any further information, don't hesitate to call me.

Regards
Jamal

CC: Yoshiro Takano

(YOSHIRO TAKANO)

BACK-TO-OFFICE REPORT
4-20-93

CFS files

Office Memorandum

DATE: April 20, 1993

TO: Mr. Kevin Young, Manager, CFSPS

FROM: Jamal Saghir and Yeshiro Takano, CFSPS

EXT.: 32789/32827

SUBJECT: ✓ **LEBANON: Emergency, Reconstruction And Rehabilitation Loan (ERRL) - Supervision Mission - Back-To-Office Report**

1. As requested, we visited Beirut from April 1 to April 17, to participate in the first supervision Mission of the ERRL. The objectives of our Mission were to: (a) review the draft tender documents for the GSM Cellular and Public Switched Telephone Network (PSTN) projects; (b) advise on the restructuring and reorganization of the telecommunication sector and agree on the timetable for launching the proposed study on the restructuring of the sector; (c) finalize the Terms of Reference (TOR) for the proposed management contract to be financed by the ERRL; and (d) participate in the discussions on the water and waste water restructuring strategy. The attachment is our contribution to the Mission's Aide-Memoire.

Telecommunications

2. The Government of Lebanon (GOL) is in the process of rehabilitating and expanding the telephone network. Under the ERRL the World Bank is not providing any financing for the proposed GSM cellular networks nor the rehabilitation and expansion of the PSTN. However, upon a request from the Council for Reconstruction and Development, the Mission reviewed the draft tender documents. A detailed comments (Aide-Memoire attachment 1) were submitted, and based on our comments, the Government moved quickly to modify the concerned legislation which is currently discussed in the Parliament. The major issue we debated relates to monopoly versus competition in the delivery of the cellular system which will be built under a BOT scheme. The initial GOL intention was to provide the BOT operator a nation-wide six years of monopoly period. We indicated that the economies of scale for a cellular system are very modest. We suggested that two (or more) operators should compete in GSM services for more rapid expansion, more efficient operation, better services and for lower cost to the customers. Our recommendations were forwarded to the Prime Minister who endorsed the majority of the proposals and the Ministry of Post and Telecommunications confirmed the modification while debating the project in the financial Committee of the Parliament.

Assistance for telecommunications sector restructuring under the ERRL

3. The Mission agreed with the Ministry on the revised draft Terms of Reference (TOR) for the proposed study on the restructuring of the telecommunications sector. On the other hand, the Mission discussed with Norconsult (the Government consultant) the outlines of the revised Management Contract TOR and agreed on the overall framework.

Water restructuring strategy

4. We participated in the discussion on the reform of the water and waste water sector. A UNDP consultant was in the field to prepare an outline of the future of the water development strategy. CFSPS was requested by the Region to assist in the water restructuring sector for Lebanon, Yemen and Iran. For Lebanon, the emphasis will be on the corporatization of the National Water and Sanitation Authority. This would be part of a water and waste water project. In the field, we discussed with the Task Manager the support that CFSPS will be providing. It is proposed that a CFSPS team be formed encompassing three people (a water and waste water specialist, a financial analyst and a restructuring specialist). This group could be working on the three countries. So far, we located the water and waste water specialist who already started the work in Lebanon and we recommend that CFSPS retains him on a short term basis.

Recommended next step

5. The role of CFSPS in this supervision mission was well acknowledged. We were able to quickly provide critical comments on the telecommunications reform program which were highly appreciated. Based on this CFSPS team experience we recommend that:

- (a) CFSPS continues to take the lead in the telecommunications in Lebanon in providing advises to the Region and the GOL;
- (b) the Region be informed that the CFSPS team can continue its support in FY94, and that, if necessary, be strengthened by adding a consultant to the team and that a budget could be allocated for specific consultancy works;
- (c) for the water and waste water reform, a CFSPS team be formed to support the Region, encompassing three people (a water and waste water specialist, a financial analyst and a restructuring specialist); and
- (d) assist the Region in mobilizing funds through PHRD or other sources to carry out the telecommunications and water and waste water restructuring programs.

Attachments

cc: Messrs. Kashiwaya, Song (CFSVP); Sud (CFSDR); CFSPS Staff; CFSPS files

JSaghir:na

April 15, 1993

ANNEX

LEBANON
EMERGENCY RECONSTRUCTION AND REHABILITATION PROJECT
AIDE-MEMOIRE

Telecommunications sector

1. The objectives of the World Bank telecommunications team were to: (a) review the draft tender documents for the GSM cellular and Public Switched Telephone Network (PSTN) projects; (b) advise on the restructuring and reorganization of the telecommunication sector and agree on the timetable for launching the proposed study on the restructuring of the sector; and (c) finalize the Terms of Reference (TOR) for the proposed management contract to be financed by the ERRP.

Comments on draft tender documents

2. The World Bank is not providing any financing for the proposed GSM cellular networks nor the rehabilitation and expansion of the PSTN. However, upon a request from the CDR, the Mission reviewed the draft tender documents. A detailed comments (attachment 1) were submitted and discussed with the Ministry, CDR and the group of consultants which were involved in the preparation of the tender documents (Norconsult) and those who also provided comments (Oger international & Dar al-Handasah) to the authorities. Major policy issues were agreed with CDR and the MPT.

GSM

3. The Mission recommends that several policy decisions be taken by the Government before issuing the Tender Documents. Main policy issues agreed include:

- (a) Competition to be allowed and monopoly be reconsidered to accommodate two (or more) competing GSM operators covering the whole territory.
- (b) The Mission suggests that the mandatory capacity requirement to install 250,000 lines which corresponds 7 cellular telephones per 100 population within 30 months be reevaluated. The Mission was informed that MPT is considering to reduce the initial requirement to 50,000 lines (1.4 cellular telephones per 100 population).
- (c) Interconnection arrangements shall be clarified in the tender documents.
- (d) The GSM operator is responsible for only connecting GSM network to PSTN zone trunk exchanges.
- (e) The use of Ministry's land and building by the GSM operators will not be free.

- (f) The bidders be given information on the tariff setting mechanism/procedures (preferably both current and proposed) as well as absolute current tariff level. Interconnection charges with other operators (PSTN, other cellular, value-added networks, etc.) should also be described.

4. Nevertheless, the tender documents have not yet spelled out in detail how the bidders will be evaluated and the winners be chosen. It is very important that the evaluation criteria are discussed fully and consensus is formed before the tender is issued. Norconsult/CDR are working on the criteria and the draft criteria will be forwarded to the Bank for comments. Moreover, the mission recommends adoption of two-stage bidding procedure as outlined in attachment 1.

PSTN

5. The Mission reviewed the draft PSTN turn-key Tender Documents and following are the summary of major policy issues agreed:

- (a) SDH transmission system be mainly used.
- (b) customer premises equipment including cellular handsets, will be fully liberalized by the time the construction is finished.
- (c) Finally, utmost care be taken to synchronize switching system procurement with outside plant procurement.

As in the case of GSM tender, adoption of the two-stage bidding procedure is recommended by the Mission.

Technical Assistance to be financed by ERRP: Action agreed and timetable

6. Assistance for telecommunications sector restructuring. The Mission agreed with the Ministry on the revised draft Terms of Reference (TOR) (attachment 2) for the proposed study on the restructuring of the telecommunications sector. A draft Letter of Invitation was prepared by CDR and reviewed by the Mission. The following timetable was agreed with MPT and CDR:

- CDR/MPT to finalize letter of invitation (LOI): April 30
- CDR/MPT to finalize short list : April 30
- send to the Bank the final draft for final comments and "non-objection": (LOI, TOR, short list) for final comments: May 7
- CDR issue letter of invitation: May 15

7. Management Contract. CDR and MPT has asked Norconsult (Government's consultants) to prepare a detailed TOR and draft contract, based on the TOR

prepared during the appraisal mission. The Mission discussed with Norconsult the outlines of the revised TOR and agreed on the overall framework. The revised TOR will be submitted to the Bank for comments. A draft Letter of Invitation was prepared by CDR and reviewed by the Mission (attachment 3). The following timetable was agreed with MPT and CDR:

- CDR/MPT/ Norconsult to prepare TORs: April 18
- CDR/MPT to finalize letter of invitation: April 30
- CDR/MPT to finalize short list : April 30
- send to the Bank for final comments
and "non-objection": (LOI, TOR, short list): May 7
- CDR issue letter of invitation: May 15

Legal and institutional framework

8. The Mission and the MPT discussed the possibility of separating regulatory and general policymaking functions from the operational management of the sector (attachment 4). The Ministry's existing operational departments could be converted into an independent telecommunications company (TELECOM). TELECOM could be established as a limited liability joint stock company subject to private commercial law, and will draw to a large extent on the Ministry's present telecommunications staff and facilities. It was agreed that the proposed study to be financed by the ERRP (paragraph 6) will examine, in depth, these issues.

Further Actions Required

- (a) Prepare a new draft tender documents for GSM and PSTN projects and, if desired, submit to the Bank for review;
- (b) finalize LOI and TORs for the telecommunication sector restructuring study and submit to the Bank, by May 7, for final review and "non-objection"; and
- (c) finalize LOI, TORs and draft management contract and submit to the Bank, by May 7, for final review and "non-objection".

– E.E.R.P. – IMPLEMENTATION PROGRAMME –
TECHNICAL ASSISTANCE FOR TELECOMMUNICATION

PANORAMA/OGER INTERNATIONAL
REPORT: TELBM

DATE: 14-APR-1993 10:10

ATTACHMENT -1-

LEBANON

GSM BOT project and PSTN Turn Key:
Draft Invitation to tender, March 93

World Bank Comments: April 12, 1993.

1. Comments from the World Bank on the draft Tender Documents on GSM and PSTN have been discussed with the MPT and officials of CDR, OGER and Norconsult. During the course of discussion it was found necessary to bring several issues to government's attention and to come up with the consensus as to the best decisions/solutions on these issues.

I. GSM BOT Tender

(1) Monopoly vs. Competition

2. Tender documents assume that the BOT operator be given nation-wide six years of monopoly period. In case of PSTN operation, especially in local services, monopoly can be more justifiable because of the economies of scale associated with the subscriber networks.. However, the economies of scale for a cellular system are very modest. It is therefore possible for Lebanon to subdivide its territory into several franchise areas and to license two (or more) competing operators in each franchise area. Even if the territory is not divided, two (or more) operators should compete in GSM services for more rapid expansion, more efficient operation, better services and for lower cost to the customers.

3. Government policy on the existing illegal cellular operator should be clarified as it will be a natural competitor to the BOT operator(s).

(2) Capacity Requirement

4. Within 30 months from the contract signing, the bidder is required to install 250,000 subscriber capacity which covers 99 percent of the whole Lebanon population. This mandatory requirement corresponds to 7 cellular telephones per 100 population in addition to the new installation of 23 basic telephones per 100 population. within 30 months. from the GSM and PSTN contract signing. If this capacity is fully subscribed, Lebanon will have one of the highest cellular telephone densities in the world. However, considering its GDP per capita figure or subscribers' ability to pay for the service, it is highly unlikely that the GSM operator can fill the capacity within short period of time. The Government will inevitably be obliged either to allow higher cellular tariffs to the existing subscribers or to compensate directly to GSM operator for the overcapacity caused as the result of this mandatory requirement.

5. However, the mission learned from the Minister of Post and Telecom that only 50,000 capacity requirement, which corresponds to 1.4

penetration rate per 100 population, shall initially be imposed in Phase A and that the installation from Phase B onward shall be dependent on the actual demand. The GSM must have an ultimate system capacity of 250,000.

6. Another alternative method to avoid the capacity requirement is to require BOT operator to provide GSM cellular telephones within certain period of time after the applications for the service from the customers. For example, during Phase A, GSM operators have to provide telephones within 12 months from the applications, during Phase B; within 6 months, during Phase C; within 45 days, etc. In this way, GSM operators will build optimum GSM networks based on their own assessments/forecasts for demand, yet will meet government's objectives of providing services to general public swiftly.

7. Either one of the two methods will be a substantial improvement over the original requirement.

(3) Evaluation Criteria & Bidding Procedure

8. The tender documents have not yet spelled out in detail how the bidders will be evaluated and the winner(s) be chosen. It is very important that the evaluation criteria are discussed fully and consensus is formed before the tender is floated. Experience shows that the biggest reason for the project implementation delay often comes from the complaints from those bidders who do not get the contract. All the bidders will spend huge amount of time and money out of their own resources to participate in the bid, and therefore unless the transparent, neutral and well-prepared evaluation criteria or the rules of the game are known to all the bidders at the time of the bid floatation, the losers are less likely to acknowledge their defeats later.

9. Another effective and highly recommendable way to avoid outcries by the losers is the adoption of two-stage bidding procedure. In stead of mixing technical and financial evaluations and giving artificial weights to many criteria in one stage, two-stage bidding procedure involves ;

(a) Submission of Technical Bids without Financial Proposals followed by Bidders' meeting to clarify technical requirements and to equalize Technical Bids. This stage is intended to encourage as many bidders as possible to clear the technical specifications and to arrive that any major technical deviations are cleared. Result of this first stage is the names of the bidders whose technical proposals are acceptable for the second stage.

(b) Submission of Financial Proposals. Those bidders whose technical proposals are acceptable are asked to submit bids. The final evaluation will then be able to be undertaken and the winner(s) be chosen based largely on price.

(4) Interface Arrangement of GSM with PSTN

10. It is not clear what kind of interconnection facilities are required, where is the interface point, and which operator is responsible for providing which equipment, maintenance or operation. It should also be made

clear that the GSM operator is responsible for only connecting GSM network to zone trunk exchanges and that the long distance transmission to other zone trunk exchanges nor international exchanges is not the responsibility of the GSM operator.

11. Interconnection charges to be charged by PSTN operator to GSM operator is also not defined. It will be difficult for the bidders to come up with the financial proposals in the absence of this information.

(5) Free Use of Ministry's Land & Building

12. It is proposed that the GSM operator be encouraged to use Ministry's land & buildings free of charge. This is probably based on the assumption that lower initial capital cost to the single monopoly GSM operator will give better revenue sharing percentage to the Government at later stage. However, plural GSM operators will be increasingly competing each other for better location and for more space, in addition to the requirement of PSTN operator that has to undertake huge expansion program of its own or future paging concession operators, value-added network operators, etc. Free resources will never encourage efficient and economic allocation of scarce resources. Also, considering the scarce budget availability of the Government, it would not be practical for the Ministry to assume the responsibility of land & buildings for GSM operators.

(6) Non-cellular Services

13. It should be made clear in the bid documents that operator assisted services or paging services or other value-added services such as voice mail service are not within the scope of the GSM cellular tender. Paging services can be offered by the GSM operators or by separate paging operators.

(7) Tariff Setting Mechanism

14. Bidders should be given information on the tariff setting mechanism/procedures (preferably both current and proposed). In a country with relatively high inflation rate, bidders should be well informed about tariff-setting/adjustment mechanism as well as absolute current tariff level. Interconnection charges with other operators (PSTN, other cellular, value-added networks, etc.) will also be important. All of these will affect bidders' financial forecast and ultimately their financial proposals. After all BOT operator must recover his investment through telephone tariffs.

(8) Basis for Revenue Sharing

15. The section 9 refers to some operating revenue that could be used to calculate revenue sharing proposals. The basis of the figures used could become main issue of dispute since some of the targeted BOT companies could have different assumptions. We believe that this section should be dropped and let the bidders make proposals based on their own assumptions. However, as stressed in paragraph 6 the tariff setting mechanism and the current tariff levels should be known to all bidders.

(9) Parliament decision to place cap on GSM tariff

16. The mission was informed that the Parliament put a cap on future GSM tariffs. If this the case those detailed information should be included in the bids documents.

II. PSTN Turn-key Tender

(1) SDH Transmission System

17. Para 1.1.3. of Section 3 states: "In line with the trends world wide, MPT is keen to introduce SDH transmission in the network. The use of SDH is therefore a key aspect of this contract and the Tenderer is asked to give this due attention. However, actual bid documents have in many places specified the use of PDH system.

18. Considering SDH's flexibility and difficulty to change PDH to SDH hierarchy at later stage, there is little reason not to start SDH installation from the beginning, and therefore, new installation of PDH transmission system should not be specified in this tender.

(2) Evaluation Criteria & Bidding Procedure

19. The tender documents have not yet spelled out in detail how the bidders will be evaluated and the winner(s) be chosen. Same argument as GSM's case is applicable here. Two stage bidding is also highly recommended. Optional requirements specified in the bid documents should not be considered for bid evaluation purpose to avoid confusion among bidders.

(3) Point-to-Multipoint Microwave System

20. It should be made clear that TDMA type Point-to-Multipoint fixed radio system for subscriber connection is the responsibility of PSTN operator. This system which substitute expensive subscriber lines will be able to offer telephone services in the rural area at reasonable cost. It will also offer a means for PSTN operator to compete or complement with GSM operators as the cost of radio-based telephony is becoming increasingly competitive with the wired services. Network cost per cellular subscriber in some developed countries is now comparable to that for wired network.

(4) Customer Premises Equipment (CPE)

21. Is it reasonable to assume that CPE, such as telephone sets, cellular handsets, fax machines will be fully liberalized by the time the construction is finished? The total project cost can be reduced by this policy. The benefits of allowing users to buy or lease CPE from telephone operator or other sources has been widely demonstrated in the world. CPE approval or certification, if it is necessary, can be achieved by simply permitting the sale of any CPE which has met the type approval standard in a specified list of countries.

(9) Parliament decision to place cap on GSM tariff

16. The mission was informed that the Parliament put a cap on future GSM tariffs. If this the case those detailed information should be included in the bids documents.

II. PSTN Turn-key Tender

(1) SDH Transmission System

17. Para 1.1.3. of Section 3 states: "In line with the trends world wide, MPT is keen to introduce SDH transmission in the network. The use of SDH is therefore a key aspect of this contract and the Tenderer is asked to give this due attention. However, actual bid documents have in many places specified the use of PDH system.

18. Considering SDH's flexibility and difficulty to change PDH to SDH hierarchy at later stage, there is little reason not to start SDH installation from the beginning, and therefore, new installation of PDH transmission system should not be specified in this tender.

(2) Evaluation Criteria & Bidding Procedure

19. The tender documents have not yet spelled out in detail how the bidders will be evaluated and the winner(s) be chosen. Same argument as GSM's case is applicable here. Two stage bidding is also highly recommended. Optional requirements specified in the bid documents should not be considered for bid evaluation purpose to avoid confusion among bidders.

(3) Point-to-Multipoint Microwave System

20. It should be made clear that TDMA type Point-to-Multipoint fixed radio system for subscriber connection is the responsibility of PSTN operator. This system which substitute expensive subscriber lines will be able to offer telephone services in the rural area at reasonable cost. It will also offer a means for PSTN operator to compete or complement with GSM operators as the cost of radio-based telephony is becoming increasingly competitive with the wired services. Network cost per cellular subscriber in some developed countries is now comparable to that for wired network.

(4) Customer Premises Equipment (CPE)

21. Is it reasonable to assume that CPE, such as telephone sets, cellular handsets, fax machines will be fully liberalized by the time the construction is finished? The total project cost can be reduced by this policy. The benefits of allowing users to buy or lease CPE from telephone operator or other sources has been widely demonstrated in the world. CPE approval or certification, if it is necessary, can be achieved by simply permitting the sale of any CPE which has met the type approval standard in a specified list of countries.

(5) Identification of Financing Sources

22. The bid documents need to identify the total financing sources of the Project.

(6) Sequencing of Equipment Procurement and Construction

23. In the telecommunications expansion project involving both outside plant (such as subscribers cables, optical fiber cables, duct) and inside plant (such as switching systems, transmission terminals, radio equipment), critical path in implementation is always in the area of outside plant. Due to the world wide production overcapacities of the switching manufactures, in many countries, switching procurement is often separated from the total project and goes ahead without synchronization with the related outside plant, resulting in unserviceable switching systems installed but waiting for a long time to be connected to the subscribers. It is therefore very important that inside plant procurement does not proceed prior to that of outside plant. However, in the case of switching replacement project, which replaces existing obsolete systems but with sufficient existing outside plant facilities, the procurement/construction should be separated from that of the new expansion project and could be implemented swiftly. The following charts provide an overview of the time sequencing in both expansion and replacement- rehabilitation projects.

Non recommendable Sequence

(Expansion Project)

Switching Sys Construction

Commissioning Date

*

Outside Plant Construction

Recommendable Sequence

(Switching Replacement Project)

Existing Outside Plant

Commissioning Date

*

Switching Sys Replacement

(Expansion Project)

Commissioning Date

*

Outside Plant Construction

*

Switching Sys Construction

Projet 12 avril 1993

Beyrouth, le

Objet:

Télécommunication: Appel d'offres pour les services d'experts pour une assistance a la Restructuration du secteur des télécommunications.

Messieurs,

1. Vous êtes, par la présente, invités à soumettre des offres de services pour effectuer une étude de restructuration du secteur des télécommunications (susceptible de servir de base à de prochaines négociations et ultérieurement, à la signature d'un contrat entre votre organisme et le Conseil du Développement & de la Reconstruction (CDR). Alors que le futur contractant travaillera de près avec le Ministère des Postes et des Télécommunications (PTT) et sous son autorité directe, il devrait aussi coordonner avec le CDR qui a la responsabilité de s'assurer que le contrat est excute en bon et du forme.
2. L'objectif est d'auditer les structures actuelles du Ministeres des PTT et de proposer les reorganisations structurelles et materielles a apporter pour rendre ce secteur productive, rentable et compétitif. Il s'agit de mettre en place les conditions favorables à attirer les capitaux privés nationaux et étrangers dans une perspective de développement à moyen et long terme du secteur. A cet effet, il est proposé la séparation des fonctions de réglementation et de politique générale de celle de la gestion opérationnelle du secteur. Dans cette perspective, le Ministère des PTT devra être réorganisé de manière a séparer ses fonctions de réglementations de ses fonctions d'exploitation. Les départements opérationnels actuels du Ministère seront être convertis en une compagnie de télécommunication indépendante (TELECOM). TELECOM devra être créée sous forme d'une compagnie en commandite par actions soumises au droit commercial privé, en faisant appel en grande partie au personnel et aux moyens de télécommunication existants du Ministère.
3. Pour vous aider à présenter vos offres de services, vous trouverez ci-joint:
 - (i) la description du mandat (termes de référence); et

(ii) des renseignements supplémentaires destinés aux consultants, notamment un modèle proposé de curriculum vitae;

4. Le Gouvernement Libanais a obtenu un prêt de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement en monnaies diverses et entend utiliser une partie du dit prêt pour effectuer des paiements autorisés dans le cadre du contrat de gestion envisagé sur lequel porte cette invitation d'offres de services.

4. Il est jugé souhaitable, pour obtenir des renseignements de première main sur les tâches à accomplir et sur les conditions de travail sur place, qu'un représentant de votre organisme se rende au Liban avant l'envoi des offres de services. Ce représentant devrait rencontrer les personnalités suivantes:

Mr. Al Fadi CHALAK, Président du CDR.

S.E Mohammed Ghazziri, Ministre des Postes et Télécommunications

Docteur Boutros LABAKI, Vice-Président du CDR.

Veuillez vous assurer que ces personnalités sont informées de votre visite en temps voulu afin de leur permettre de prendre les dispositions appropriées.

5. Vous êtes invités à soumettre une offre de services techniques, et une offre financière, sous enveloppes séparées portant:

a)-1ère enveloppe "offre technique" et,

b)-2ème enveloppe, "offre financière", mention "ne pas ouvrir".

Ces offres seront établies suivant le modèle donné dans le document intitulé "Renseignements supplémentaires à l'intention des consultants". Il conviendra en particulier de suivre le modèle de curriculum vitae. Une procédure en deux étapes sera poursuivie pour l'évaluation avec pour :

- première étape l'évaluation technique prise en compte pour 80 points et
- par la suite les offres financières prises en compte pour 20 points.

5. Les offres de services seront évaluées en fonction des critères ci-après:

- (i) l'expérience générale de l'organisme dans le domaine des tâches à accomplir (30 points);
- (ii) la mesure dans laquelle le plan de travail et l'approche proposés sont conformes au mandat demandé (30 points); et
- (iii) les qualifications et la compétence du personnel dont les services sont proposés pour réaliser les tâches en question ainsi que les

connaissances linguistiques et l'expérience dans la région du Moyen-Orient (40 points);

8. Les offres de services devront être accompagnées du curriculum vitae du personnel cadre dans chaque discipline et ce personnel sera évalué en fonction des critères suivants:

- (i) les qualifications générales (20 points);
- (ii) la mesure dans laquelle les qualifications correspondent aux tâches à accomplir (60 points); et
- (iii) les connaissances linguistiques et l'expérience dans la région du Moyen-Orient (20 points).

9. la proposition de prix sera prise en compte avec la procédure suivante:

Les propositions du consultant ayant obtenu la plus haute note technique et ceux des consultants se situant dans les 10% des points du premiers seront seules ouvertes. Les prix seront ajustés par l'application de 4% d'augmentation pour chaque pourcentage de différence dans l'évaluation technique. L'offre résultante la plus basse en points sera appelée pour négociations. Tous les consultants devront soumettre leur offre en Dollars.

10. Nous tenons à vous indiquer que le CDR n'est pas obligé d'accepter les offres qui lui seront soumises. De plus, étant donné que la qualité des offres est le principal critère de sélection, CDR n'a aucune obligation de sélectionner l'entreprise qui serait la moins disante.

11. Vous êtes invités à soumettre vos offres de services sur la base du nombre de mois-hommes que vous jugez nécessaire à la réalisation des tâches à accomplir.

12. L'offre de services soumise devra rester valable pour une durée de 90 jours à partir de la date limite de réception, période pendant laquelle vous devrez maintenir, sans y apporter de modification, le personnel que vous aurez proposé pour la réalisation des tâches à accomplir. CDR fera tout son possible pour sélectionner un l'Entreprise dans ces délais.

13. Veuillez noter que le coût de la préparation des offres de services et les coûts liés à la négociation d'un contrat, notamment les frais de déplacement pour se rendre en Liban, ne sont pas remboursables à titre du coût direct.

14. Dans la mesure où le contrat aura été conclu de façon satisfaisante en (Mai 93), la réalisation des tâches devra commencer le 1er Juillet 93.

15. Nous tenons à vous rappeler qu'aucune entreprise manufacturière ou de construction avec laquelle vous seriez associé ne sera autorisée à présenter des offres pour des biens ou des travaux résultant du projet- ou liées au projet- dont font partie les tâches de consultant ici visées.

16. Si vous estimez que votre organisme n'a pas toutes les compétences voulues pour accomplir les tâches prévues, il n'y a pas d'objection à ce qu'il s'associe avec un autre organisme international ou libanais pour que la gamme des compétences offertes soit complète.

17. Si vous avez l'intention de vous associer avec un bureau local, veuillez noter qu'un bureau local ne peut s'associer qu'avec un seul bureau étranger invité à participer aux offres.

18. Une invitation à soumettre des offres de services a également été envoyée à 5 autres organismes. Il s'agit des firmes suivantes:

-
-
-
-
-

19. L'offre de services devra être remise au CDR Beyrouth, au plus tard le 31 Mai 1993.

20. CDR se réserve le droit de refuser toute offre de services.

21. Veuillez noter que la rémunération que vous percevrez au titre du présent contrat ne sera pas soumise à la fiscalité normale du Liban.

22. Nous vous serions reconnaissants de nous faire parvenir par télex (ou Fax):

(a) Un accusé de réception de la présente lettre d'invitation.

(b) La confirmation de votre intention de participer dans les 10 jours suivant votre réception de la présente.

(c) Eventuellement, la date et le mode d'envoi de votre offre de services.

Veuillez agréer, Messieurs, l'assurance de notre considération distinguée.

Le Président du CDR

Pièces jointes

Termes de Référence pour une assistance a la restructuration

du secteur des télécommunications

1. Introduction

Dans le cadre du programme de reconstruction d'urgence entrepris par le Gouvernement du Liban, la réhabilitation et l'expansion des télécommunications revêtent des aspects importants et primordiaux pour la revitalisation de l'économie libanaise.

Les télécommunications ont un besoin urgent de réhabilitation institutionnelle et matérielle. Pendant les années 1989 et 90, une vaste gamme d'installations de télécommunication ont été détruites ou tellement endommagées que leur exploitation a été suspendue. La réhabilitation du secteur devra se faire en deux phases: (i) la phase d'urgence; et (ii) la phase de consolidation et d'ajustement.

2. Objectif et stratégie de restructuration

L'objectif que vise le Gouvernement à travers la restructuration est l'adoption d'une structure efficace et productive du secteur des télécommunications qui soit favorable à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des activités économiques au Liban. L'objectif ultime est de mettre en place les conditions favorables à attirer les capitaux privés nationaux et étrangers dans une perspective de développement à moyen et long terme du secteur. A cet effet, il est proposé la séparation des fonctions de réglementation et de politique générale de celle de la gestion opérationnelle du secteur.

Cet objectif devra permettre de mieux satisfaire la demande croissante de services de télécommunication avec une meilleure couverture géographique; garantir l'accès aux technologies de pointe en la matière; améliorer la qualité de service et recréer un pôle de télécommunication international de transit pour le moyen orient. Cette restructuration des télécommunications sera accompagné de la définition et la mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaires indépendante.

Dans cette perspective, le Ministère des PTT devra être réorganisé de manière a séparer ses fonctions de réglementations de ses fonctions d'exploitation. Les départements opérationnels actuels du Ministère seront être convertis en une compagnie de télécommunication indépendante (TELECOM LIBAN). TELECOM devra être créée sous forme d'une compagnie en commandite par actions soumises au droit commercial privé, en faisant appel en grande partie au personnel et aux moyens de télécommunication existants du Ministère. Dans le moyen terme, une fois la phase de réhabilitation, de consolidation et d'ajustement achevée, les actions de TELECOM pourraient être cotée en bourse et offertes a la population.

Ainsi, le Ministère devrait organisé de façon a assurer les fonctions d'élaboration de la politique. Les fonctions de réglementation devraient

être confiées à un organisme indépendant du gouvernement et comprenant des représentants des producteurs, des fournisseurs de services, des consommateurs et de l'Etat. De plus, un cadre juridique et réglementaire appropriés devra être promulgué de manière à permettre à des compagnies privées de mettre sur pied des services de télécommunication et d'entrer en concurrence avec TELECOM.

Finalement, à titre temporaire, le rôle de TELECOM en tant qu'organisme fournisseur de télécommunications devrait être assuré par une compagnie de télécommunications expérimentée, travaillant en coopération étroite avec le Ministère de P&T dans le cadre d'un contrat de gestion.

3. Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude sont de fournir une offre de service de conseil et d'étude au Gouvernement libanais en vue de restructurer le secteur des télécommunications du pays. les domaines suivants devront être étudiés:

- (i) Contexte général;
- (ii) Elaboration d'un cadre juridique approprié;
- (iii) définition et mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaire;
- (iv) valorisation établissement de TELECOM, structure du capital et organisation de cette nouvelle société;

4. Description des tâches

4.1 Contexte général

- Après avoir pris connaissance de l'état du secteur, le consultant retenu proposera toutes mesures qui pourraient être prises dans le cadre de la restructuration.
- examiner le rôle futur du Ministère des PTT dans le cadre de la réorganisation du secteur des télécommunications et la création d'une entité indépendante du MC (TELECOM);
- Préparer l'ensemble de la documentation nécessaire (politique générale du Gouvernement, politique sectorielle, état du secteur et des entités, etc.);
- Examen de la structure du marché et des différentes possibilités d'introduction du secteur privé dans le secteur de télécommunication;
- recommander un plan d'organisation et de ressources humaines;
- examiner la politique de tarification et proposer une nouvelle politique;

- Identifier les éléments de la politique économique et sociale nationale tels que politique fiscale, code du travail, etc qui ont un lien avec la restructuration du secteur des télécommunications. Proposer d'éventuelles adaptations qui seraient susceptibles de favoriser le processus de restructuration dans le court terme.

4.2 Cadre juridique

- établir le cadre juridique nécessaire a la mise en oeuvre de la restructuration et a l'ouverture de certains domaines du secteur a la concurrence, en respectant les décisions prises par les instances politiques;
- spécifier les obligations et responsabilités des opérateurs du secteur, présents et futurs.

4.3 définition et mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaire:

Entre autres, les aspects suivants devront être examinés:

4.3.1 Réglementation

- Le principe de tarification par service sur l'ensemble du réseau et la capacité de l'entité réglementaire a superviser et veiller a l'application par les opérateurs;
- les conditions d'attributions des licences au concessionnaire et autres opérateurs potentiels, dans les différents métiers avec définition des objectifs de performance et un système d'incitation et de pénalités;
- les conditions de fournitures et d'agrément d'équipements;
- les règles et les conditions de construction et d'exploitation de réseaux privés, d'offre des services a valeur ajoutée et, les droits et obligations des opérateurs du secteur;
- la définition et la mise en oeuvre des normes et conditions d'interconnexion pour les équipements terminaux des abonnés et pour les services a valeur ajoutée utilisant le réseau de base, ainsi que les modalités de résolution de litiges et des conflits relatifs aux interconnexions. Evolution de ces normes pour tenir compte des innovations technologiques;
- l'établissement des plans de fréquences radioélectriques regissant les différents secteurs de communication;
- l'élaboration de la capacité technique et administrative de gestion et de supervision de l'utilisation du spectre radioélectrique;
- les mécanismes de contrôle de la conformité des opérateurs aux normes en vigueur;

- les instruments de supervision de l'exécution au cas ou des concessions sont accordées à l'opérateur privé (à décider) et le respect des engagements, notamment pour l'application de la tarification;
- les conditions propres à favoriser les activités concurrentielles et décourager les abus de monopoles;
- la détermination des règles nécessaires aux exigences de souveraineté, de sécurité et de liberté informatiques et audiovisuelles.

4.3.2 Cadre Institutionnel

Le consultant devra non seulement définir le cadre institutionnel nécessaire à la mise en œuvre d'une activité réglementaire, mais il devra aussi assister à la mise en œuvre d'une capacité de réglementation effective sur la base des résultats de l'étude. Les éléments à considérer sont, entre autres, les suivants:

- la définition d'un cadre institutionnel adéquat pour la mise en œuvre et la gestion de la réglementation, et les relations fonctionnelles entre les différentes structures du secteur;
- la structure et l'organisation de l'entité réglementaire, ses attributions et ses besoins en ressources techniques, financières et humaines (personnel, formation);
- le calendrier de mise en œuvre de la fonction de réglementation;
- le rôle et la contribution éventuels de l'entité réglementaire à la politique générale du MC en matière de coopération internationale dans le domaine des télécommunications et sa représentation dans les instances internationales de réglementation de radiodiffusion et des télécommunications;
- le plan de formation nécessaire à la mise en œuvre des fonctions de réglementation et les formations correspondantes;
- les procédures d'application de la réglementation;
- les supports administratifs, juridique et documentaires nécessaires;
- le coût d'établissement des fonctions réglementaires et les options disponibles pour le financement de ces coûts.

4.4 Etablissement de TELECOM, structure du capital et organisation de cette nouvelle société;

4.4.1

Valorisation du patrimoine

- La valorisation s'appuiera sur l'ensemble des audits financiers et techniques si disponibles;

- faire un inventaire comptable des immobilisations. Le consultant, en s'appuyant sur les documents disponibles éventuellement complétés par ses soins, recensera par catégorie (transmission, commutation, réseau, informatique, roulant, bâtiment) l'actif immobilisé de télécommunication. Il valorisera ces immobilisations en tenant compte de leur valeur comptable, selon les normes de comptabilité de leur obsolescence technique, des coûts de réhabilitation, de la capacité de génération de cash flow et des prévisions éventuelles de mise hors service. Le consultant certifiera l'existence physique de ces immobilisations en effectuant toutes les visites sur site qu'il jugera nécessaire.

4.4.2 Situation financière

- Le consultant sur la base des comptes audités et éventuellement d'analyses complémentaires recollectera l'ensemble des éléments nécessaires à une évaluation comptable et financière du patrimoine de télécommunication;

4.4.3 Analyse de la rentabilité future

- Le consultant analysera le potentiel de croissance de l'activité du secteur des télécommunications. Il établira des projections financières qui serviront de base à une estimation des résultats futurs de la société TELECOM en tenant compte du potentiel d'amélioration de la rentabilité.

4.4.4 Valorisation des entités

- Sur la base de l'expertise financière le consultant proposera plusieurs valeurs résultants de diverses méthodes d'évaluation usuellement connues notamment (i) méthode au Goodwill (actif net corrigé - rendement) et (ii) capitaux permanents nécessaires à l'exploitation.

4.4.5 Etablissement de Telecom

- examiner les différents scénarios pour la création de Telecom, comme société autonome;
- Proposer un montant et une structure de capital;
- Prévoir un cadre suffisamment flexible pour que les évolutions de cette structure du capital (introduction en bourse) qui pourraient être jugées nécessaires dans le futur soient possibles.
- proposer un cadre administratif et fonctionnel pour TELECOM.

RENSEIGNEMENTS SUPPLEMENTAIRES A L'INTENTION DES CONSULTANTS

Offres de Services

1. Les offres de services seront évaluées conformément aux critères indiqués dans la lettre d'invitation et comprendront les renseignements suivants :

a)

Une courte présentation de la société et un résumé des dernières références sur les projets de même nature.

b)

Tous commentaires ou suggestions sur les termes de référence et la description de la façon dont les soumissionnaires prévoient de réaliser le travail.

c)

La composition de l'équipe que la société propose de mettre en place par type de fonction et durées d'intervention.

d)

Les curriculum vitae des membres de l'équipe et du responsable au Siège chargé d'assurer la supervision de l'équipe. Le curriculum vitae sera établi selon le modèle donné en annexe A, dûment paraphé et signé par la personne concernée.

e)

Un chronogramme des tâches et des experts selon le modèle de l'annexe B.

f)

Les commentaires éventuels sur les données, services et installations à fournir par l'Administration, en relation avec les Termes de Référence.

2. 8 exemplaires des offres de services seront fournis au CDR.

3. Dans la préparation de leurs offres, les consultants devront porter une attention particulière à ce qui suit :

a)

Les membres de l'équipe devront avoir l'expérience nécessaire acquise

à l'extérieur de leur propre pays, de préférence dans des conditions similaires à celles prévalant au Liban. Une bonne connaissance du français est essentielle aux membres de l'équipe. Les rapports seront rédigés en français.

b)

La majorité des membres de l'équipe devra provenir du personnel permanent de la société.

c)

Bien que les responsables de la société puissent prévoir un nombre limité de visites de contrôle et de supervision de l'équipe mise en place au Liban, le nombre de missions de courte durée au Liban devra être limité au minimum.

4. Groupements de sociétés. Tout groupement de sociétés devra stipuler clairement les dispositions contractuelles entre ces Sociétés en distinguant clairement les services rendus par chaque société du groupement. Tous les membres d'un groupement devront être conjointement et solidairement responsables de la bonne exécution du contrat.

5. Négociation du Contrat. Les informations ci-après sont fournies pour vous familiariser avec la manière dont l'Administration négocie un contrat avec un bureau de consultants. Les négociations durent généralement de 2 à 6 jours selon l'importance et la nature des prestations. L'objectif est de parvenir à un accord sur tous les points, le consultant et l'Administration paraphant un projet de contrat à l'issue des négociations.

6. Les négociations commenceront par une discussion de l'offre technique du soumissionnaire, du plan de travail, de l'équipe et toutes suggestions du consultant de nature à améliorer les termes de référence. Un accord sera conclu sur les termes de référence définitifs, l'équipe et le chronogramme d'intervention et le calendrier de remise des rapports. Une fois conclu un accord sur les points précédents, les négociations financières débiteront par la discussion sur le prix des hommes-mois.

7. Le prix des hommes-mois comprend le salaire, les charges sociales, les frais généraux, les marges bénéficiaires et toutes primes ou allocations d'expatriation. Des modèles de décomposition des prix de l'homme-mois au Liban et au siège de la société sont joints en annexes C et D et doivent être remplis pour tous les membres de l'équipe. (Ni ces formules, ni aucune autre information financière ne doivent figurer dans la proposition technique).

8. Analyse des prix de l'homme-mois. L'Administration doit veiller à la bonne utilisation des fonds publics, doit à ce titre s'assurer que la proposition financière de la société est raisonnable et se réserve donc la possibilité, pendant les négociations, d'examiner les éléments justifiant le prix des hommes-mois et d'auditer en détail les éléments de la

proposition financière. Les sociétés consultées doivent être prêtes à justifier ces éléments et doivent accepter le principe d'une négociation éventuelle sur le prix de l'homme-mois sont analysées ci-dessous.

9. Le salaire désigne le salaire brut qui serait versé à l'expert s'il était en poste au siège de la société. Il ne doit pas inclure de prime d'expatriation ou toute autre prime à l'exception de celles ayant un caractère obligatoire dans le pays du siège. Le salaire ne devra pas avoir été récemment augmenté d'un montant supérieur aux augmentations normales de salaires appliquées éventuellement par la société à l'ensemble de son personnel. Les justificatifs à fournir sont :

- a)
copie du dernier état audité des dépenses salariales des personnels proposés dans le contrat et,
- b)
la méthode de calcul du salaire de base journalier ou horaire des membres de l'équipe. Si le salaire de base utilisé dans le calcul n'est pas celui figurant dans les états des dépenses salariales de la société, des justifications complémentaires devront être fournies.

10. Primes. Les primes de résultat constituant normalement une participation aux bénéfices et, pour éviter que l'Administration ne paie deux fois la même composante du prix, ces primes ne doivent pas être prises en compte dans le calcul de l'homme-mois. Cependant si le système de comptabilité de la société est organisé de telle façon que le pourcentage des charges sociales et des frais généraux est calculé sur la base de la rémunération globale (incluant des primes), alors les primes peuvent être incluses dans les salaires à la condition que la marge bénéficiaire soit diminuée en conséquence. Si le paiement d'un treizième mois s'impose à la société, il n'est pas nécessaire de diminuer la marge bénéficiaire en conséquence. Toute discussion relative aux primes pendant les négociations doit s'appuyer sur des justificatifs.

11. Les charges sociales sont les charges supportées par la société pour des avantages sociaux recouvrant généralement les cotisations de retraite, l'assurance maladie, l'assurance vie et des congés maladie ou des congés payés.

A cet égard, le coût des jours fériés et des congés pris pendant la durée du contrat (si un remplacement n'est pas assuré) ne doit pas être pris en compte dans les charges sociales. Tout congé pris conformément aux règles de la société à la fin de l'affectation peut être considéré comme charge sociale. Les documents justificatifs des charges sociales à fournir pendant les négociations consistent en une liste détaillée des charges et avantages sociaux du personnel de la société (par exemple congés payés, congés maladie, jours fériés, assurance vie, assurance maladie, cotisation de retraite etc.). La liste doit synthétiser, pour chaque élément, le

montant annuel exprimé en valeur absolue (c'est à dire, en durée ou en valeur) et en pourcentage du salaire annuel du membre de l'équipe.

12. Le mode de calcul du coût (exprimé en pourcentage du salaire de base), devrait normalement être le suivant :

Coût du congé en % du salaire = $\frac{\text{Nombre de jours de congé}}{(365 \text{ week-ends-jours fériés-jours de congé annuel (vacances et maladie)})/\text{an}}$ x 100

Il est important de noter que le congé ne peut être considéré comme une charge sociale que s'il n'est pas facturé à l'Administration.

13. Les frais généraux sont les coûts supportés par la firme qui ne sont pas directement liés à l'exécution du contrat et qui ne sont pas remboursés par ailleurs dans le cadre du contrat. Ce sont essentiellement les frais de siège (coût de personnel de direction et l'encadrement supervisant la mission, frais de secrétariat, coût du personnel non facturé directement sur des tâches rémunérées, coûts commerciaux). Les documents justificatifs des frais généraux à fournir pendant les négociations comprennent les états audités des frais généraux pour les trois dernières années et une liste détaillée des éléments et des montants constituant les frais généraux et de leurs pourcentages par rapport aux salaires de base. L'effectif du personnel utilisé pour calculer les moyennes comprend le personnel temporaire (c'est à dire des consultants extérieurs à la société).

14. La marge bénéficiaire de la société doit être calculée sur le total des salaires, des charges sociales et des frais généraux. La marge bénéficiaire devrait être diminuée au cas où des primes (de résultats) ont été prises en compte antérieurement. Aucune marge ne sera autorisée sur les voyages ou les dépenses remboursables sauf dans le cas où des achats d'équipements d'un montant important sont nécessaires. Les consultants doivent noter que, selon les termes du contrat, les paiements seront effectués mensuellement. Des factures séparées doivent être présentées pour des ajustements apportés aux paiements précédents.

15. Prime d'expatriation. Certains sociétés versent à leur personnel travaillant à l'étranger une indemnité ou prime d'expatriation, calculée en pourcentage du salaire et n'entraînant ni frais généraux ni bénéfice. Les primes d'expatriation induisent parfois quelques charges sociales obligatoires. Dans ce cas, le montant de ces charges devra être présenté dans les charges sociales, séparément de la prime d'expatriation. L'Administration suppose que cette indemnité éventuelle couvre les frais de scolarité dans le pays d'origine. Ces frais que d'autres frais similaires ne seront pas considérés comme remboursables. Ces indemnités ne seront versées que pour des périodes d'au moins un mois. Les primes d'expatriation ne pourront pas s'appliquer à des durées de séjour inférieures à un mois. Une copie des directives de la société sur les primes d'expatriation

applicable aux personnels affectés au Liban devra être disponible pour les négociations.

16. Indemnité de subsistance. Cette indemnité n'est pas incluse dans le prix de homme-mois; elle est versée séparément, en principe en monnaie locale, et est la même que le consultant soit marié ou célibataire; aucune indemnité de subsistance n'est versée pour les personnes à charge. Son montant est généralement basé sur les tarifs établis par le PNUD pour le pays en question.

17. Rémunération des membres de l'équipe. Le total de la prime d'expatriation et de l'indemnité de subsistance n'a pas pour but de couvrir la totalité des frais de subsistance des membres de l'équipe dans le pays d'affectation. Il incombe à la société d'informer les membres de l'équipe que ce montant vient en complément du salaire de base et que les dépenses complémentaires seront à financer sur le propre salaire.

18. Contrats conclus avec les membres de l'équipe. Du fait que le prix de l'homme-mois est négociable et qu'on accorde une attention particulière à la prime d'expatriation et à l'indemnité de subsistance, il est recommandé à la société de ne pas conclure d'arrangements financiers fermes et définitifs avec les futurs membres de l'équipe avant les négociations.

19. L'Administration se réserve le droit de vérifier les détails des dépenses dans le cadre d'un audit global du contrat. En conséquence, si la société est retenue, elle devra tenir une comptabilité des temps passés et des dépenses pour justifier les coûts salariaux et les autres coûts du projet.

20. La société ayant été en partie sur la base de l'évaluation du personnel proposé dans son offre, l'Administration compte pouvoir négocier le contrat sur la base nominative des Experts figurant dans la proposition. Par conséquent, l'Administration exigera que des assurances soit données par la société quant à la disponibilité effective de ces experts. La date prévue pour la mobilisation des services de consultants étant indiquée dans la lettre d'invitation, l'Administration n'acceptera de substitutions survenant après la négociation du contrat que si le démarrage des travaux est retardé ou si un expert est indisponible pour raisons de santé. La société ne pourra pas remplacer un expert désigné sous prétexte qu'elle souhaite l'affecter à un autre projet.

21. Les consultants prendront note du fait que le contrat relatif à la présente étude sera conclu avec le Ministère des Postes et Télécommunications.

Des paiements seront versés aux consultants, conformément à un calendrier prévisionnel préétabli, ce qui leur garantira des versements réguliers en devises et en monnaie nationale à leur compte, aussi longtemps que les prestations se dérouleront comme prévu et que les décomptes seront présentés avec justificatifs en temps voulu. La société et leur personnel

seront exemptés ou remboursés des montants correspondants aux impôts, taxes, redevances ou autres charges fiscales au Liban applicable aux :

- a)
paiements des consultants et leur personnel en dehors des nationaux libanais et des résidents permanents au Liban impliqués dans la mise en oeuvre du contrat;
- b)
équipements, matériels et fournitures introduits au Liban pour l'accomplissement de l'étude et qui en seront réexportés à l'issue du contrat; et
- c)
biens introduits au Liban pour l'usage personnel des consultants ou celui des personnes à leur charge et qui en seront ensuite réexpédiés lorsqu'ils quitteront le pays.

22. Décomposition des prix convenus dans le contrat. La décomposition des prix convenus dans le contrat est utilisée d'abord pour calculer les coûts des membres de l'équipe appartenant à la société, identifié(s) dans le contrat comme impliqué(s) directement dans le projet.

23. Les prix convenus et à prendre en compte dans le contrat pour les sous-traitants doivent être calculés de la manière suivante :

- Rémunération du sous traitantxxxx
- Marge brute (par exemple 12%)xxxx
- _____
- Prix convenu dans le contratxxxx

Les prix convenus dans le contrat pour les tâches sous-traitées ne devront pas comprendre les frais généraux, les charges sociales et la rémunération de la société chef de file.

24. "La décomposition des prix convenus dans les contrats des consultants", et toute la documentation justificative, constituent les dispositions financières du contrat et en deviennent partie intégrante.

ATTACHMENT -3-

Projet 12 avril 1993

Beyrouth, le

Objet: Télécommunication: Appel d'offres pour les services d'experts dans le cadre d'un contrat de gestion.

Messieurs,

1. Vous êtes, par la présente, invités à soumettre des offres de services pour un contrat de gestion (susceptible de servir de base à de prochaines négociations et, ultérieurement, à la signature d'un contrat entre votre organisme et le Conseil du Développement & de la Reconstruction (CDR). Alors que le futur contractant travaillera au sein du Ministère des Postes et des Télécommunications et sous son autorité directe, il devrait aussi coordonner avec le CDR qui a la responsabilité de s'assurer que le contrat est exécuté en bon et due forme.

2. L'objectif est de confier la gestion et l'opération de certaines activités reliées à l'exploitation, la gestion et la maintenance des télécommunications à une société internationalement reconnue dans le secteur, dans le cadre d'un contrat de gestion pour une période de temps limitée (3 années). Le gouvernement a également l'intention d'aller de l'avant avec l'établissement d'un cadre réglementaire autonome. Le contrat de gestion devrait améliorer la gestion des opérations du Ministère et augmenter l'efficacité dans le recouvrement, le management, la coordination du réseau et l'utilisation optimale des équipements. Toute association ou contribution avec des consultants libanais dans le contrat de gestion sera favorablement accueillie et sera un élément pris en compte dans l'évaluation des offres.

3. Pour vous aider à présenter vos offres de services, vous trouverez ci-joint:

- (i) la description du mandat (termes de référence); et
- (ii) des renseignements supplémentaires destinés aux consultants, notamment un modèle proposé de curriculum vitae;

4. Le Gouvernement Libanais a obtenu un prêt de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement en monnaies diverses et entend utiliser une partie du dit prêt pour effectuer des paiements autorisés dans le cadre du contrat de gestion envisagé sur lequel porte cette invitation d'offres de services.

5. Il est jugé souhaitable, pour obtenir des renseignements de première main sur les tâches à accomplir et sur les conditions de travail sur place,

qu'un représentant de votre organisme se rende au Liban avant l'envoi des offres de services. Ce représentant devrait rencontrer les personnalités suivantes:

Mr. Al Fadl CHALAK, Président du CDR.

S.E Mohammed Ghazziri, Ministre des Postes et Télécommunications

Docteur Boutros LABAKI, Vice-Président du CDR.

Veuillez vous assurer que ces personnalités sont informées de votre visite en temps voulu afin de leur permettre de prendre les dispositions appropriées.

6. Vous êtes invités à soumettre une offre de services techniques, et une offre financière, sous enveloppes séparées portant:

a)-1ère enveloppe "offre technique" et,

b)-2ème enveloppe, "offre financière", mention "ne pas ouvrir".

Ces offres seront établies suivant le modèle donné dans le document intitulé "Renseignements supplémentaires à l'intention des consultants". Il conviendra en particulier de suivre le modèle de curriculum vitae.

Une procédure en deux étapes sera poursuivie pour l'évaluation avec pour :

- première étape l'évaluation technique prise en compte pour 80 points et
- par la suite les offres financières prises en compte pour 20 points.

7. Les offres de services seront évaluées en fonction des critères ci-après:

(i) l'expérience générale de l'organisme dans le domaine des tâches à accomplir (20 points);

(ii) la mesure dans laquelle le plan de travail et l'approche proposés sont conformes au mandat demandé (30 points); et

(iii) les qualifications et la compétence du personnel dont les services sont proposés pour réaliser les tâches en question ainsi que les connaissances linguistiques et l'expérience dans la région du Moyen-Orient (30 points);

(iv) le contenu du programme de transfert des connaissances et la mesure dans laquelle ce programme est approprié (20 points);

8. Les offres de services devront être accompagnées du curriculum vitae du personnel cadre dans chaque discipline et ce personnel sera évalué en fonction des critères suivants:

(i) les qualifications générales (20 points).

- (ii) la mesure dans laquelle les qualifications correspondent aux tâches à accomplir (60 points); et
- (iii) les connaissances linguistiques et l'expérience dans la région du Moyen Orient (20 points).

9. le proposition de prix sera prise en compte avec la procédure suivante:

Les propositions du consultant ayant obtenu la plus haute note technique et ceux des consultants se situant dans les 10% des points du premiers seront seules ouvertes. Les prix seront ajustés par l'application de 4% d'augmentation pour chaque pourcentage de différence dans l'évaluation technique.

L'offre résultante la plus basse en points sera appelée pour négociations. Tous les consultants devront soumettre leur offre en Dollars.

10. Nous tenons à vous indiquer que le CDR n'est pas obligé d'accepter les offres qui lui seront soumises. De plus, étant donné que la qualité des offres est le principal critère de sélection, CDR n'a aucune obligation de sélectionner l'entreprise qui serait la moins disante.

11. Selon les estimations, environ 300 mois-hommes de service spécialisés seront nécessaires pour la réalisation de ces tâches. Vous êtes invités à soumettre vos offres de services sur la base du nombre de mois-hommes que vous jugez nécessaire à la réalisation des tâches à accomplir.

12. Le montant des honoraires devra comprendre les coûts en devises et en monnaie nationale des services de consultants nécessaires à la réalisation de l'étude, y compris les coûts des experts travaillant sur place et au siège. L'étude sera réalisée avec un minimum de travaux effectués au siège et comprendra un mois-homme consacré à l'examen des commentaires sur le projet de rapport final. Les honoraires couvriront également les déplacements d'un pays à l'autre, la préparation de rapports finaux, le matériel, l'assurance, les fournitures de bureaux, les indemnités de subsistance, les transports au Liban (en sus des transports assurés par le gouvernement) et les dépenses connexes.

13. L'offre de services soumise devra rester valable pour une durée de 90 jours à partir de la date limite de réception, période pendant laquelle vous devrez maintenir, sans y apporter de modification, le personnel que vous aurez proposé pour la réalisation des tâches à accomplir. Le CDR fera tout son possible pour sélectionner un l'Entreprise dans ces délais.

14. Veuillez noter que le coût de la préparation des offres de services et les coûts liés à la négociation d'un contrat, notamment les frais de déplacement pour se rendre en Liban, ne sont pas remboursables à titre du coût direct de l'étude.

15. Dans la mesure où le contrat aura été conclu de façon satisfaisante en (Mai 93), la réalisation des tâches devra commencer le 1er Juillet 93.

16. Nous tenons à vous rappeler qu'aucune entreprise manufacturière ou de construction avec laquelle vous seriez associé ne sera autorisée à présenter des offres pour des biens ou des travaux résultant du projet- ou liées au projet- dont font partie les tâches de consultant ici visées.

17. Si vous estimez que votre organisme n'a pas toutes les compétences voulues pour accomplir les tâches prévues, il n'y a pas d'objection à ce qu'il s'associe avec un autre organisme pour que la gamme des compétences offertes soit complète.

18. Si vous avez l'intention de vous associer avec un bureau local, veuillez noter qu'un bureau local ne peut s'associer qu'avec un seul bureau étranger invité à participer aux offres.

19. Une invitation à soumettre des offres de services a également été envoyée à 5 autres organismes. Il s'agit des firmes suivantes: SHORT LIST

20. L'offre de services devra être remise au CDR Beyrouth, au plus tard le 31 Mai 1993.

21. Le CDR se réserve le droit de refuser toute offre de services.

22. Veuillez noter que la rémunération que vous percevrez au titre du présent contrat ne sera pas soumise à la fiscalité normale du Liban.

23. Nous vous serions reconnaissants de nous faire parvenir par télex (ou Fax):

(a) Un accusé de réception de la présente lettre d'invitation.

(b) La confirmation de votre intention de participer dans les 10 jours suivant votre réception de la présente.

(c) Eventuellement, la date et le mode d'envoi de votre offre de services.

Veuillez agréer, Messieurs, l'assurance de notre considération distinguée.

Le Président du CDR

ATTACHMENT -4-

NOTE PRELIMINAIRE DESTINEE AUX ENTRETIENS AVEC LE GOUVERNEMENT

LIBAN

La Restructuration du secteur des Telecommunications:

Quelques Considerations pour reformer le cadre institutionnel et legal

Avril 1993

LIBAN

La Restructuration du secteur des Telecommunications: Quelques Considerations pour reformer le cadre institutionnel et legal

I. INTRODUCTION

L'objectif que vise le Gouvernement à travers la restructuration du secteur des telecommunications est l'adoption d'une structure efficace et productive du secteur des télécommunications qui soit favorable à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des activités économiques au Liban. L'objectif ultime est de mettre en place les conditions favorables à attirer les capitaux privés nationaux et étrangers dans une perspective de développement à moyen et long terme du secteur. A cet effet, il est proposé la séparation des fonctions de réglementation et de politique générale de celle de la gestion opérationnelle du secteur.

Cet objectif devra permettre de mieux satisfaire la demande croissante de services de télécommunication avec une meilleure couverture géographique; garantir l'accès aux technologies de pointe en la matière; améliorer la qualité de service et recréer un pôle de télécommunication international de transit pour le moyen orient.

Cette restructuration des télécommunications devrait etre accompagné de la définition et la mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaires indépendante.

Dans cette perspective, le Ministère des P & T devra être reorganisé de manière à séparer ses fonctions de réglementations, et politique de ses fonctions d'exploitation. Les départements opérationnels actuels du Ministère devront être convertis en une compagnie de télécommunication indépendante (TELECOM LIBAN). TELECOM devra être créée sous forme d'une compagnie en commandite par actions soumises au droit commercial privé, en faisant appel en grande partie au personnel et aux moyens de télécommunication existants du Ministère. Dans le moyen terme, une fois la phase de rehabilitation, de consolidation et d'ajustement achevé, les actions de TELECOM pourraient etre cotée en bourse et offertes à la population.

Ainsi, le Ministère devrait être organisé de façon à assurer les fonctions d'élaboration de la politique. Les fonctions de réglementation devraient être confiées à un organisme indépendant du gouvernement et comprenant des représentants des producteurs, des fournisseurs de services, des consommateurs et de l'Etat. De plus, un cadre juridique et réglementaire appropriés devra etre promulgué de manière à permettre à des compagnies privées de mettre sur pied des services de télécommunication et d'entrer en concurrence avec TELECOM.

Finalement, à titre temporaire, le rôle de TELECOM en tant qu'organisme fournisseur de télécommunications devrait etre assuré par une

compagnie de télécommunications expérimentée, travaillant en coopération étroite avec le Ministère de P&T dans le cadre d'un contrat de gestion.

L'objectif de cette breve note est de donner un aperçu sur les quelques questions institutionnelles et legales a prendre en consideration dans le cadre du processus de restructuration du secteur des telecommunications. Cette note ne vise pas a adresser les questions relatives a la creation de la societe d'exploitation (TELECOM). Celles-ci ont deja fait l'objet de l'etude preparee par la Banque Mondiale en Juillet dernier ^{1/} et de plusieurs discussions avec les autorites en Decembre dernier.

II. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Un survol de l'expérience récente d'autres pays qui ont abordé la question de restructuration du secteur des télécommunications a fourni des éléments additionnels de réflexion. Il ressort clairement qu'il n'existe pas deux situations identiques, et que chaque pays doit définir la solution la mieux adaptée à ses propres circonstances. Cependant, ce serait une erreur que de ne pas profiter des leçons à tirer de l'expérience des autres qui ont poursuivi les mêmes objectifs.

Une attention particulière doit être portée à la recherche des facteurs qui ont semblé être les plus susceptibles de favoriser le développement des télécommunications, et de quelle manière un contexte favorable au développement pourrait être créé au Liban. Il s'agit essentiellement de favoriser la concurrence.

Dans le monde des télécommunications, au cours de la dernière décennie, l'on a fait beaucoup état de la libéralisation du secteur et de l'introduction de l'offre concurrentielle des services. Tout d'abord, ce furent les Etats-Unis puis la Grande-Bretagne qui ont ouvert certains secteurs de leur marché à la concurrence, puis par la suite, d'autres pays ont emboîté le pas. Plus récemment, les instigateurs de cette libéralisation de l'offre des services, dont l'exemple a été suivi par le Japon, le Canada et plusieurs autres pays, ont poursuivi leur démarche pour en arriver finalement à une libéralisation quasi-complète du secteur.

Ces modèles originant de pays où la pénétration des télécommunications atteint des niveaux que l'on n'oserait même pas imaginer dans plusieurs pays en développement, dont notamment le Liban, peuvent-ils s'appliquer?

Probablement que oui, mais avec une réserve importante. Il faut tenir compte de l'état de développement et des exigences d'un important critère, celui des économies d'échelles. En somme, la concurrence devrait être

^{1/} Republique Libanaise. Proposition de projet de Reconstruction d'Urgence . Composante des Telecommunications. Document de la Banque Mondiale. Juillet 1992.

permise et même favorisée partout où elle n'empêche pas les organisations impliquées de retirer les bénéfices d'économies d'échelles significatives.

Dans les pays où les télécommunications sont très développées sur la totalité du territoire, comme aux Etats-Unis, en France, au Canada, au Japon et dans certains autres pays, il a été reconnu que la concurrence au niveau des services fournissait une émulation très importante et en favorisait le développement. Même au niveau des infrastructures, la plupart de ces pays en sont arrivés à conclure que les volumes de communications étaient tels qu'il était viable de permettre le développement d'infrastructures concurrentielles, sans risque d'encourir de pénalités économiques importantes. Ce ne serait pas le cas au Liban, au moins pour plusieurs années. En conséquence, le monopole devrait être maintenu au moins pour ce qui concerne les infrastructures principales de réseau urbain, de transmission et de commutation et probablement pour les services de base qui suscitent le développement de ces infrastructures, c'est-à-dire la téléphonie, le télex et les transmissions de données, de l'image et du son. Dans une première étape de libéralisation, la concurrence pourrait se développer au niveau des services faisant usage de ces infrastructures ainsi que des équipements terminaux et de bases de données.

III. DISPOSITIONS SPECIFIQUES

Quatre dispositions spécifiques doivent être reflétées dans les futures dispositions de la législation de restructuration du secteur des télécommunications, à savoir:

- la séparation des fonctions de réglementation et de politique de celle d'exploitation des réseaux;
- la libéralisation des équipements terminaux;
- la libéralisation de certaines catégories de services;
- le maintien d'un régime de monopole, pour une période de temps limitée, pour les infrastructures de réseaux et les services de base. Le monopole peut être à caractère public, privé ou mixte.

(a)

Séparation des fonctions de réglementation et de politique de celles d'exploitation des réseaux

Cette disposition vise à confier la responsabilité de la réglementation des télécommunications à une autorité distincte des organismes chargés de l'exploitation des réseaux, et de la fourniture des services. Les activités de réglementation devront couvrir essentiellement les domaines suivants:

- le cadre juridique comprenant la définition des lois, des règlements et des organisations responsables de leurs applications;
- l'attribution de concessions ou de licences;

- le contrôle de l'agrément ainsi que de l'exploitation des concessions et licences;
- la gestion, l'attribution et le contrôle des fréquences;
- l'élaboration, l'approbation et le contrôle des tarifs;
- la surveillance générale des conditions d'utilisation du réseau;
- et plus généralement l'élaboration et le contrôle de l'application de tous règlements applicables au secteur des télécommunications dans son ensemble.

(b)

Libéralisation des équipements terminaux

Cette disposition vise à permettre une offre libre par des entreprises concurrentielles d'équipements terminaux, sous réserve des procédures d'homologation et d'agrément établies. Les stations terrestres pour des liaisons par satellite pour utilisation privé par des particuliers ou entreprises devraient être assimilées aux terminaux et soumises à une procédure d'agrément. Cependant leur utilisation devrait en outre être soumise à toutes autres dispositions jugées nécessaires pour assurer le respect des règles de la gestion du spectre et des services permmissibles, ainsi que de tout régime applicable en regard des politiques culturelles et de l'information .

Libéralisation des "nouveaux services". A l'exclusion des services de base, tous les autres services, notamment les "services à valeur ajoutée" devraient être ouverts à la concurrence. L'organisme chargé de l'exploitation du réseau de base devrait être autorisé à participer à l'offre concurrentielle des nouveaux services. Cependant, il est recommandé que l'organisme de réglementation devra mettre en place les dispositifs appropriés pour que cette dernière ne profite pas de façon abusive de sa position de monopole par le biais de l'interfinancement des nouveaux services par le monopole.

Les "nouveaux services" comprennent une gamme de services qui sont généralement créés à l'aide d'équipements terminaux ou de bases de données informatiques externes au réseau de télécommunications. La variété de ces services est quasi illimitée et en évolution constante. Le vidéotex(minitel), la messagerie électronique vocale ou écrite, etc. sont des exemples courants de cette catégorie de services.

Maintien d'un régime de monopole sur les infrastructures de réseaux et les services de base. Cette disposition vise à définir spécifiquement les éléments de réseau et les services qui seront maintenus initialement sous régime de monopole.

La notion de monopole pour ce qui concerne les infrastructures se définit sur le plan géographique en fonction des éléments du réseau et des services. Devront être sous régime de monopole:

- le réseau urbain et la commutation locale pour la téléphonie, la transmission de données et de l'image;
- les réseaux nationaux et internationaux pour les services commutés de la voix et des données, et du transport de l'image;
- les réseaux et services de radiotéléphonie cellulaire mobile et fixe;
- les services de radiocommunications publics terrestres, maritimes et aéronautiques;

Ces prestations constituent les "services réservés" au monopole. Elles devront être fournies par une ou plus d'une société exploitante opérant en régime de monopole pour la desserte d'une zone géographique ou le pays en entier, et pour un regroupement ou l'ensemble des services. Dans un premier temps, le Ministère ou la future société d'exploitation, devra continuer à assurer la totalité des services sur l'ensemble du territoire. Cependant, dans la mesure où certains services ou régions devraient être développés rapidement, et pour lesquels il faudrait un apport de financement nouveau dont le Ministère ne peut disposer, des sociétés nouvelles indépendantes ou en partenariat avec celle-ci pourraient être invitées à se présenter et se voir concéder des licences d'exploitation aux attributions spécifiquement délimitées.

IV. L'INSTITUTION DU CADRE REGLEMENTAIRE

Au niveau legal le premier texte de loi adopté doit procéder à la création du nouvel organisme qui sera chargé de réglementer le secteur des télécommunications, il dispose des questions suivantes:

- domaine d'application de la réglementation des télécommunications;
- politique nationale des télécommunications;
- protection de la vie privée;
- Organisme de Réglementation: Conseil des télécommunications du Liban (CTL), sa création;
- attribution du CTL;
- tarification (des services, comprenant taux et modalités);
- dispositions financières (concernant le financement du CTL)

Le second texte également au niveau de loi comporte la modification de la législation actuelle de manière à l'adapter pour présenter

correctement les nouvelles orientations imparties au secteur des télécommunications. Il traite de la substance de la réforme de la réglementation, plus spécialement en ce qui concerne les questions de partage du domaine du monopole et de la concurrence.

Le troisième texte peut être sous forme de décret et doit s'adresser aux:

- rôle, règles et fonctionnement du Conseil des télécommunications; sa relation avec l'État et les tribunaux;
- son organisation;
- les dispositions financières relatives à la rémunération des services rendus; et le contrôle des comptes.

V. L'ORGANISME DE REGLEMENTATION: Conseil des télécommunications du Liban (CTL)

La création d'un organisme de réglementation crédible est un élément clé pour assurer le succès de la restructuration des télécommunications de n'importe quel pays et ce, pour deux raisons principales:

Dans la plupart des pays en voie de développement qui ont entrepris la restructuration de leur secteur des télécommunications, le cadre de réglementation est soit inexistant, soit assumé par le monopole ou par le ministère. L'absence d'un organisme de réglementation relativement indépendant du pouvoir politique crée un climat d'insécurité pour les investisseurs potentiels. La revue des expériences de restructuration dans d'autres pays à divers stades de développement indique qu'il est fortement conseillé de définir le cadre de la réglementation, c'est-à-dire de mettre en place les lois et une réglementation appropriée, la structure ou l'organisme qui sera chargé de leur application et les procédures de fonctionnement, avant de procéder à toute forme de libéralisation ou de privatisation.

Le niveau de réglementation requis, lorsqu'un seul opérateur propriété du Gouvernement est chargé de l'exploitation des télécommunications, est moindre que la situation qui prévaudra après la restructuration du secteur. Le nouveau contexte sera caractérisé, dans la plupart des cas, par plus d'un opérateur selon le type de service offert, par le besoin de contrôler la réalisation d'objectifs en terme de performance des réseaux et de disponibilité de service qui auront été convenus avec les concessionnaires. Il faudra aussi veiller à ce que les tarifs chargés par les opérateurs soient raisonnables et équitables.

(a) CONSIDERATIONS GENERALES

La première étape dans le processus d'établissement d'un organisme de réglementation consiste à en définir le rôle et les fonctions. Plusieurs facteurs devront être pris en considération. Parmi les plus importants se trouvent le niveau et le type de concurrence qui existent ou qui sont prévus (à être déterminé par le Ministère), suite à la restructuration

ainsi que l'existence et l'efficacité d'une législation antitrust ou sur la concurrence.

Si, après la restructuration, certains services de télécommunications continuent à être fournis par une entreprise ayant une position dominante dans le marché, alors l'organisme de réglementation devra pouvoir exercer une autorité suffisante pour assurer que les abonnés recevront des services adéquats à des tarifs raisonnables. Il devra aussi faire en sorte que l'entreprise dominante n'abusera pas de sa position de force pour empêcher les services concurrentiels ou complémentaires de se développer.

Si l'objectif du Gouvernement est d'introduire graduellement la concurrence, le besoin de réglementation devient alors de plus en plus important. Il sera nécessaire d'identifier les secteurs où la concurrence serait bénéfique et possible de mettre en place des dispositifs appropriés, tarifaires ou autres, afin de faciliter l'entrée sur le marché des entreprises concurrentielles.

Certains pays où les lois antitrust ou sur la concurrence sont considérées comme fournissant une protection suffisante ont tout simplement décidé de ne pas mettre sur pied un organisme de réglementation. C'est le cas de la Nouvelle-Zélande et du Chili (quoique le Chili réévalue présentement cette décision). Par contre, dans la plupart des cas, l'introduction de la concurrence a eu comme effet un renforcement de l'organisme de réglementation.

Certaines qualités sont recherchées lors de la mise en place d'un organisme de réglementation.

Le premier est de conserver un maximum de simplicité dans la structure organisationnelle ainsi que dans l'élaboration des règles et procédures à suivre pour assurer le bon fonctionnement de l'organisme. Ceci est particulièrement important pour limiter à l'essentiel l'ampleur de l'organisation afin d'en minimiser les coûts d'opération et les délais associés au processus.

Deuxièmement, dans un pays en voie de développement où l'accessibilité au service téléphonique est inégale voire inexistante dans certains cas, l'organisme de réglementation aura à participer à la définition de certains objectifs de service qui feront partie des engagements des sociétés exploitantes et il devra par la suite contrôler les progrès réalisés par celles-ci.

Le cas du Mexique fournit un exemple intéressant à ce titre. L'organisme de réglementation, le Secrétariat des Communications et Transport, a exigé dans les concessions accordées aux opérateurs privés que des objectifs spécifiques d'universalité de service soient atteints à l'intérieur de certains délais. Par exemple, en stipulant certains objectifs tels: l'accroissement du nombre de lignes téléphoniques pour les 5 premières années, l'obligation que le service téléphonique soit installé dans tous les villages de plus de 500 habitants et dans toutes les villes de plus de 2500 habitants où des demandes de service en attente excèdent la centaine. Le concessionnaire doit aussi atteindre des objectifs établis en

terme de performance du réseau. Ces objectifs sont atteints sous le contrôle et la vigilance de l'organisme de réglementation.

Le troisième principe directeur est que l'organisme de réglementation doit accomplir ses fonctions en maintenant un maximum de flexibilité de façon à ne pas entraver le développement de l'industrie par des procédures trop lourdes et coûteuses en temps et en argent. De plus, les télécommunications sont dans une période de changements accélérés et l'organisme de réglementation doit posséder la marge de manoeuvre nécessaire pour ajuster son tir suivant les changements du marché et de la technologie, sinon il deviendra rapidement dépassé.

(b) L'indépendance vis-à-vis le pouvoir politique

Dans un pays où l'opérateur du réseau de télécommunications a toujours été une administration publique qui se réglementait elle-même, la première étape dans la mise sur pied d'un organisme de réglementation indépendant est en général de créer une entité séparée se rapportant au Ministère chargé des télécommunications, et de soustraire ces fonctions de l'autorité existante au sein du Ministère.

L'étape subséquente est la création d'un organisme de réglementation, à l'extérieur du cadre gouvernemental lorsque le régime institutionnel le permet, de façon à favoriser des qualités jugées essentielles par les investisseurs potentiels, c'est-à-dire:

indépendance vis-à-vis le pouvoir gouvernemental, tant du point de vue de son statut officiel que de la perception qu'en ont les investisseurs potentiels locaux et étrangers, ainsi que la population en général. Une revue de la situation internationale a démontré que tous les pays portent une attention particulière à cet élément. Un organisme réglementaire soumis de façon indue à la tutelle politique et à des changements de direction fréquents aura une faible crédibilité, ce qui entraînera des conséquences négatives sur le développement du secteur.

les critères de sélection des commissaires tels représentativité, impartialité et compétence reconnu dans le domaine; les conditions associées à la nomination des commissaires. Qui ou quel organisme a le pouvoir de nommer les commissaires? Ce pourrait être par la voie d'un arrêté présidentiel ou ministériel, seul, ou il serait souhaitable que la décision soit entérinée par une assemblée législative de façon à l'assurer une plus grande transparence. Il est aussi préférable que les conditions menant au retrait des commissaires soient très restreintes et limitées uniquement à des causes de fautes graves, tels actes illégaux, fraude et corruption. Il ne devrait pas être possible de forcer le retrait des commissaires pour des raisons politiques. De plus, il peut aussi être considéré opportun d'établir les nominations des commissaires de façon à ce qu'elles ne coïncident pas avec les changements de gouvernement ou avec d'autres échéanciers de nature politique.

Finalement, il est d'une importance primordiale que l'entité réglementaire soit investie des pouvoirs et de l'autorité nécessaires pour

assumer ses responsabilités et mettre en oeuvre toutes les activités reliées au processus réglementaire. Ces activités incluent des pouvoirs de nature législative ou quasi-législative pour mettre en place des règles et procédures de fonctionnement, émettre ou retirer des licences d'opération et résoudre les différends entre les divers intervenants de l'industrie de même qu'investiguer les dérogations aux responsabilités et dispositions identifiées dans les conventions de concessions. Une source de financement indépendante devrait être considérée.

(c) Secteurs à couvrir par l'organisme de réglementation

Il est recommandé que les secteurs couverts par l'organisme de réglementation incluent non seulement les télécommunications, mais aussi la diffusion et distribution des signaux vidéo par n'importe quel moyen de transmission. La convergence des technologies progresse rapidement et il est maintenant de plus en plus possible de construire des réseaux ou parties de réseaux pouvant être utilisés de manière intégrée pour les télécommunications et pour télévision et dans un avenir prochain pour les services multi-média. Cette convergence des technologies et des services milite de plus en plus en faveur d'une réglementation unitaire des deux secteurs. C'est le moyen à privilégier pour assurer un maximum de cohérence dans les décisions qui affecteront le développement des

(d) Le Partage des juridictions

L'étendue du pouvoir de l'organisme de réglementation et sa démarcation par rapport aux autres pouvoirs de gouvernement et de ses divers autres organismes doivent être clairement définies; ce qui devrait être fait dans un projet de loi. Le partage préconisé est présenté de manière plus détaillée mais non exhaustive dans les prochains paragraphes.

Les fonctions du Ministère chargé des Télécommunications. Pour respecter le modèle institutionnel qui prévaut au Liban, il faudrait, peut être, envisager que l'organisme de réglementation soit placé sous la tutelle du Ministre chargé des Télécommunications. Cependant, cela ne devra pas empêcher de donner à l'organisme une importante autonomie décisionnelle dans l'application des politiques du Gouvernement en matière de télécommunications et opérationnelle dans l'exercice de ses fonctions. En tout temps, le Ministre chargé des télécommunications conserve sa responsabilité d'élaborer les lois et les politiques générales devant guider le développement des télécommunications. C'est lui qui donne à l'organisme de réglementation les directives portant sur les objectifs et des orientations du Gouvernement en matière de télécommunications.

Une autre responsabilité importante du Ministère est d'assurer la liaison avec les organismes internationaux de télécommunications tels l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), le CCITT et l'ETSI. Le Ministère chargé des télécommunications, les organismes de réglementation et les entreprises de télécommunications sont généralement invités à participer aux délibérations de ces organismes. Cependant, seuls les représentants ou délégués du Ministère sont mandatés pour représenter les intérêts de la nation et du Gouvernement.

Les fonctions du futur Conseil des télécommunications du Liban.

L'organisme de réglementation est présenté sous le nom du Conseil des Télécommunications du Liban. Il a comme responsabilité principale d'appliquer la loi et les directives générales du Gouvernement en matière de télécommunications. Pour ce faire, il devra effectuer un ensemble de tâches illustrées par la liste suivante à titre indicatif et de manière non exhaustive:

- recevoir, évaluer et émettre les autorisations d'exploitation aux entreprises désirant offrir les services du monopole ou des services concurrentiels et en définir les conditions;
- fixer les règles de tarification applicables aux services monopolistiques et approuver les tarifs;
- définir les objectifs de qualité et de disponibilité de service et contrôler la performance des sociétés exploitantes;
- fixer les normes comptables à être utilisées par les sociétés de monopole;
- émettre les règles pour l'interconnexion de réseaux et décider sur les disputes entre opérateurs;
- établir les conditions de raccordement d'équipement terminal et les normes applicables;
- assurer le bon fonctionnement du processus d'homologation des équipements terminaux;
- planifier l'utilisation du spectre des fréquences radioélectriques pour les besoins immédiats et futurs;
- recevoir analyser et disposer des demandes d'attribution de fréquences;
- surveiller et contrôler l'utilisation du spectre.

X *Leb. Telecom.*

Telefax

*→ Leb. - emul. of
reconstr. bill*

Norconsult Telematics
Mimosa Building, Central Beirut, Lebanon
Tel: 1-212-4-78 34 24

Total number of pages incl.
this page: 15

Telefax to: The World Bank
Attn.: Mr. Jamal Saghir
From: Jarle Strand
Date: 19th April 1993

Re: Management Contract for the Telecommunications Sector in Lebanon

I hope that you and Mr. Takano had a pleasant and relaxing journey back to Washington during the weekend.

Enclosed is the draft specification for the Management Contract to go on international tender, being arranged by CDR.

We intend to hand over these documents to CDR tomorrow, but if there are comments which you think should be taken into account, CDR will allow us to postpone the actual delivery of our input to their preparations for the tender invitation.

I know time is rather short, but I would appreciate to hear from you tomorrow; to know whether you have any remarks or not.

Norconsult's telephone/fax number is as follows:

(1) 212 4 78 34 24

Yours faithfully,



Jarle Strand

THE MANAGEMENT CONTRACT FOR THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR IN LEBANON

The tender documents are to include a draft contract for the required consultancy, based upon the "Sample Form of Contract for Consultants' Services" being used by the World Bank (Ref. document dated March 1989).

Below reference is given to page and item numbers, and the following changes and amendments to the text of the main contract should be carried out:

Page	Item	Reference	What should be done
1		Whereas (A,B,C,D)	Delete B
3	1.1 (j)	"Project"	Ref. to Annex A
4	1.4	Language	Specify
5	1.10	Taxes and Duties	Decide which shall apply
6	2.1	Effectiveness	Decide
7	2.3	Commencement	Decide
9	2.9.1 (f)	Termination	Other cases to be defined?
13	3.8	Approval prior to Action	To be clarified
17	5.4	Services....	This should be worked out in Annex F
17	5.7	Counterpart....	To be defined
18	6.3	Payments....	Price escalation formula
19	6.3.c	Payments....	Rates and limits to be defined
21	6.6	Mode of Billing	Input for this is required
23	8.3	Arbitrator	To give defined input
26	Annex D		To be defined
26	Annex E		To be defined
26	Annex F		To be defined

Enclosed are the following annexes:

Annex A	Scope of Work
Annex B	Performance Incentives
Annex C	Consultants' Personnel

SCOPE OF WORK

1 INTRODUCTION

Within the framework of the Lebanese Government's emergency reconstruction program, the rehabilitation and expansion of telecommunications are steps crucial to revitalisation of the country's economy.

The objective of the Government's restructuring program is to install a cost-effective and productive structure for the telecommunications sector.

A two-stage rehabilitation program is planned:

- a) The emergency stage
- b) The consolidation and adjustment stage.

In order to meet the demand from customers in time, and to be able to finance the investments, the Government has arrived at the conclusion that the best feasible approach is to install a modern, digital cellular mobile system, together with a digital microwave and optical fibre transmission system.

The optical fibre transmission system will also provide the country with nation wide broadcast services, digital transmission for high speed data and other broad band services.

In parallel with the cellular mobile system a rehabilitation and reconstruction program of the existing PSTN network will take place. The target is to have a modern network with a capacity of 1 million lines in operation within a time period of 3 to 4 years.

However, in order to comply with the most urgent demands for telecommunications a "Crash PSTN Programme" will be introduced with an implementation period of 3 to 6 months. This program comprises rehabilitation of some existing exchanges and parts of the junction network.

If further and more detailed information regarding the existing plans, existing networks and projects under implementation is required, the Tenderer should contact the Council for Development and Reconstruction.

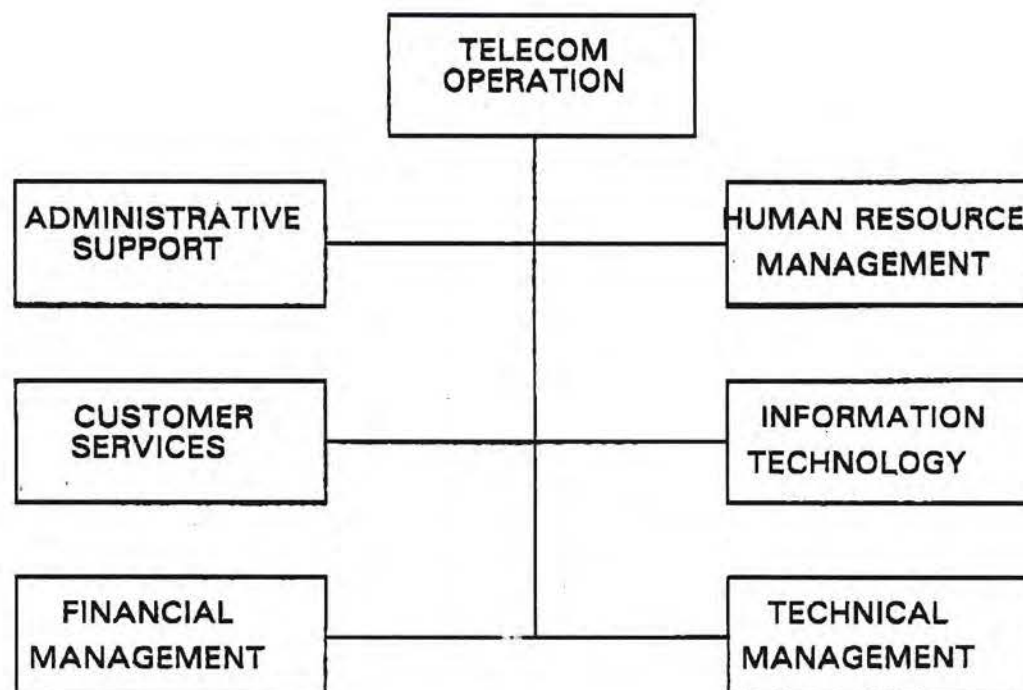
As a means of revitalising the operating functions of the telecommunications sector, it is proposed to entrust the top management of the telecommunications operation to a company with internationally recognised experience in the sector, under a management contract concluded for a fixed term of 36 months.

2 THE MANAGEMENT CONSULTANCY CONCEPT

The objective is to establish a team of Senior Management Experts with mandate and responsibilities as described and defined later in this document. The team will report directly to the Minister of Post and Telecommunications.

The Consultant is supposed to appoint a Project Manager responsible for co-ordination and administration of the team as well as six Senior Management Experts, each responsible for one of the proposed sections within the organisation.

It is expected that the management experts shall be operating in projects. Each proposed new section (as described in Ch. 4 Organisation of Work) is therefore defined as a project, and the responsibilities and functions listed for each of them should accordingly be defined as sub projects.



3 RESPONSIBILITIES

The Consultant shall under this contract, for the defined period of time:

- Be responsible for the total operation of the telecommunications sector in Lebanon, including management of the rehabilitation program.
- Be responsible for the organisational and operational development of the organisation, including personnel recruitment, personnel training as well as implementation of all necessary support systems to run the operation

(As a separate project to be financed by ERRP there will be a study on the restructuring of the telecommunications sector).

- Be responsible for the operational budgets, operational costs and revenue collection.
- Be responsible for the quality of the telecommunication services provided during this period.

In order to fulfil the responsibilities, it is expected that the Consultant shall:

- 1 Provide the necessary specialised expertise for the management, planning, development, operation and maintenance of the telecommunication network and its support services, ensuring technical and operational co-ordination among the various systems constituting the network.
- 2 Perform a complete revision of all routines, procedures and structures existing in the current organisation. Recommend, get approval and develop new routines, standards and methods of operation based on modern principles of management, and taking advantage of using computer technology wherever feasible in the organisation.
- 3 Within the contractual time-frame develop/implement a new, adjusted organisation for the Telecommunication sector to be taken over, managed, operated and controlled by local Lebanese expertise. The project organisation will, to a large extent, draw upon the present telecommunications staff and facilities.

4 ORGANISATION OF WORK

It is envisaged a project oriented approach to this Consultancy task. This means that the Consultant's experts shall be operating in project defined functions, but with full operational responsibilities.

The existing organisation shall be defined as belonging to the proposed project organisation.

The transition from existing into the new Telecommunication Organisation shall require the Consultant to identify a program for the different areas, defining as separate projects areas requiring changes or development of new functions/systems.

These identified projects shall be given priority and the prioritised work shall be carried out resulting in new systems or routines being implemented (and adjusted if necessary).

The overall performance of the organisation shall be monitored and performance levels and criterias must be set.

The Operation shall be based on the defined areas below:

- 1 Administrative Support
- 2 Customer Services/Marketing Management
- 3 Financial Management
- 4 Human Resource Management
- 5 Information Technology Management
- 6 Technical Management

What is expected by the Consultant within each of these areas is outlined in the following Objectives and Scope of Work. These are not considered to be complete lists, but more to be given as an indication. It shall be the responsibility of the Consultant to define all the functions required.

4.1 Administrative Support

Key functions will comprise:

- Logistics (included warehouses)
- Vehicles and transportation
- New buildings, technical offices, maintenance of existing buildings and other civil work
- Security
- Legal advise
- Auditing
- Contractor Management, supervision and control

Objectives:

To be a service, control and co-ordination section supporting the other sections.

To be responsible for all Logistics included Vehicles and transportation within the Telecommunication Sector.

To plan and build new technical and administration buildings as well as taking care of all existing buildings and civil work.

To establish an office responsible for all legal advise and necessary auditing within the company.

4.2 Customer Services/Marketing Management

Key functions will comprise:

- Customer interface and public relations
- Tariff and rates
- Market research
- Statistics and market analysis
- New services
- Business planning
- Number allocation
- Telephone directory

Objectives:

To be the interface between the customers and the Telecommunication Sector and take care of new and existing subscribers.

To allocate telephone numbers and issue service orders regarding installation of new customers.

To plan and implement computer systems, taking care of Telephone directory, customer records, service orders, invoicing of new customers, market statistics and forecasts.

4.3 Financial Management

Key functions will comprise:

- Budgeting
- Accounting
- Computer-based support systems
- Purchasing
- Billing
- Salaries (Payroll)

Objectives:

Establish a complete budget procedure, accounting practices and financial follow up for investment programs, projects and operational expenses.

Define and develop computer based systems for billing, invoicing, disconnection orders, financial analysis and revenue forecasts as well as for the employee's salaries.

Define and establish procedures for inventory control, purchasing and expenditures.

4.4 Human Resource Management

Key functions will comprise:

- Inventory and potentials of personnel.
- Plans for career paths and staff development.
- Motivation
- Training and Education
- Hiring policies
- Social welfare
- Health care and insurance
- Computer-based support systems

Objectives:

To develop personnel policies and ensure a career plan for all personnel.

To develop and implement training programs for technical and non technical staff

To plan and establish training facilities for the Telecommunication Sector.

In order to meet urgent training requirements for key personnel, on site training must be negotiated with the contractors involved in the rehabilitation program.

4.5 Information Technology Management

Key functions will comprise:

- Establish and operate Information Computer Centre and associated network
- Office automation
- Finance Control Systems
- Network Resource Management
- Subscriber Services
- Billing
- Payroll
- Material Management
- Outside Plant records
- Building and Civil Work drawings
- Technical support systems

Objectives:

To plan and implement an internal Information Service based upon a computer centre. The computer centre shall take care of all internal hard- and software, including application and system development for other sections. A strategy and plan regarding internal data policy (centralised or decentralised data systems) shall be developed and implemented.

4.6 Technical Management

Key functions will comprise:

- Technology Evaluation and Application on Lebanon
- Long term network planning
- Project Engineering
- Implementation of projects
- Implementation of standards and procedures
- Operation and Maintenance
- Network Control and Monitoring

Objectives:

To revise and define planning procedures.

To evaluate new technology and implement communications projects according to schedules and budgets.

To develop and produce Generic Technical Specifications and Technical Standards for the network.

To plan and implement internal projects regarding planning methodology, statistics and prognosis etc.

To establish and operate a National Network Control Centre.

To establish Spare Part management and Repair Facilities.

To manage and co-ordinate regional and central operational responsibilities.

To establish a Disaster Recovery Plan.

PERFORMANCE INCENTIVES

1 PERFORMANCE MONITORING

The success of any organisation providing service to the public users is best measured by the level of satisfaction (or numbers and types of complaints) which is fed back from these same users. For this reason it must be a high priority task to establish a system which registers all important parameters reflecting the satisfaction (or dissatisfaction) of the public with the telecommunication services provided.

Examples of such parameters may be:

- Number of complaints registered for various areas of the service
- Number of faults reported
- Time required for delivering different services (installing new telephones)
- Time required for the repair of faults reported
- Waiting lists for various services
- Accuracy of billing for the services
- Etc.

In addition to such "public" statistics, there shall be established and monitored a number of internal technical and/or operational quality parameters. The absolute level, as well as the tendency (measured over time), shall be used when

- a) judging the quality of the current level of performance
- b) setting targets for improvements and future performance levels

Such measures shall probably reflect the performance of all sectors of the organisation.

2 MILESTONES

The following is a possible set of milestones that should be used for the speed of achievements expected of the Management Consultant.

WITHIN 1 MONTH

Analyse the existing organisation, its functions, manpower (quality, quantities) and clarify, in co-operation with the existing management, a transfer of certain functions to report directly to Consultant Management.

Take over the responsibilities and control of the various organisational elements.

Define new/temporary reporting scheme which shall be followed (establish and enforce).

WITHIN 3 MONTHS

Identify all important organisational projects which have to be done within the various points of the organisation.

Prepare project plans, define how and by whom they will be done and get if necessary program approved.

In particular attention should be on activities which will result in more lines in service, and consequently more revenue generated from these.

AFTER 6 MONTHS

Be well advanced in having new routines and procedures implemented.

New job-descriptions together with manpower requirement must be available for the whole organisation.

Individual and general training program in progress for the various categories of personnel.

WITHIN 12 MONTHS

Number of job-positions in the organisation which are vacant or filled by unqualified personnel shall be less than 5% (i.e. existing compared to positions defined and approved)?

System for monitoring established level of service within all parts of management of telecommunication services shall be in place, and the actual levels shall be judged against comparable international levels. From these levels, improvement targets shall be defined and results monitored for the remaining part of the contract.

AFTER 18 MONTHS

Reporting of service level stabilised and improvements achieved in some major areas of service provisioning.

AFTER 24 MONTHS

Improvement of operational performance expected within all areas.

WITHIN 36 MONTHS

Mission completed by successful hand-over of responsibilities of Management of the Telecommunication sector to selected, trained and qualified local Lebanese managers.

Continued improvement of operational performance shall be achieved all the way until hand-over, including productivity performance (number of lines in service per man-year of effort, including all assistance from consultancies, subcontractors, etc.).

3 INCENTIVE SCHEME

An incentive scheme for this Management Consultancy Contract should, if possible, honour two different types of performances:

- a) Speed and quality of change from old to new operational modus (initial requirement)
- b) Total quality of service provided to the public users of Telecommunication services (long term requirement)

Unfortunately, these two elements are very often in conflict with each other. Also, the first element is more difficult to measure quantitatively than the second.

However, one suggestion is to monitor the billing/invoicing results, and use these results as a quantitative measure of the performance quality (initially).

The scheme:

- 1 Establish the theoretical maximum number of main telephony subscriptions which - at any point in time - possibly could be connected to the network. This can be defined as number of installed switching lines times 0.9; i.e. 90 % utilisation of local switching capacity, or it could be taken as the full 100%.
- 2 Establish how many of the installed lines are really in service; i.e. with subscribers connected.
- 3 Define the percentage (i.e. number of subscribers billed as percentage of the theoretical capacity (maximum) defined under 1) as the utilisation index of the network. This shall be calculated for every billing cycle (every 3 months?).
- 4 Monitor the amount of revenue being invoiced (split in a fixed and a traffic dependant part) and collected averaged over 3 months intervals.
- 5 Register number of complaints received regarding the billing.
- 6 Once these indexes have been established, and routines for producing the necessary data are in place, they shall be regularly monitored and reported to the Minister on quarterly basis.

4 PERFORMANCE QUALITY IMPROVEMENT PROGRAM

As soon as it is feasible inside the contract period, a more detailed reporting on the various quality parameters normally measured for telecommunication network services, shall be established and the result monitored.

During the implementation of the Crash program, speed and interim solutions will take precedence over quality. However, whenever permanent solutions are implemented (also in this program), these shall be performed according to the high quality standard which shall be defined as normal quality of a modern telecommunication network.

The Consultant shall propose which parameters he considers relevant to be in full control of the performance of the services provided.

CONSULTANTS' PERSONNEL

The Consultant shall include detailed and comprehensive CV's for each individual expert offered to the project.

The Management Experts must, as general requirements, fulfil the following:

- Hold a high academic qualification in combination with high specialised training in the fields of system communications and management.
- Have work experience of at least 20 years through which he was promoted in positions related to telecommunication affairs with a reputable firm or telecom administration responsible for management, operation and maintenance for modern telecom networks in the country.
- Have been holding a high post in the firm or administration for at least the last 5 years before being recruited for this job in Lebanon.
- Preferable have effectively contributed to this field and should have high managerial skills and distinguished personal capabilities. There should be given evidence regarding achievements for each individual.
- Master at least one of the two languages English or French (speaking and writing), and have a reasonable good understanding and command of the other. Some knowledge of Arabic is an advantage.

For the different specialist areas the requirements are:

Administrative Support

- Experience from planning, follow-up and control of operations and of projects
- Material handling (Logistics)
- Buildings/real estate development and management
- Knowledge of typical administrative support functions required in such an operation. Examples:
 - * Security Control
 - * Internal Auditing
 - * Legal Support

Customer Services/Marketing Management

- Have practice from responsible positions in Marketing Management of (telecommunication) services to the public users
- Be well acquainted with the state of the art as well as the broader trends of development taking place in this market place (technologies, facilities, trends, tariffs, competition,...)
- Experience with public relations work

Financial Management

- Experience from financial management of large operation (investment as well as operational)
- Detailed knowledge about accounting and cost-control practices used in same

Human Resource Management

- Experience with modern management principles of human resources
- Personnel policy making
- Motivation schemes
- Career planning
- Management of training facilities and training programs
- Acquainted with public rules and regulations for governmental employment in Lebanon
- Organisational and procedural adoption to use computerbased systems

Information Technology Management

- Experience from high-level (corporate) Information Systems Management (computer technology)
- Management of purchasing and/or development (or customisation) of larger information systems (hardware and software)
- Organisation and running the operation and maintenance of computer facilities (centralised and/or decentralised)
- Office automation systems

Technical Management

- Experience from Management of Operation and Maintenance of a telecommunication network, preferably with more than 2 mill. subscribers
- Management of network planning and modernization, engineering and implementation of new technology and services

OFFICE MEMORANDUM

DATE: March 25, 1993

TO: Messrs. Youssef Choucair, Lars Rasmusson, Albert Peltekian, Douglas Graham (MN2IN), Rene Mendonca (MN2IE), David Howarth (MNAV), Jamal Saghir, Yoshiro Takano (CFSPS) and Antoun Moussa (IENTI)

FROM: Alastair J. McKechnie, Division Chief, MN2IN

EXTENSION: 33047

SUBJECT: ^{o/s} LEBANON - Emergency Reconstruction and Rehabilitation Project
Terms of Reference for the Project Launch Mission

1. You will arrive in Beirut, Lebanon on or about March 29, 1993, for a period of about three weeks. Messrs. Sam Mikhail (Vocational Training Consultant) and George Hadjicostas (Engineer Consultant) will join the mission around April 22 under separate terms of reference to supervise the vocational training component.

Mission Objectives:

2. In line with the recommendation of the Wappenhans Report of September 22, 1991, the main objectives of the mission is to ensure optimal dissemination and understanding of the agreements reached, commitments given and guidelines to be followed. In particular, the mission will:

- (i) Ensure that arrangements for project implementation systems, including those for procurement are in place and are satisfactory to the Bank, even before loan effectiveness;
- (ii) Review tender documents, terms of reference and other documents with a view to permitting contract award as soon as possible, disbursement to start immediately after effectiveness, and loan proceeds to be committed fully by June 30, 1994;
- (iii) Develop and agree on performance monitoring systems based on implementation plans and critical indicators for each component to facilitate the early identification of implementation problems and the application of remedial action.

cc: Mmes./Messrs. Chopra, Heron (MN2DR); Voyadzis, Hoppenbrouwer, Ozeki (MN2CO); Pellegrini (EMTIN); McKechnie, Le, Judkins (MN2IN); Bhargava (MN2IE); Keare, Salman (MN2PH); Husain (MNAV); Young (CFSPS); Sabeti, Talero (IENTI); Abushakra (LEGMN); Quintos, Nelson (LOAEL)

ECA/MENA Files, Division Blackbook

Mission Output

3. Prior to its departure from Lebanon, the mission will submit to the authorities an Aide Memoire summarizing its findings, conclusions and recommendations. The Aide Memoire will be discussed with CDR, the Central Bank and sector ministries concerned, and if necessary, a revised draft will be produced in the field to reflect final agreements reached.

4. Each mission member will prepare a draft section of the Aide-Memoire and Annexes related to his assignment and participate in presenting these to the Government agencies concerned. Mr. Choucair will be responsible for coordinating the Aide Memoire production and for finalizing its draft.

Individual Mission Members Responsibilities

Each member will aim to achieve the mission objectives outlined above. Specific responsibilities are described below:

5. Youssef Choucair: Mission Leader and the Housing Component

Apart from overall mission management and coordination, Mr. Choucair will cover the housing sector with the assistance of a locally recruited consultant with a view to:

- (i) Assist Banque du Liban (BdL) in the preparation of the Participating Agreements between BdL and the Participating Banks (PBs) to ensure that the terms and conditions of these Agreements are in line with those listed in the Project Agreement with BdL;
- (ii) Establish appropriate monitoring indicators and reporting systems between BdL and the Bank, and between the PBs and the Bank;
- (iii) Ensure that Bank procedures and guidelines are understood by the BdL and the PBs;
- (iv) Assist CDR and BdL in securing the necessary co-financing for this component.

6. Other responsibilities: You will liaise with representatives of the EC in Lebanon to confirm the arrangements and timetable for the appointment of the SIU and PMU consultants under the approved EC grant. You will also ensure that the local preparations for the RVP's visit on April 4, 5, and 6 are adequate, participate in meetings and assist in the preparation of briefing notes for Mr. Koch-Weser, as would be requested by Messrs. Voyadzis and Koch-Weser.

7. Albert Peltekian: Solid Waste Management

- (i) With the assistance of CDR, brief the newly-established Ministry of Environment (MOE) on the composition of the Bank-supported Solid Waste Management (SWM) component, the agreements previously reached with CDR and the Ministry of Interior, and the Bank's guidelines and procedures for procurement and project implementation;
- (ii) complete the review of (i) terms of reference for consultancy services for the first year's implementation program; (ii) bidding documents for the first year's implementation program; and (iii) terms of reference for consultancy services for the remaining components, especially the design of the landfill areas;
- (iii) review the status of acquisition of land for sanitary landfills in all the priority areas, i.e. the coastal zone, Zahle and Baalbeck;
- (iv) review the terms of reference for and composition of the proposed SIU for SWM at MOE;
- (v) agree on a revised implementation schedule for SWM, in the light of agreements reached with MOE and an analysis of its implementation capabilities.

8. Lars Rasmusson: Water Supply and Waste Water component.

- (i) Assist CDR in the prequalification of contractors;
- (ii) Review the TORs (which would have been revised by CDR in line with Bank comments) for the appointment of consultants for engineering and construction supervision for the first year investments and for years 2 and 3.
- (iii) Review and provide comments on the TOR and the processing of consultants proposals for the SIU for Water and Wastewater received in Washington recently, and agree on interim arrangements prior to the appointment of SIU consultants;
- (iv) Review project implementation schedules; and,
- (v) Assist Mr. Kalbermatten (UNDP financed consultant) in the preparation of a sector strategy paper and of TORs for the preparation of a waste water development program.

9. Mr. Rene Mendonca: Electricity Sector

- (i) Review with EdL the project implementation and disbursement schedules, procurement plan, and reporting to the Bank including a tracking system as per para. 2(iii) above;
- (ii) Review and comment on the final draft of the TOR for the SIU to be located within the Ministry of Hydraulic and Electric Resources (MHER) and ensure that there is adequate provision for coordination with the PMU unit located within CDR for the project implementation;
- (iii) Follow-up on the technical and financial performance of EdL such as account receivables, collections, billings, losses, etc.; and,
- (iv) Follow-up on the technical assistance component of the power sector;
- (v) Finalize and seek agreement with MHER on the terms of reference of the institutional/regulatory framework study and the technical assistance program to assist EdL and MHER in finance, technical and training aspects; and,
- (vi) Participate in the discussions regarding the restructuring and management contract of the telecommunications sector.

10. Mr. David Howarth: Procurement

- (i) Finalize agreement with CDR and sector ministries on the administrative procedures for procurement in line with the "Administrative Directives" paper prepared by him in Washington;
- (ii) Review the final draft for the TOR of PMU and SIUs and provide comments with a view to classify the procurement their respective functions and responsibilities and ensure consistency with the Administrative Directives referred to in (i) above;
- (iii) Review pending requests from CDR for Bank clearances of short lists of consultants, prequalification of contractors and, in consultation with the sector specialist, provide when possible the Bank response in order to promote efficiency and speed in the procurement process; and,
- (iv) Explain to local associations of consultants, contractors and industrialists Bank procurement

guidelines, and how they will be applied for this Project.

11. Messrs. Jamal Saghir and Yoshiro Takano: Technical Assistance for the Telecommunication Sector.
 - (i) Review the technical specifications and tender documents for the cellular network project and the rehabilitation and expansion of the actual telephone network project;
 - (ii) Advise on the restructuring and reorganization of the telecommunication sector and agreeing on the timetable for launching the restructuring study; and,
 - (iii) Finalize the TOR for the proposed Management Contract for telecommunications.
 - (iv) If necessary, assist other mission members in the finalizing of the TOR for the proposed technical assistance for the electricity and solid waste and wastewater sectors.

12. Mr. Antoun Moussa: Technical Assistance for the Ministry of Finance.
 - (i) Define in detail with the Ministry of Finance (MOF), the institutional strengthening programs to enhance the Ministry's capacities in economic management, with emphasis on tax and customs administration, prepare related measures for TA, training and computerization to be financed under the Project, taking into consideration the availability of grant funding available from other donors;
 - (ii) Assist the MOF in the preparation of the TOR and RFP for the agreed activities;
 - (iii) Agree with the MOF on a detailed implementation timetable for the agreed activities, including monitoring indicators; and,
 - (iv) Investigate the possibility of assisting the MOF in securing TA funds from other donors.
 - (v) Assist the Ministry of Technical Education and Vocational Training in detailing the technical assistance requirements to be financed under the project.

13. Mr. Douglas Graham: Financial Analyst

- (i) In coordination with Mr. Fahed (local consultant), assist Mr. Choucair in the housing component, with particular emphasis on matters related to the review of Participating Agreements between BdL and the Participating Banks;
- (ii) Review the water supply and waste water sector present financial situation and outline an action program for steps to be taken;
- (iii) Assist Mr. Kalbermatten (UNDP Consultant) in the preparation of a sector strategy paper for the water sector, and the preparation of TORs for a waste water development program;
- (iv) Review present and potential sources of financing including those for technical assistance.

YChoucair:bw
M:\LEB\PA013\LNCHMIS.MEM

Pls Lehan

The World Bank/IFC/MIGA
O F F I C E M E M O R A N D U M

DATE: March 24, 1993 07:52am

TO: Jamal Saghir (JAMAL SAGHIR)

FROM: Inder Sud, CFS DR (INDER SUD)

EXT.: 31190

SUBJECT: RE: Lebanon: Emergency Reconstruction and Rehabilitation Project

Jamal,

My congratulatory too for a job well done. Doing a mission over the holidays in difficult circumstances is well above the call of duty.

Inder

CC: Kyung Song (KYUNG SONG)

CC: Kevin Young (KEVIN YOUNG)

The World Bank/IFC/MIGA
O F F I C E M E M O R A N D U M

DATE: March 22, 1993 12:39pm

TO: Kevin Young (KEVIN YOUNG)

FROM: Jamal Saghir, CFSPS (JAMAL SAGHIR)

EXT.: 32789

SUBJECT: Lebanon: Emergency Reconstruction and Rehabilitation Project

1. The Emergency and Rehabilitation Project was approved by the Board on March 4, 1993. As you know CFSPS had the responsibility for designing the Technical Assistance Component (US\$ 10 million) for the restructuring of the telecommunication, Power, water and waste water sectors. This project was appraised last December and negotiated in January. The board reacted positively to this operation and the team was congratulated by the Regional Vice president (see attached).

2. The Task Manager requested that we assist in supervising implementation of the TA component. The first supervision mission is scheduled for the end of March. Yoshiro Takano and myself are planning to join the mission.

CC: Inder Sud (INDER SUD)

CC: Kyung Song (KYUNG SONG)

A L L - I N - 1 N O T E

DATE: 05-Mar-1993 02:11pm EST .

TO: See Distribution Below

FROM: Youssef Choucair, MN2IN

(YOUSSEF CHOUCAIR)

~~EXT~~ : 32434

SUBJECT: LEBANON - ERRP Board Presentation

For your information, please note the attached 2 EMs.

DISTRIBUTION:

TO: Lars Rasmusson

(LARS RASMUSSON)

TO: Albert Peltekian

(ALBERT PELTEKIAN)

TO: Hadi Abushakra

(HADI ABUSHAKRA)

TO: Salem Ouahes

(SALEM OUAHES)

TO: David Howarth

(DAVID HOWARTH)

TO: Jamal Saghir

(JAMAL SAGHIR)

TO: Paul Geli

(PAPER MAIL)

A L L - I N - 1 N O T E

DATE: 04-Mar-1993 03:56pm EST

TO: Youssef Choucair (YOUSSEF CHOUCAIR)

FROM: Caio Koch-Weser, MNAVP (CAIO KOCH-WESER)

~~EXT~~: 35250

SUBJECT: LEBANON -- ERRP Board Presentation

Youssef,

I just wanted to congratulate you and your team on a job very well done. Under extremely difficult circumstances, including security threats, you have shown great professional commitment, put in very hard work, and dealt most effectively with a weak institutional framework on the other side. As you could see from the reaction of Board members, it is the right operation at the right time, and a historic one.

Again, congratulations!

Caio

CC: Alastair J. McKechnie

(ALASTAIR J. MCKECHNIE)

CC: Ram K. Chopra

(RAM K. CHOPRA)

CC: Tariq Husain

(TARIQ HUSAIN)

A L L - I N - 1 N O T E

DATE: 05-Mar-1993 10:47am EST

TO: Caio Koch-Weser

(CAIO KOCH-WESER)

FROM: Youssef Choucair, MN2IN

(YOUSSEF CHOUCAIR)

~~EXT~~ : 32434

SUBJECT: RE: LEBANON -- ERRP Board Presentation

Caio,

Your kind note of yesterday gives me great satisfaction and pleasure. I would like to stress that this was truly a team's effort. My colleagues on the team were as dedicated as I in preparing this project. My thanks go also to Ram and Alastair who entrusted me with this challenging assignment and guided me through difficult times. Also, Al Heron, Tariq and Barbara deserve special thanks for their support.

Youssef

CC: Tariq Husain

(TARIQ HUSAIN)

CC: Ram K. Chopra

(RAM K. CHOPRA)

CC: Alastair J. McKechnie

(ALASTAIR J. MCKECHNIE)

The World Bank/IFC/MIGA
O F F I C E M E M O R A N D U M

DATE: April 1, 1993 12:50pm

TO: Jamal Saghir

(JAMAL SAGHIR)

FROM: Lars Rasmusson, MN2IN

(LARS RASMUSSON)

EXT.: 33065

SUBJECT: CFS Support in Sector Development (Water Supply and Sewerage)
to MN2IN

Jamal,

Our telephone conversation is referred to. Your assistance should be very much appreciated under the following projects:

TEHRAN SEWERAGE PROJECT

Strengthening of the Tehran Water and Sewerage Company:

- to cover all institutional, organizational and human resources development aspects from identification of requirements through implementation;

✓ LEBANON EMERGENCY RECOVERY AND REHABILITATION PROJECT

This should cover:

- preparation of a sector development strategy;
- implementation of such a strategy taking into account the extent to which the private sector could be involved;
- review of legislative framework and the establishment of a regulatory capacity;
- identification of the need for TA.

YEMEN WATER SUPPLY AND SEWERAGE PORTFOLIO

This should cover basically the same activities as for Lebanon. However, the emphasis should be on a corporatization of the National Water and Sanitation Authority with the establishment of operation and maintenance entities to be operated on a commercial basis.

Your input could be assumed to about 9 staffweeks with 3 staffweeks and one mission for each of the three projects.

Lars

CC: Alastair J. McKechnie
CC: Kevin Young
CC: Marie Ange Le

(ALASTAIR J. MCKECHNIE)
(KEVIN YOUNG)
(MARIE ANGE LE)

file
① AR - CFSPS work paper
② Lebanon - W

Office Memorandum

DATE: March 23, 1993

TO: Mr. Youssef Choucair, MN2IN

FROM: Jamal Saghir, CFSPS >S

EXT.: 32789

SUBJECT: LEBANON: Emergency Reconstruction and Rehabilitation Project
Technical Assistance Component

As requested, please find the attached documents produced during the appraisal mission for incorporating in the project files:

- (a) Annex 6: Master Plan for the Computerization of Tax Administration; ✓
- (b) Annex 6: Appraisal Mission: Termes de Reference pour une assistance a la restructuration du secteur des telecommunications; ✓
- (c) Annex 6: Appraisal Mission: Termes de Reference pour la definition et la mise en place d'un cadre reglementaire dans le cadre de la restructuration du secteur des Telecommunications; ✓
- (d) Annex6: Termes de Référence pour une assistance secteur des telecommunications: Contrat de Gestion; ✓
- (e) Annex 6: Terms of Reference for a Long Term Consultant to Assist the Ministry of Energy and Water Resources; ✓
- (f) Annex 6: Consultant Services for Power Sector Regulatory Framework: Draft Terms of Reference; ✓
- (g) Appraisal Mission: Study for the regulatory framework for restructures monopolies: Terms of Reference; ✓
- (h) Appraisal Mission: Public Utilities: Regulatory Issues: Draft for discussion; ✓
- (i) Appel d'offres pour les services d'experts dans le cadre d'un contrat de gestion; ✓
- (j) Evolution du Secteur des Telecommunications a Travers le Monde: Document de Travail; ✓
- (k) Restructuration du Secteur des Telecommuncations: Proposed organigram; and
- (l) Proposition de Project de Reconstruction d'urgence Composante des Telecommunications ✓

LEBANON

MINISTRY OF FINANCE

MASTER PLAN FOR THE COMPUTERIZATION OF TAX ADMINISTRATION

PRELIMINARY COMMENTS:

These draft sample TOR's are prepared for the benefit of the Ministry of Finance in Lebanon. They relate to the development of a typical Tax Administration Computerization program, such as the one being contemplated by the Ministry. They are only intended to be used as guidelines and should be tailored to the specific needs of the Ministry.

The Tax computerization program should be a part of an overall resource mobilization plan for enhancing internal Revenue. The plan needs to address three major aspects (or components). These are:

- (a) Institutional/organizational aspects dealing with enhancing the internal/human-based capacity of the Ministry for resource generation, including recruitment and training of qualified and adequately compensated professional and technical staff dealing with tax delivery and administration. Special emphasis should be given to enhancing the Ministry's capacity for tax collection, auditing and control;
- (b) Procedural / administrative aspects: including simplifying and streamlining of tax administration procedures without which computerization will not bear fruits; This may include among others revision of forms utilized by the Ministry and the realignment of some tax services; and
- (c) Informational / Technical aspects which will define the information systems, technology architecture (software / hardware/ communication requirements, etc...) together with human/financial resource requirements and a detailed implementation plan.

The above aspects can be developed into a package (see TOR below) for presentation to Donors for prospective financing. Financing requirements would be for: Training (mostly applicable to (a) and (b) above; Technical Assistance (including studies where required) for (a), (b) and (c); and Equipment Purchase (mostly applicable for (c)- computer and ancillary equipment. The package should typically incorporate all three aspects addressed above in a cohesive and integrated manner.

Consultants may be needed to carry out a study to develop the plan --an international tax specialist and an international Information Technology specialist should be part of the consultancy which would typically span a period of about 6 man-months. The consultants should work very closely with a counterpart team.

TERMS OF REFERENCE

The objectives of the above study, are to formulate a plan for the simplification of tax administration procedures, to prepare a master plan for the development and implementation of an integrated and computerized tax administration system.

The following activities will be expected to be carried out by the consultant:

- (a) Revise current tax administration procedures (collection, assessment, legal, planning and administrative) within Ministry of Finance (National, Regional and District) and between the Ministry and its major clients and stakeholder (in particular, the Customs, collecting banks, Central Bank, large taxpayers, government agencies, etc.).
- (b) Identify and eliminate redundant information and procedures, and develop an action plan to streamline and simplify these procedures.
- (c) Revise, update and/or modify the existing Information Systems Plan (ISP) of the Ministry to:
 - i) reflect the information requirements of the new procedures;
 - ii) formulate a new information system for tax administration; and
 - iii) update technical and other resource requirements for the computerization of the new system.
- (d) Define tax administration/delivery information system based on the adoption of the unique tax identification system.

The following deliverables will be provided as part of this assignment:

- (a) Unique Tax Identification System, based on the new unique Tax Identification Number (TIN). Consultants will also develop a scheme to:
 - i) follow up on the migration from the different old Tax Account Numbers (TAN's) to the new TIN;
 - ii) manage the transition to the new TIN.
- (b) Simplified Procedures. Taking into consideration the recommendations for new procedural changes in tax administration, the consultant will review existing forms and procedures relating to tax collection and assessment, as well as to the planning, legal and administrative aspects of tax administration, and formulate recommendations and an action plan to streamline and simplify these procedures. Special emphasis should be placed on the following:
 - i) Defining new procedures for using banks for filing, collecting and encoding all tax returns;
 - ii) Simplifying and documenting new procedures for tax collection within the Revenue Districts and for controlling of stopfilers, delinquent accounts, penalties and refunds;
 - iii) Defining new procedures for interconnecting and cross-checking of information between the Ministry Internal Revenue Office and Customs, the Central Bank (CB), authorized collecting agencies, large taxpayers and other external sources;
 - iv) Preparing an updating Information Systems Plan (ISP), based on the

new and simplified tax administration procedures. The consultant should discuss and validate the ISP with the officials and staff concerned at the Ministry. This should include:

1) Validating the Ministry's functional and operational structures for tax administration in light of the new procedures.

2) Reviewing and updating the proposed Information Systems framework, taking into consideration the decentralization of the tax administration, the portability and expendability of the system and the phased development and implementation requirements.

3) Defining and validating data and technology architecture and reporting requirements for the major application systems necessary for integrated operations of tax administration, including the collection, assessment and enforcement of taxpayers' compliance in respect to VAT, income tax, excise tax, etc.

4) Providing guidelines on database access and usage for information systems developers and users, which include among others, interfacing needs and rules among information systems and hardware platforms, rules on data flows between major systems, updating of master files, data storage and retention. Interfacing requirements between the Internal Revenue administration and other agencies such as the Department of Finance, Bureau of Customs and Bureau of the Treasury should also be specified.

5) Providing procedures for operationalizing interagency linkages (private and government), and the concepts and approaches for implementation.

6) Assessing the institutional capacity to use and absorb the new technology and recommend a phased implementation program and change management strategies including schedules, measurable milestones and required support infrastructures.

7) Identifying resource requirements (human, hardware, software and cost), and a detailed implementation timetable for the above and update the ISP according

This study is expected to be conducted in close coordination with a counterpart tax and Information Technology group. A coordination committee should also be established to coordinate all activities of the computerization program.

Antoun F. Moussa
Development Informatics Unit
The World Bank

Lebanon

Emergency Recovery Project
Appraisal Mission

Termes de Reference pour une assistance
a la restructuration
du secteur des telecommunications

1. Introduction

Dans le cadre du programme de reconstruction d'urgence entrepris par le Gouvernement du Liban, la réhabilitation et l'expansion des télécommunications revêtent des aspects importants et primordiaux pour la revitalisation de l'économie libanaise.

Les télécommunications ont un besoin urgent de réhabilitation institutionnelle et matérielle. Pendant les années 1989 et 90, une vaste gamme d'installations de télécommunication ont été détruites ou tellement endommagées que leur exploitation a été suspendue. La réhabilitation du secteur devra se faire en deux phases: (i) la phase d'urgence; et (ii) la phase de consolidation et d'ajustement.

2. Objectif et stratégie de restructuration

L'objectif que vise le Gouvernement à travers la restructuration est l'adoption d'une structure efficace et productive du secteur des télécommunications qui soit favorable à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des activités économiques au Liban. L'objectif ultime est de mettre en place les conditions favorables à attirer les capitaux privés nationaux et étrangers dans une perspective de développement à moyen et long terme du secteur. A cet effet, il est proposé la séparation des fonctions de réglementation et de politique générale de celle de la gestion opérationnelle du secteur.

Cet objectif devra permettre de mieux satisfaire la demande croissante de services de télécommunication avec une meilleure couverture géographique; garantir l'accès aux technologies de pointe en la matière; améliorer la qualité de service et recréer un pôle de télécommunication international de transit pour le moyen orient.

Cette restructuration des télécommunications sera accompagné de la définition et la mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaires indépendante.

Dans cette perspective, le Ministère des PTT devra être reorganisé de manière à séparer ses fonctions de réglementations de ses fonctions d'exploitation. Les départements opérationnels actuels du Ministère seront être convertis en une compagnie de télécommunication indépendante (TELECOM LIBAN). TELECOM devra être créée sous forme d'une compagnie en commandite par actions soumises au droit commercial privé, en faisant appel en grande partie au personnel et aux moyens de télécommunication existants du Ministère. Dans le moyen terme, une fois la phase de réhabilitation,

de consolidation et d'ajustement achevé, les actions de TELECOM pourraient être cotées en bourse et offertes à la population.

Ainsi, le Ministère devrait être organisé de façon à assurer les fonctions d'élaboration de la politique. Les fonctions de réglementation devraient être confiées à un organisme indépendant du gouvernement et comprenant des représentants des producteurs, des fournisseurs de services, des consommateurs et de l'État. De plus, un cadre juridique et réglementaire appropriés devra être promulgué de manière à permettre à des compagnies privées de mettre sur pied des services de télécommunication et d'entrer en concurrence avec TELECOM.

Finalement, à titre temporaire, le rôle de TELECOM en tant qu'organisme fournisseur de télécommunications devrait être assuré par une compagnie de télécommunications expérimentée, travaillant en coopération étroite avec le Ministère de P&T dans le cadre d'un contrat de gestion.

3. Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude sont de fournir une offre de service de conseil et d'étude au Gouvernement libanais en vue de restructurer le secteur des télécommunications du pays. Les domaines suivants devront être étudiés:

- (i) Contexte général;
- (ii) Structure du capital et organisation de la nouvelle société TELECOM;
- (iii) Valorisation des actifs;
- (iv) définition et mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaire;
- (vi) Elaboration d'un cadre juridique approprié;

4. Description des tâches

4.1 Contexte général

- Après avoir pris connaissance de l'état du secteur, le consultant retenu proposera toutes mesures qui pourraient être prises dans le cadre de la restructuration.
- examiner le rôle futur du Ministère des PTT dans le cadre de la réorganisation du secteur des télécommunications et la création d'une entité indépendante du Ministère (TELECOM);
- Préparer l'ensemble de la documentation nécessaire (politique générale du Gouvernement, politique sectorielle, état du secteur et des entités, etc.);
- Examen des différentes possibilités d'introduction du secteur privé dans le secteur de télécommunication;
- recommander un plan d'organisation et de ressources humaines;

- Identifier les éléments de la politique économique et sociale nationale tels que politique fiscale, code du travail, etc qui ont un lien avec la restructuration du secteur des télécommunications. Proposer d'éventuelles adaptations qui seraient susceptibles de favoriser le processus de restructuration dans le court terme.

5. Structure du capital et organisation de TELECOM

- Proposer un montant et une structure de capital;
- Prévoir un cadre suffisamment flexible pour que les évolutions de cette structure du capital (introduction en bourse) qui pourraient être jugées nécessaires dans le futur soient possibles.
- proposer un cadre administratif et fonctionnel pour TELECOM;

6. Valorisation du patrimoine

- La valorisation s'appuiera sur l'ensemble des audits financiers et techniques si disponibles;
- faire un inventaire comptable des immobilisations. Le consultant, en s'appuyant sur les documents disponibles éventuellement complétés par ses soins, recensera par catégorie (transmission, commutation, réseau, informatique, roulant, bâtiment) l'actif immobilisé de télécommunication. Il valorisera ces immobilisations en tenant compte de leur valeur comptable, selon les normes de comptabilité de leur obsolescence technique, des coûts de réhabilitation, de la capacité de génération de cash flow et des prévisions éventuelles de mise hors service. Le consultant certifiera l'existence physique de ces immobilisations en effectuant toutes les visites sur site qu'il jugera nécessaire.

6.1 Situation financière

- Le consultant sur la base des comptes audités et éventuellement d'analyses complémentaires, recueillera l'ensemble des éléments nécessaires à une évaluation comptable et financière du patrimoine de télécommunication;

6.2 Analyse de la rentabilité future

- Le consultant analysera le potentiel de croissance de l'activité du secteur des télécommunications. Il établira des projections financières qui serviront de base à une estimation des résultats futurs de la société TELECOM en tenant compte du potentiel d'amélioration de la rentabilité.

6.3 Valorisation des entités

- Sur la base de l'expertise financière le consultant proposera plusieurs valeurs résultant de diverses méthodes d'évaluation usuellement connues notamment (i) méthode au Goodwill (actif net corrigé - rendement) et (ii) capitaux permanents nécessaires à l'exploitation.

7. définition et mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaire:

Entre autres, les aspects suivants devront être examinés:

7.1 Réglementation

- Le principe de tarification par service sur l'ensemble du réseau et la capacité de l'entité réglementaire a superviser et veiller a l'application par les opérateurs;
- les conditions d'attributions des licences au concessionnaire et autres opérateurs potentiels, dans les différents métiers avec définition des objectifs de performance et un système d'incitation et de pénalités;
- les conditions de fournitures et d'agrément d'équipements;
- les règles et les conditions de construction et d'exploitation de réseaux privés, d'offre des services a valeur ajoutée et, les droits et obligations des opérateurs du secteur;
- la définition et la mise en oeuvre des normes et conditions d'interconnexion pour les équipements terminaux des abonnés et pour les services a valeur ajoutée utilisant le réseau de base, ainsi que les modalités de résolution de litiges et des conflits relatifs aux interconnexions. Evolution de ces normes pour tenir compte des innovations technologiques;
- l'établissement des plans de fréquences radioélectriques regissant les différents secteurs de communication;
- l'élaboration de la capacité technique et administrative de gestion et de supervision de l'utilisation du spectre radioélectrique;
- les mécanismes de contrôle de la conformité des opérateurs aux normes en vigueur;
- les mécanismes de contrôle de la conformité des opérateurs aux normes en vigueur;
- les instruments de supervision de l'exécution au cas ou des concessions sont accordées a l'opérateur prive (a décider) et le respect des engagements, notamment pour l'application de la tarification;
- les conditions propres a favoriser les activités concurrentielles et décourager les abus de monopoles;
- la détermination des règles nécessaires aux exigences de souveraineté, de sécurité et de liberté informatiques et audiovisuelles.

7.2 Cadre Institutionnel

Le consultant devra non seulement définir le cadre institutionnel nécessaire a la mise en oeuvre d'une activité réglementaire, mais il devra aussi assister a la mise en oeuvre d'une capacité de réglementation effective sur la base des résultats de l'étude. Les éléments a considérer sont, entre autres, les suivants:

- la définition d'un cadre institutionnel adéquat pour la mise en oeuvre et la gestion de la réglementation, et les relations fonctionnelles entre les différentes structures du secteur;

- la structure et l'organisation de l'entité réglementaire, ses attributions et ses besoins en ressources techniques, financières et humaines (personnel, formation);
- le calendrier de mise en oeuvre de la fonction de réglementation;
- le rôle et la contribution éventuels de l'entité réglementaire a la politique générale du Ministère en matière de coopération international dans le domaine des télécommunications et sa représentation dans les instances internationales de réglementations dans les instances internationales de réglementation de radiodiffusion et des télécommunications;
- le plan de formation nécessaire a la mise en oeuvre des fonctions de réglementation et les formations correspondantes;
- les procédures d'application de la réglementation;
- les supports administratifs, juridique et documentaires nécessaire;
- le coût d'établissement des fonctions réglementaires et les options disponibles pour le financement de ces coûts.

7.3 Cadre juridique

- établir le cadre juridique nécessaire a la mise en oeuvre de la restructuration et a l'ouverture de certains domaines du secteur a la concurrence, en respectant les décisions prises par les instances politiques;
- spécifier les obligations et responsabilités des opérateurs du secteur, présents et futurs.

Beyrouth/J.S/December 17, 1992

Lebanon

Emergency Recovery Project
Appraisal MissionTermes de Reference pour la definition
et la mise en place d'un cadre reglementaire
dans le cadre de la restructuration du secteur des
Telecommunications1. Introduction

Dans le cadre du programme de reconstruction d'urgence entrepris par le Gouvernement du Liban, la réhabilitation et l'expansion des télécommunications revêtent des aspects importants et primordiaux pour la revitalisation de l'économie libanaise.

Les télécommunications ont un besoin urgent de réhabilitation institutionnelle et matérielle. Pendant les années 1989 et 90, une vaste gamme d'installations de télécommunication ont été détruites ou tellement endommagées que leur exploitation a été suspendue. La réhabilitation du secteur devra se faire en deux phases: (i) la phase d'urgence; et (ii) la phase de consolidation et d'ajustement.

2. Objectif et stratégie de restructuration

L'objectif que vise le Gouvernement à travers la restructuration est l'adoption d'une structure efficace et productive du secteur des télécommunications qui soit favorable à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des activités économiques au Liban. L'objectif ultime est de mettre en place les conditions favorables à attirer les capitaux privés nationaux et étrangers dans une perspective de développement à moyen et long terme du secteur. A cet effet, il est proposé la séparation des fonctions de réglementation et de politique générale de celle de la gestion opérationnelle du secteur.

Cet objectif devra permettre de mieux satisfaire la demande croissante de services de télécommunication avec une meilleure couverture géographique; garantir l'accès aux technologies de pointe en la matière; améliorer la qualité de service et recréer un pôle de télécommunication international de transit pour le moyen orient.

Cette restructuration des télécommunications sera accompagné de la définition et la mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaires indépendante.

Dans cette perspective, le Ministère des PTT devra être reorganisé de manière à séparer ses fonctions de réglementations de ses fonctions d'exploitation. Ainsi, le Ministère devrait être organisé de façon à assurer les fonctions d'élaboration de la politique. Les fonctions de réglementation devraient être confiées à un organisme indépendant du gouvernement et comprenant des représentants des producteurs, des fournisseurs de services, des consommateurs et de l'Etat. De plus, un cadre juridique et réglementaire appropriés devra être promulgué de manière à permettre à des compagnies privées de mettre sur pied des services de télécommunication.

3. Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude sont de fournir une offre de service de conseil et d'étude au Gouvernement libanais en vue de définir et mettre en place un cadre et une fonction réglementaire autonome et d'élaborer un cadre juridique approprié.

4. Description des tâches

4.1 Réglementation

- Le principe de tarification par service sur l'ensemble du réseau et la capacité de l'entité réglementaire à superviser et veiller à l'application par les opérateurs;
- les conditions d'attributions des licences au concessionnaire et autres opérateurs potentiels, dans les différents métiers avec définition des objectifs de performance et un système d'incitation et de pénalités;
- les conditions de fournitures et d'agrément d'équipements;
- les règles et les conditions de construction et d'exploitation de réseaux privés, d'offre des services à valeur ajoutée et, les droits et obligations des opérateurs du secteur;
- la définition et la mise en œuvre des normes et conditions d'interconnexion pour les équipements terminaux des abonnés et pour les services à valeur ajoutée utilisant le réseau de base, ainsi que les modalités de résolution de litiges et des conflits relatifs aux interconnexions. Evolution de ces normes pour tenir compte des innovations technologiques;
- l'établissement des plans de fréquences radioélectriques regissant les différents secteurs de communication;
- l'élaboration de la capacité technique et administrative de gestion et de supervision de l'utilisation du spectre radioélectrique;
- les mécanismes de contrôle de la conformité des opérateurs aux normes en vigueur;
- les mécanismes de contrôle de la conformité des opérateurs aux normes en vigueur;
- les instruments de supervision de l'exécution au cas où des concessions sont accordées à l'opérateur privé (à décider) et le respect des engagements, notamment pour l'application de la tarification;
- les conditions propres à favoriser les activités concurrentielles et décourager les abus de monopoles;
- la détermination des règles nécessaires aux exigences de souveraineté, de sécurité et de liberté informatiques et audiovisuelles.

4.2 Cadre Institutionnel

Le consultant devra non seulement définir le cadre institutionnel nécessaire a la mise en oeuvre d'une activité réglementaire, mais il devra aussi assister a la mise en oeuvre d'une capacité de réglementation effective sur la base des résultats de l'étude. Les éléments a considérer sont, entre autres, les suivants:

- la définition d'un cadre institutionnel adéquat pour la mise en oeuvre et la gestion de la réglementation, et les relations fonctionnelles entre les différentes structures du secteur;
- la structure et l'organisation de l'entité réglementaire, ses attributions et ses besoins en ressources techniques, financières et humaines (personnel, formation);
- le calendrier de mise en oeuvre de la fonction de réglementation;
- le rôle et la contribution éventuels de l'entité réglementaire a la politique générale du Ministère en matière de coopération internationale dans le domaine des télécommunications et sa représentation dans les instances internationales de réglementations dans les instances internationales de réglementation de radiodiffusion et des télécommunications;
- le plan de formation nécessaire a la mise en oeuvre des fonctions de réglementation et les formations correspondantes;
- les procédures d'application de la réglementation;
- les supports administratifs, juridique et documentaires nécessaire;
- le coût d'établissement des fonctions réglementaires et les options disponibles pour le financement de ces coûts.

4.3 Cadre juridique

- établir le cadre juridique nécessaire a la mise en oeuvre de la restructuration et a l'ouverture de certains domaines du secteur a la concurrence, en respectant les décisions prises par les instances politiques;
- spécifier les obligations et responsabilités des opérateurs du secteur, présents et futurs.

Beyrouth/J.S/17 décembre 1992

Lebanon

Emergency Recovery Project
Appraisal Mission

Termes de Référence pour une assistance

secteur des télécommunications: Contrat de Gestion

1. Introduction

Dans le cadre du programme de reconstruction d'urgence entrepris par le Gouvernement du Liban, la réhabilitation et l'expansion des télécommunications revêtent des aspects importants et primordiaux pour la revitalisation de l'économie libanaise.

Les télécommunications ont un besoin urgent de réhabilitation institutionnelle et matérielle. Pendant les années 1989 et 90, une vaste gamme d'installations de télécommunication ont été détruites ou tellement endommagées que leur exploitation a été suspendue. La réhabilitation du secteur devra se faire en deux phases: (i) la phase d'urgence; et (ii) la phase de consolidation et d'ajustement.

2. Stratégie de restructuration

L'objectif que vise le Gouvernement à travers la restructuration est l'adoption d'une structure efficace et productive du secteur des télécommunications qui soit favorable à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des activités économiques au Liban. L'objectif ultime est de mettre en place les conditions favorables à attirer les capitaux privés nationaux et étrangers dans une perspective de développement à moyen et long terme du secteur. A cet effet, il est proposé la séparation des fonctions de réglementation et de politique générale de celle de la gestion opérationnelle du secteur.

Cet objectif devra permettre de mieux satisfaire la demande croissante de services de télécommunication avec une meilleure couverture géographique; garantir l'accès aux technologies de pointe en la matière; améliorer la qualité de service et recréer un pôle de télécommunication international de transit pour le moyen orient. Cette restructuration des télécommunications sera accompagné de la définition et la mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaires indépendante.

Mais, cet objectif ne pourrait être atteint si en parallèle on n'améliore pas la gestion et les opérations dans le secteur des télécommunications. Il est donc envisagé de confier, la gestion et l'opération de certaines activités reliées à l'exploitation, la gestion et la maintenance des télécommunications à une société internationalement reconnue dans le secteur, dans le cadre d'un contrat de gestion pour un période de temps limite ne dépassant pas *** (à déterminer).

Le gouvernement a aussi l'intention d'aller de l'avant avec l'établissement d'un cadre réglementaire autonome. Le contrat de gestion devrait améliorer la gestion des opérations du ministère

et augmenter l'efficacité dans la collecte, le management, la coordination du réseau et l'utilisation optimale des équipements.

3. Objectifs

L'objectif du présent appel d'offre est de fournir une offre de service au Gouvernement libanais en vue de prendre en charge soit totalement soit partiellement - reste à décider - la gestion, les opérations et la maintenance du secteur des télécommunications du pays et de procurer des appuis administratifs et techniques. Les domaines prioritaires devant faire l'objet du contrat de gestion sont l'exploitation (opérations et maintenance); la comptabilité et la finance; la facturation et la collecte.

Les autorités libanaises n'ont pas encore décidé de la forme et de l'étendue du contrat de gestion et souhaitent, dans le cadre de la préparation des offres de services par les candidats potentiels; discuter avec les intéressés les différents aspects reliés à:

- (a) gestion (combien de contrôle les contractants auraient sur les contrôle au jour le jour;
- (b) les fonctions commerciales et économiques du secteur des télécommunications (est ce que ces fonctions seraient sous le contrôle des contractants ? si cela serait le cas est ce qu'il y a un pourcentage des frais du contrat reliés à la performance et les objectifs requis dans le contrats);
- (c) le niveau de transfert de technologie requis et allant en parallèle avec le profil des professionnels devant travailler dans le cadre du contrat de gestion;
- (d) les résultats anticipés et désirés du gouvernement en ce qui a trait au taux de pénétration du téléphone; le taux de collecte, etc; et la responsabilité des contractants en ce qui a trait à l'amélioration du réseau, la gestion, la comptabilité; et la facturation et la collecte et la quantité et qualité des services offerts.
- (e) collecte d'informations qui pourraient former l'information de base pour des propositions dans le cadre de la commercialisation du secteur des télécommunications.

Approche générale

Alors que l'intention n'est pas d'être spécifiques pour le moment, le MC croit que les services devant faire partie du contrat de gestion seraient entre autres:

- (a) un haut niveau de gestionnaires expérimentés (nombre **) pour une période allant jusqu'à *** mois pour supporter et assister dans la gestion et l'opération de tout le réseau;
- (b) un nombre de techniciens qualifiés (environ 20) qui seraient responsable pour renforcer les fonctions existantes (et dans certains cas créer des nouvelles unités) dans les domaines suivants: l'exploitation (opérations et maintenance); la comptabilité et la finance; la facturation et la collecte.

Lebanon

Emergency Recovery Project
Appraisal Mission

Terms of Reference for a Long Term consultant
to assist the Ministry of Energy and Water Resources

The Energy expert will have three main tasks:

- (i) to assist the Minister of Energy and Water Resources in monitoring the rehabilitation program and provide policy advice in the restructuring and long term development of the power sector;
- (ii) to assist in establishing and monitoring implementation of the energy sector policies and in developing business planning that aim to improve the performance of Electrecite du Liban (EDL); and
- (iii) to assist in developing training and staff development program in the area of energy pricing; energy conservation and energy efficiency.

The expert will be responsible for:

- defining the Ministry future role in addressing sectoral issues in the energy sector and on the changes that would need to take place from the present situation in policies, regulatory responsibilities and administrative processes;
- assessing the situation of the power sector and defining key policies areas and priority sub-sectors and channels for improving efficiency and sector effectiveness;
- developing a policy to attract foreign investors in power generation and mobilizing the investors;
- establishing the strategic objectives of the EDL focusing on industrial and consumer needs and the EDL's commercial, productive, financial and human resources available to meet those needs;
- monitoring the design and implementation of financial and management information systems (MIS) which would facilitate the preparation of the annual business plans measuring and monitoring the performance of EDL;

- advising on issues related to the EDL and Ministry managerial objectives, functions and organizational structure;
- overseeing the establishment of procedures at the EDL levels to ensure that inter-company accounts receivables and payables are correctly recorded during the year and recommending measures for the settlement of arrears.
- negotiating ex-ante targets for EDL management in the context of the annual business plan;
- developing a set of guidelines for the entire performance reward system with the objective of motivating manager, chairman, boards through a set of pecuniary and non pecuniary incentives linked to target attainment.
- developing training materials for the above purposes and preparing studies of compensation and reward packages.
- promoting energy conservation and efficiency in the power sector

Qualifications:

Experience: The most important qualification is substantial sector business experience in energy and power sector, corporate strategy and business planning. Knowledge of corporate control procedures, including management information systems and inter-company accounts, is essential.

Education: A BS (electricity) and an MBA (or higher) or an MA (or higher) in economics is essential.

Other Training: Computer proficiency in standard word processing, spreadsheet and data base programs is essential.

Languages: Proficiency in French and English is required. The ability to communicate well in Arabic would be an advantage.

Beirut/J.S/S.O/December 14, 1992

LEBANON

Emergency Recovery Project

Consultant Services for Power Sector Regulatory Framework

Draft Terms of Reference

Background

1. Power sector activities in Lebanon are vertically integrated under the responsibility of the Electricite du Liban (EDL), an "Etablissement Public a caractere industriel et commercial", which has the monopoly of generation, transmission and distribution throughout Lebanon, except for: (i) the state-owned Office National du Litani (ONL) in charge of the Litani hydro scheme (191 MW); (ii) a few private generators which operate small hydroelectric plants and sell bulk power to EDL; and (iii) two small distribution concessions at Jbeil and Zahle. The bigger concession of Kadisha in North Lebanon was terminated in 1985 because of Kadisha's financial difficulties.

2. Originally the legislation regulating the sector provided EDL with adequate management autonomy under the supervision of the Ministry of Water Resources and Electricity on technical matters and the Ministry of Finance on financial aspects. In reality EDL is operating like a government department; EDL salaries are based on the "Fonction Publique" salary scale and are inadequate to retain skilled staff; the Director General and the Board have virtually no powers since they cannot even commit a contract above one million LL (US\$ 500 equivalent). Tariffs are fixed by the government and have no relation with EDL's financial needs nor the sector's development financing requirements. Further, EDL has lost most of its technically capable employees and, with only 3,600 staff, it is largely under staffed in key positions.

3. Lebanon is 90% electrified with about 870,000 consumers billed in 1991. Illegal connections and customers without meters are estimated by EDL at 260,000. Demand for electricity has been growing in the mid seventies to early eighties at 10-12% per annum. Because of the low price of electricity (0.5 US cent/kWh in 1989 against an economic rate of 8 to 10 cents), several households shifted to electricity for cooking, water and space heating etc. EDL has continued to generate necessary supply from its generating facilities despite difficulties in transport, supplies and communications that have been caused by events since 1975. However, during the events of 1989 and 1990 widespread damage was caused to power facilities. In 1992 out of an installed capacity of 1,480 MW, available capacity is only 500 to 600 MW against an estimated peak demand of about 1,000 MW. Power supply is, therefore, severely rationed at an average of 6 hours per day.

4. In order to cope with the breakdown of public power supply, most of the commercial and industrial customers have installed private diesel generating stations (70 to 80 MW). Also private generation enterprises have installed large generators in Greater Beirut area (about 325 units totalling 80 to 100 MW) and provide 10-12 hour power supply per day for US\$ 50 to 100 per month. Such anarchic development shows that: (a) private entrepreneurs are willing to invest in power generation even under hardship and uncertainty; and (b) customers are prepared to pay a high price to have

adequate power supply. However there is no legislation framework to regulate private sector activities in the power sector.

5. While in the process of reconstructing the war devastated economy, the government intends to take the necessary steps to arrest the deterioration in performance of the power sector. The immediate objectives for the power sector are:

- (i) reconstruction and rehabilitation of the war damaged facilities and removal of any deficiencies in existing facilities to enable their optimal use;
- (ii) setting and maintenance of electricity at levels which cover the full cost of electricity supply while reducing losses to the lowest possible level;
- (iii) corporatizing EDL's activities and farming out activities which could be privatized;
- (iv) upgrading the quality of human resources employed in the sector through training and staff development programs.

6. The investments needed for reconstructing the power sector facilities are significant. Further over the next 20 years, electricity demand in Lebanon is expected to increase at an average annual rate of 2 to 3% per year. In order to meet the demand, substantial investments in the power sector will be required. The public sector, however, cannot meet these expansion needs. Accordingly, the government of Lebanon intends to encourage the participation of the private sector in the supply of electricity. This could be in the form of a build-own-operate (BOO) basis or build-own-operate-transfer (BOOT) basis. However, an induction of private power production would require regulation of the sector to ensure economic and efficient operation of the sector, reliable power supply to the consumer, and consistent and independent tariff policy. Independent regulatory oversight will give private investors confidence and, therefore, help to increase private investment.

7. This study, consisting of three phases, would assist the government of Lebanon in taking the initial steps to restructuring the power sector and setting the regulatory framework for private sector involvement. The first phase of the study would recommend the broad structure and ownership of the power sector and an appropriate regulatory framework for private sector involvement. The second phase of the study would address the detailed implications of the recommended structure, including the organizations required for the new structures, the regulatory institution(s), allocation of assets in the sector, required tariff adjustment mechanism, etc. The third phase of the study would address the implementation program, including the required legislative and regulatory changes, and a detailed strategy and a schedule for implementation.

Objectives

8. The objectives of this study are:

- (i) to recommend an institutional structure for privately-owned power sector and regulatory regime, which would promote the following objectives:
 - attract foreign and local private capital and broaden local ownership
 - provide efficient and reliable electricity supply at least cost
 - promote environmentally acceptable operation of the power sector
- (ii) to define ownership of constituent utility (ies) as well as a regulatory framework consistent with the recommended ownership structure and required institutions to regulate the sector;
- (iii) to prepare a strategy to implement the institutional, regulatory and ownership changes recommended.

Scope of work

Phase I - Broad structure and Ownership of the Power Sector

9. For Phase I of the study the consultants will be expected to perform the following tasks:
- (i) review existing studies and any other information sources required to analyze the power sector, including the following aspects:
- functions and operational performance of EDL, including its legal status and organization;
 - financial position and performance of EDL, including condition of company's assets;
 - human resources and management of EDL;
 - the current laws and institutional arrangements for regulation and operation of the power sector.

(ii) analyze and evaluate the experience of other countries for alternative organizational structures and regulation of privately-owned power sectors. Particular emphasis should be placed on the models and experiences of developing countries with power sectors of similar size and economies at similar level of development. The following aspects should be investigated:

- extent of vertical and horizontal integration;
- feasibility and nature of potential competition in generation and supply;
- ownership options for generation, transmission and distribution;
- broad regulatory arrangements required for each alternative institutional and ownership structure.

(iii) recommend an organizational and ownership structure for the power sector, propose options and recommend an appropriate regulatory framework for the recommended structure;

(iv) undertake an environmental screening of the existing generation, transmission and distribution facilities of EDL to determine potential problem areas, provide cost estimates for the most critical pollution mitigation activities. The recommendations should be based on World Bank environmental guidelines.

Phase II - Detailed Organization Structure and Regulatory Framework

10. For Phase II of the study the consultants would be required to perform the following tasks:
- (i) based on the recommended structure proposed in Phase I, if more than one entity is considered in the recommended structure, develop a plan for creating the new corporate entities with public ownership, and define the following aspects:
- the organizational structure and functions of the entities in the power sector;
 - the allocation of existing physical assets and liabilities to each entity and the need for additional physical assets;
 - the separation of finances and accounts and the need for additional financial resources;
 - develop detailed specification for commercial arrangements for the sector;
 - the allocation of existing human resources to each entity.

Identify issues arising with respect to human resources (e.g., pay, pension arrangements, redundancy provisions, union representation) and make appropriate recommendations.

(ii) based on the recommended structure for the power sector, provide a detailed outline of the required regulatory regime. In doing so, the following should be addressed:

- identify the institution(s) and institutional structure necessary to administer the recommended regulatory framework;

- define the functions of the regulatory institution(s), including its role in ratemaking, system and least cost investment planning, licensing, dispatch, maintenance of quality of service, safety, protection of the environment, and dispute resolution;
- explain the relationship of the regulatory institution(s) and existing governmental entities, and power sector entities;
- define the rights and obligations of the power sector or portion thereof (generating companies, transmission companies, and distribution companies) vis-a-vis the new regulatory institution(s), other government entities and to the public;
- determine detailed guidelines and procedures for performing each of the functions of the regulatory institution(s). In particular, identify the criteria, periodicity, participants and procedures to be involved in ratemaking and investment approvals.

(iii) determine the need for and propose modifications to existing legislation and procedures to implement the recommended regulatory framework;

(iv) prepare detailed 10 year financial projections for the entities of the recommended structure, including the following:

- detailed calculation of revenues expected from each source based on all available load growth studies, least cost plans and tariff studies;
- projections of required investment in existing and new facilities based on available planning studies for generation, transmission and distribution;
- projections of operation and maintenance costs;
- financing strategy to meet resources required.

(v) undertake an operational efficiency review to identify the scope for improvements, e.g., dispatching, fuel procurement, plant maintenance, local management and energy conservation, etc.

(vi) review tariff levels to identify the extent of variation from efficiency levels, and the nature of tariff adjustment measures.

Phase III - Implementation program

11. For Phase III of the study, the consultants would be required to perform the following tasks:

(i) identify steps that must be taken to implement the recommended structure, including any changes to existing laws and regulations, other than those included in Phase II of the study, which concern the regulatory framework. Assist in the drafting of the new legislation and regulations;

(ii) evaluate briefly the feasibility of the different method of implementing the restructuring/privatization of EDL (e.g., sale of shares to the public, ESOP, trade sale of companies assets or a combination) and recommend one or more methods. This should include a preliminary estimation of the value of the entity;

(iii) identify the required permanent regulatory staff and prepare job descriptions for professional staff;

(iv) in the event more than one entity is proposed for the sector, prepare a development plan for each entity, including transfer of assets, liabilities, employees, contractual arrangements and other commercial arrangements, management development and training needs, etc.

Consultant Qualifications

12. The lead firm should have access to the following areas of substantive expertise either in-house or through sub-contractors or associates:

- power regulation
- utility accounting and auditing
- power engineering
- utility operation and maintenance
- environmental assessment of power systems
- personnel management
- utility forecasting
- economists with experience in privatization of the power sector
- legal counsel with experience in private power and privatization
- investment bankers with experience in private power and privatization
- local accounting and legal requirements

13. The consultants are expected to work closely with the Ministry of---- and a Steering Committee ----

Deliverables and Time Table

Phase I

14. The study should be performed in the following stages:

(i) The consultants should prepare a report that analyzes the current status of the power sector, the models and experience in other countries and recommended ownership structure and an appropriate regulatory framework for the power sector. The report should include an executive summary of not more than 10 pages. This report should be completed within the following number of days from the date of appointment:

- | | |
|--|----------|
| - submit draft report | 60 days |
| - review by GOL and World Bank | 90 days |
| - submit final report | 105 days |
| - approval by GOL of the
recommendations in the study | 135 days |

Phase II

(ii) The consultants should prepare a detailed report that examines the functions, organization guidelines and procedures to implement the framework recommended in Phase I. This report should include an executive summary of not more than 10 pages. Organizational charts and tables summarizing the material should be included. This report should be completed within the following number of days from the date of GOL's approval of Phase I recommendations:

- | | |
|--------------------------------|----------|
| - draft report | 45 days |
| - review by GOL and World Bank | 75 days |
| - final report | 90 days |
| - approval by GOL | 120 days |

Phase III

(iii) The consultants should prepare a report on the detailed implementation strategy including identifying the required staffing and assisting in the drafting of the legislation to implement the

proposed structure. The report should be completed within the following number of days from the date of GOL's approval of Phase II recommendations:

- draft report 30 days
- review by GOL and World Bank 60 days
- final report 75 days

Budget and Fees

15. The consultants should provide a firm fee quote including 10% contingencies. Details should be provided for each grade of staff, of the hours and rates on which the quote is based. The split between local Lebanese and foreign components should be given. The proposal should include international travel; preparation of interim presentations and reports, legal documents, and the final reports; discussion of the reports with the government; equipment; insurance; office supplies; subsistence allowances; translation; transportation in Lebanon and related expenses.

Lebanon

Emergency Recovery Project
Appraisal Mission

Study for the regulatory framework
for restructures monopolies

Terms of Reference

I. Introduction

1. Telecommunication, power, water and sewerage sectors are in the process of being restructured. This restructuring would be supported by certain developments in the regulatory framework to permit and enhance the participation, at the critical junctions, of the private sector in some of the operation of the public sector.

2. Although the Government of Lebanon (GOL) has in place regulatory mechanisms for several of those monopolistic sectors, it is felt that with restructuring these mechanisms need to be improved to enhance their effectiveness. In view of this need, the GOL is desirous of appointing a consultant firm to undertake a detailed study on the establishment of a regulatory framework for public entities having monopoly powers.

II. Scope of study

3. The study shall cover the following service industries:

- Telecommunications services;
- Postal services;
- electricity supply services;
- water and sewage services;

4. The study will examine the above services in detail in respect of:

- (i) the type and degree of monopoly power they have or competition they may face;
- (ii) the nature and range of services offered;
- (iii) the technological changes that are taking place and are expected to take place within the industry in the short and medium term;
- (iv) their customer profile;
- (v) their cost structures; and
- (vi) the current legislative and regulatory controls in place and their potential to change.

5. Having done an in depth study on each industry, the consultants shall make recommendations on the following key regulation-related issues taking cognizance of the GOL's restructuring and rehabilitation policy objectives to take place within each industry:

- the type and extend of controls on profits or prices, including product expansion, specialization or diversification, if any;
- the different services/products and markets within the industry that need to be regulated separately;
- the specific regulation that is required to combat anti-competitive practices;
- the need for additional regulation to ensure technical efficiency and/or quality of services; and
- the regulatory body/bodies to be established, its/their roles, functions and structure/structures, and the extend to which existing regulatory organizations need to be modified to implement the proposed framework.

6. In making recommendations on the last above item, the consultants will have to be guided by three criteria: practicality, efficiency and effectiveness. Subject to these criteria and policy the consultants is expected to evaluate several organizational alternatives and recommend the optimal one to be adopted by the Government.

7. The proposed study shall indicate the steps which will be required to implement the recommended regulatory framework, including statutory and legal changes, the required professional resources and a timetable for the transition to the new form of regulation.

Beirut/J.S/December 12, 1992

be monitored. As long as the Boards act within their agreed plans they will be subject to no interference from the Government.

7. It is recommended that automatic tariff setting mechanisms (strict rate base/rate of return regulation; rate of return benchmark or price cap formula) be developed and applied. Once these formulas have been developed there will be no need for these POEs and sectoral ministries to go to the Council of Ministers each year asking for tariff increases. However, the formulas developed for the automatic setting of monopoly tariffs will ensure that the enterprise can obtain a reasonable return on investment while at the same time ensuring that consumer's interests are protected by the encouragement of efficiency and cost containment.

8. Along with greater autonomy to POE will come better accountability. An information system should be established by the Government to assess the performance of the POE and can serve as basis for determining incentives for POE's managers and Board of Directors.

9. However, since we propose that the POE operating in monopolistic services be given full management autonomy and automaticity in setting tariffs, independent mechanisms must be created to monitor POEs activities and the quality of services delivered to consumers.

10. Transparency in the policy, legal and regulatory environment in the utilities sector is essential to avoid a loss of benefits to the economy. A clear, well-defined legal/regulatory environment, as well as firm agreement on tariff setting principles, are necessary to provide assurance to private investors in these sectors. In examining the regulatory issues we should address the following question: **What is the best institutional structure for regulation in the utilities sector in Lebanon?**

Regulation through the responsible ministries

11. The regulation functions are actually undertaken by the responsible ministries and the major political decision such are those related to tariff structure and rate increases are taken by the Council of Minister on proposal of the concerned Minister, taking into consideration the companies proposal (in case of power). There are some advantages to continued regulation by Ministries. First, if the specific regulatory mechanism used to set prices is relatively simple and does not require detailed scrutiny of the sector, then the monitoring would be relatively simple and could be performed from the Ministry. In addition, regulation directly through a Ministry or Council of Ministers instead of indirectly through a separate body with weaker ties to the Government would allow the Government to reflect its social/political goals though the rate structure most effectively but not necessary most efficiently.

12. There are several disadvantages with the actual arrangement, that reduces its desirability when considering the restructuring and rehabilitation process. First while the Government participation in the rate making process could be constructive, excessive political influence on the process is generally not a desirable situation. Political pressures may create incentives and opportunities for cross-subsidies that benefit one particular group of customers over another. Furthermore, political influence may tend to delay rate increases when needed, thus affecting the financial viability of the company or the sector and decreasing its attractiveness to potential private investors.

Regulation through independent bodies

13. Several countries, including the U.S. and U.K., have faced this question of direct regulation by government vs. regulation by a separate regulatory body during the process of restructuring and encouraging private sector involvement in the provision of such services. In general, in all those sectors, most governments have opted for the later solution. Virtually all privately owned electric utilities in the U.S. are regulated by State Regulatory Commissions that are independent of the State's executive structure. Furthermore, over 75% of the commissioners for the individual Public Utilities in Canada and the U.S are appointed by the State governor and approved by the State legislature, thus decreasing the potential for excessive political influence in the rate making process. In some States the commissioners are elected directly by the voters. The U.K electricity, telecommunication and water sectors have also opted for regulation through a separate regulatory bodies in the process of restructuring and privatization.

Recommendation

14. In order to oversee the restructured utilities which provides for monopoly services and the areas of competition which emerge, the World Bank recommends to establish "independent" regulatory bodies (single or separate bodies by sector - to be assessed) that are separate from the line Ministries and whose responsibilities will evolve as the sectors develop. The primary objectives of such regulatory bodies are to foster an environment that encourages potential investors and private sector involvement and maintain the financial viability, while at the same time, provide adequate control over the utility to protect consumer against monopolistic behavior. Those independent bodies would most likely be comprised of officials elected or appointed by the Council of Minister and approved by the Parliament for a specified term with several reduced number of staff members to assist in analyzing and monitoring the utilities' activities and financial performance. Those costs of the regulatory bodies and their staff, as well as administrative costs of complying with regulatory requirements, would be the responsibility of the regulatory bodies, but should be recoverable through their rate as an operating expense, depending on the type of regulatory mechanism employed.

15. So far, in Lebanon the regulatory functions related to these sectors were carried out either by the Ministries or the Council of Minister for setting rates. Three options could be envisaged in the future:

- (a) regulation through each concerned Ministry;
- (b) regulation through a separate body for each sector;
- (c) regulation through a single body for all sectors (Regulatory Commission).

16. The legal and constitutional feasibility of each of these options is to be evaluated. A legal opinion from the government is required.

17. General tasks to be performed by the single or independent regulatory bodies are set out in annex ..

Issues to be addressed:

18. In the process of creating the single or independent regulatory bodies there are a set of issues to be addressed including:

- (a) Management arrangements for the effective oversight of this regulatory function, forms of interaction with the Ministry, the entities and other interested parties and the relative advantages of guidance mechanisms such as an Executive or Advisory Board.
- (b) The organizational structure of the regulatory function, the allocation of responsibilities and resources required and plans to provide the necessary resources over time. These resources to include personnel and supporting facilities such as computing hardware and software.
- (c) The training required to build up the competencies and how this can be provided.
- (d) The phasing of the emergence of the function so that the priority tasks are dealt with to meet the evolving requirements of liberalization in the order required.
- (e) To consider the contribution that the regulatory function might make to other aspects of telecommunications / power/water sewerage policies addressed by the ministry
- (f) The procedures required to meet the requirements.
- (g) The administrative and necessary information support.
- (h) The costs of establishing such a function and options for funding such costs.

Future role of the sectoral Ministries

19. In the context of introducing one or several independent regulatory bodies, the sectorial Ministries role will be also evolving. The main tasks of these ministries would be inter-alia:

- sets general policy, namely autonomy and efficiency of operations;
- wherever appropriate, requires other ministries or authorities to collaborate in carrying out regulatory functions;
- In the case of the water and sewerage sector, establishes one or more regulatory authorities;
- Enshrines the policy of non-interference by the State both in regulatory functions and operations activities in each sector;
- answers how investment needs for the sector will be covered.

Next step:

20. The legality of each of the three options set out in paragraph 15 needs to be determined in light of the dictate of the constitution of Lebanon and the provisions of the various relevant legislative texts. Therefore, it would be useful at this point to receive a legal opinion by the Ministry of Justice advising on the feasibility of the proposed creation of one or more bodies to regulate the public utility sectors.

21. As part of such advise, the Ministry needs to interpret the provisions of: (i) article 89 of the Constitution of Lebanon; (ii) Decision 144, dated June 10, 1925, relative to State ownership; (iii)

other relevant legislative texts and conclude whether or not the proposed regulatory body(ies) may be created under the Constitution of Lebanon and the laws currently in force.

22. If the Ministry of Justice concludes that creation of said regulatory body(ies) is not feasible, we will then need to know what will be required in terms of legislative action (amendments to the Constitution and/or one or more legislative texts currently in force, enactment of new legislation, etc) to enable creation of such body(ies).

Annex

General regulatory functions

Telecommunication: regulatory functions

The main tasks which a regulatory body in the telecommunication sector include inter-alia:

- Pricing policies and specific regulatory mechanism used to set prices for basic telephone service and oversight by the regulatory agency of their implementation by the telephone company.
- monitoring of the rates and financial performances of the participants in the industry.
- Classification and regulation of different types of networks, products and services provided in a competitive environment.
- Establishment of a legal framework setting outright and obligations of sector participants (licenses, etc.).
- Mechanisms for developing and adapting telecommunications policy in light of experience and world developments.
- Improving the administrative and technical capability to oversee the effective use of the radio spectrum.
- Overseeing the performance of the operator against targets including quality and conditions of service which will have been established in the licensing process.
- Defining requirements and terms and conditions for network interconnection and resolving disputes.
- Oversight of provision of leased lines for resale where permitted.
- Development and application of technical standards as necessary.
- Ensuring compliance of service providers with legal requirements and with obligations.
- Promoting competitive activity and avoidance of monopoly abuses.
- Providing financial analysis of projections of service providers and estimates of costs of service provision including assessing investment programs and procurement policies.
- Operating modern administrative systems for both internal and external needs.
- Providing internal legal advice and actions in support of activities.

Power: Regulatory functions

The main role of the regulatory body in the power sector are among others:

- monitors the rates and financial performance of the participants (public and private) in the industry, including generators, the transmission and the distribution companies;
- rules on any requests by the distribution companies to increase their rates over and above the particular price cap formula specified in their individual licensing agreements;
- resolves disputes between distribution companies and customers;
- grants licenses for generation, transmission, and distribution companies.

Water/sewerage: Regulatory functions

The main functions of the regulatory body in the water and sewerage sector are inter-alia:

- establishes the rules of the game, prepares legislative changes and regulations and acts as referee;
- monitor sector performance and enforce compliance as needed;
- assists the State, Municipalities or regional water authorities in the definition of options regarding water and sewerage system and extensions;
- establishes minimum required levels of customer service and standards;
- deals with environment concerns in collaboration with the Ministry of environment;
- devises model contracts

Beirut/J.S/December 12, 1992

Beyrouth, le

Objet: Appel d'offres pour les services d'experts dans le cadre d'un contrat de gestion.

Messieurs,

1. Vous êtes par le présente invités à soumettre des offres de services pour un contrat de gestion (susceptible de servir de base à de prochaines négociations et, ultérieurement, à la signature d'un contrat entre votre organisme et le Ministère des Postes, télégraphes et Téléphones (PTT)).

2. L'objectif est de confier, la gestion et l'opération de certaines activités reliées à l'exploitation, la gestion et la maintenance des télécommunications à une société internationalement reconnue dans le secteur, dans le cadre d'un contrat de gestion pour un période de temps limite (** années). Le gouvernement a aussi l'intention d'aller de l'avant avec l'établissement d'un cadre réglementaire autonome. Le contrat de gestion devrait améliorer la gestion des opérations du ministère et augmenter l'efficacité dans la collecte, le management, la coordination du réseau et l'utilisation optimale des équipements. Toute contribution libanaise dans le contrat de gestion sera grandement bienvenue et sera un élément de l'évaluation des offres.

3. Pour vous aider à présenter vos offres de services, vous trouverez ci-joint:

- (i) la description du mandat (termes de référence); et
- (ii) des renseignements supplémentaires destinés aux consultants, notamment un modèle proposé de curriculum vitae; et

4. Le Gouvernement libanais a demandé un prêt de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement en monnaies diverses représentant la contre-valeur de US\$175 million pour contribuer au financement du coût du contrat de gestion estime à US\$ 5 million pour la période du contrat et entend utiliser les montants du dit prêt pour effectuer des paiements autorisés dans le cadre du contrat sur lequel porte cette invitation d'offres de services.

5. Il est jugé souhaitable, pour obtenir des renseignements de première main sur les tâches à accomplir et sur les conditions de travail sur place, qu'un représentant de votre organisme se rende au Liban avant l'envoi des offres de services. Ce représentant devrait rencontrer les personnalités suivantes:

-

-

—

Veillez vous assurer que ces personnalités sont informées de cette visite en temps voulu pour leur permettre de prendre les dispositions appropriées.

6. Vous êtes priés de soumettre exclusivement une offre de services techniques sans détails financiers et qui sera établie suivant le modèle donné dans le document intitulé "Renseignements supplémentaires à l'intention des consultants". Il conviendra en particulier de suivre le modèle de curriculum vitae.

7. Les offres de services seront évaluées en fonction des critères ci-après:

- (i) l'expérience générale de l'organisme dans le domaine des tâches à accomplir (_____ points);
- (ii) la mesure dans laquelle le plan de travail et l'approche proposés sont conformes au mandat proposé (_____ points); et
- (iii) les qualifications et la compétence du personnel dont les services sont proposés pour réaliser les tâches en question ainsi que les connaissances linguistiques et l'expérience dans la région du Moyen-Orient (_____ points);
- (iv) le contenu du programme de transfert des connaissances et la mesure dans laquelle ce programme est approprié (_____ points);
- (v) le coût proposé.

8. Selon les estimations, environ 300 mois-hommes de service seront nécessaires pour la réalisation de ces tâches. Toutefois, n'hésitez pas à soumettre vos offres de services sur la base du nombre de mois-hommes qui vous jugez nécessaire à la réalisation des tâches à accomplir.

9. Les fonds disponibles pour la réalisation des tâches à accomplir se limitent à la contre-valeur d'environ 5 million de dollars, dont _____ dollars de provision pour imprévus. Ce montant couvre tous les coûts en devises et en monnaie nationale des services de consultants nécessaires à la réalisation de l'étude, y compris les coûts des experts travaillant sur place et au siège. L'estimation est fondée sur un minimum de travaux réalisés au siège pendant l'étude et sur un mois-homme consacré à l'examen des commentaires sur le projet de rapport final. Le budget couvre également les déplacements d'un pays & l'autre, la préparation de rapports finals, le matériel, l'assurance, les fournitures de bureaux, les indemnités de subsistance, les transports en _____ (en sus des transports assurés par le gouvernement) et les dépenses connexes.

9. L'offre de services soumise devra rester valable pour une durée de 90 jours jours à partir de la date limite de réception pendant laquelle vous

devrez maintenir, sans y apporter de modification, le personnel que vous aurez proposé pour la réalisation des tâches à accomplir. Le Ministère des PTT fera tout son possible pour sélectionner un bureau d'études dans ces délais.

10. Veuillez noter que le coût de préparation des offres de services et les coûts liés à la négociation d'un contrat, notamment les frais de déplacement pour se rendre en Liban, ne sont pas remboursables à titre du coût direct de l'étude.

11. Dans la mesure où le contrat aura été conclu de façon satisfaisante en (mois/année), la réalisation des tâches devra commencer en (mois/année).

12. Nous tenons à vous rappeler qu'aucune entreprise manufacturière ou de construction avec laquelle vous seriez associé ne sera autorisée à présenter des offres pour des biens ou des travaux résultant du projet ou liées au projet dont font partie les tâches de consultant ici visées.

13. Si vous estimez que votre organisme n'a pas toutes les compétences voulues pour accomplir les tâches prévues, il n'y a pas d'objection à ce qu'il s'associe avec un autre organisme pour que la gamme des compétences offertes soit complète.

14. Si vous avez l'intention de vous associer avec un bureau local, veuillez noter qu'un bureau local ne peut s'associer qu'avec un seul bureau étranger invité à participer aux offres.

15. Une invitation à soumettre des offres de services a également été envoyée à (nombre) autres organismes. Il s'agit des firmes suivante: _____

16. L'offre de services devra être remise à _____ au plus tard le (une date postérieure d'environ 45 jours) 19__.

17. Le MC des PTT se réserve le droit de refuser toute offre de services.

18. Veuillez noter que la rémunération que vous percevez au titre du présent contrat sera (ne sera pas) soumise à la fiscalité normale du Liban (l'emprunteur). Pour tous renseignements en matière de règlements fiscaux, s'adresser à _____.

19. Nous vous serions reconnaissants de nous faire parvenir par télex:

- (a) Un accusé de réception de la présente lettre d'invitation.
- (b) La confirmation de votre intention de participer dans le 10 jours suivant votre réception de la présente.
- (c) Eventuellement, la date et le mode d'envoi de votre offre de services.

Veuillez agréer, Messieurs, l'assurance de notre considération distinguées.

Pièces jointes

Termes de Référence pour une assistance
secteur des télécommunications: Contrat de Gestion

1. Introduction

Dans le cadre du programme de reconstruction d'urgence entrepris par le Gouvernement du Liban, la réhabilitation et l'expansion des télécommunications revêtent des aspects importants et primordiaux pour la revitalisation de l'économie libanaise.

Les télécommunications ont un besoin urgent de réhabilitation institutionnelle et matérielle. Pendant les années 1989 et 90, une vaste gamme d'installations de télécommunication ont été détruites ou tellement endommagées que leur exploitation a été suspendue. La réhabilitation du secteur devra se faire en deux phases: (i) la phase d'urgence; et (ii) la phase de consolidation et d'ajustement.

2. Stratégie de restructuration

L'objectif que vise le Gouvernement à travers la restructuration est l'adoption d'une structure efficace et productive du secteur des télécommunications qui soit favorable à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des activités économiques au Liban. L'objectif ultime est de mettre en place les conditions favorables à attirer les capitaux privés nationaux et étrangers dans une perspective de développement à moyen et long terme du secteur. A cet effet, il est proposé la séparation des fonctions de réglementation et de politique générale de celle de la gestion opérationnelle du secteur.

Cet objectif devra permettre de mieux satisfaire la demande croissante de services de télécommunication avec une meilleure couverture géographique; garantir l'accès aux technologies de pointe en la matière; améliorer la qualité de service et recréer un pôle de télécommunication international de transit pour le moyen orient. Cette restructuration des télécommunications sera accompagné de la définition et la mise en place d'un cadre et d'une fonction réglementaires indépendante.

Mais, cet objectif ne pourrait être atteint si en parallèle on n'améliore pas la gestion et les opérations dans le secteur des télécommunications. Il est donc envisagé de confier, la gestion et l'opération de certaines activités reliées à l'exploitation, la gestion et la maintenance des télécommunications à une société internationalement reconnue dans le secteur, dans le cadre d'un contrat de gestion pour une période de temps limitée ne dépassant pas *** (à déterminer).

Le gouvernement a aussi l'intention d'aller de l'avant avec l'établissement d'un cadre réglementaire autonome. Le contrat de gestion devrait améliorer la gestion des opérations du ministère et augmenter

l'efficience dans la collecte, le management, la coordination du réseau et l'utilisation optimale des équipements.

3. Objectifs

L'objectif du présent appel d'offre est de fournir une offre de service au Gouvernement libanais en vue de prendre en charge soit totalement soit partiellement - reste à décider -) la gestion, les opérations et la maintenance du secteur des télécommunications du pays et de procurer des appuis administratifs et techniques. Les domaines prioritaires devant faire l'objet du contrat de gestion sont l'exploitation (opérations et maintenance); la comptabilité et la finance; la facturation et la collecte.

Les autorités libanaises n'ont pas encore décidé de la forme et de l'étendu du contrat de gestion et souhaitent, dans le cadre de la préparation des offres de services par les candidats potentiels; discuter avec les intéressés les différents aspects reliés à:

- (a) gestion (combien de contrôle les contractants auraient sur les contrôle au jour le jour;
- (b) les fonctions commerciales et économiques du secteur des télécommunications (est ce que ces fonctions seraient sous le contrôle des contractants ? si cela serait le cas est ce qu'il y a un pourcentage des frais du contrat reliés à la performance et les objectifs requis dans le contrats);
- (c) le niveau de transfert de technologie requis et allant en parallèle avec le profil des professionnels devant travailler dans le cadre du contrat de gestion;
- (d) les résultats anticipés et désirés du gouvernement en ce qui a trait au taux de pénétration du téléphone; le taux de collecte, etc; et la responsabilité des contractants en ce qui a trait à l'amélioration du réseau, la gestion, la comptabilité; et la facturation et la collecte et la quantité et qualité des services offerts.
- (e) collecte d'informations qui pourraient former l'information de base pour des propositions dans le cadre de la commercialisation du secteur des télécommunications.

Approche générale

Alors que l'intention n'est pas d'être spécifiques pour le moment, le MC croit que les services devant faire partie du contrat de gestion seraient entre autres:

- (a) un haut niveau de gestionnaires expérimentés (nombre **) pour une période allant jusqu'à *** mois pour supporter et assister dans la gestion et l'opération de tout le réseau;
- (b) un nombre de techniciens qualifiés (environ 20) qui seraient responsable pour renforcer les fonctions existantes (et dans

certain cas créer des nouvelles unités) dans les domaines
suivants: l'exploitation (opérations et maintenance); la
comptabilité et la finance; la facturation et la collecte.

Beyrouth/J.S/15 décembre 1992

RENSEIGNEMENTS SUPPLEMENTAIRES A L'INTENTION DES CONSULTANTS

Offres de Services

1. Les offres de services seront évaluées conformément aux critères indiqués dans la lettre d'invitation et comprendront les renseignements suivants :
 - a) Une courte présentation de la société et un résumé des dernières références sur des projets de même nature.
 - b) Tous commentaires ou suggestions sur les termes de référence et la description de la façon dont les soumissionnaires prévoient réaliser le travail.
 - c) La composition de l'équipe que la société propose de mettre en place par type de fonctions et durées d'intervention.
 - d) Les curriculum vitae de membres de l'équipe et du responsable au siège chargé d'assurer la supervision de l'équipe. Le curriculum vitae sera établi selon le modèle donné en annexe A dûment paraphé et signé par la personne concernée.
 - e) Un chronogramme des tâches et des experts selon le modèle de l'annexe B.
 - f) Les commentaires éventuels des consultants sur les données, services et installations à fournir par l'Administration comme indiqué dans les TDR.
2. ____ exemplaires des offres de services seront fournis à ____.
3. Dans la préparation de leurs offres, les consultants devront porter une attention particulière à ce qui suit :
 - a) Les membres de l'équipe devront avoir l'expérience nécessaire acquise à l'extérieur de leurs propres pays, de préférence dans des conditions similaires à celles prévalant au _____. Une bonne connaissance du français est essentielle aux membres de l'équipe. Les rapports seront rédigés en français.
 - b) La majorité des membres de l'équipe devra provenir du personnel permanent de la société.
 - c) Bien que les responsables de la société puissent prévoir un nombre limité de visites de contrôle et de supervision de l'équipe mise en place au Bénin, le nombre de missions de courte durée à _____ devra être limité au minimum.
4. Groupements de sociétés. Tout groupement de sociétés devra stipuler clairement les dispositions contractuelles entre ces sociétés en distinguant clairement les services rendus par chaque société du groupement. Tous les membres d'un groupement devront être conjointement et solidairement responsables de la bonne exécution du contrat.

Négociation du Contrat

5. Les informations ci-après sont fournies pour vous familiariser avec la manière dont l'Administration négocie un contrat avec un bureau de consultants. Les négociations durent généralement de 2 à ___ jours selon l'importance et la nature des prestations. L'objectif est de parvenir à un accord sur tous les points, le consultant et l'Administration paraphant un projet de contrat à l'issue des négociations.

6. Les négociations commenceront par une discussion de l'offre technique du soumissionnaire, du plan de travail, de l'équipe et toutes suggestions du consultant de nature à améliorer les termes de référence. Un accord sera conclu sur les termes de référence définitifs, l'équipe et le chronogramme d'intervention et le calendrier de remise des rapports. Une fois un accord conclu sur les points précédents, les négociations financières débiteront par la discussion sur le prix des hommes-mois.

7. Le prix des hommes-mois comprend le salaire, les charges sociales, les frais généraux, les marges bénéficiaires et toutes primes ou allocations d'expatriation. Des modèles de décomposition des prix de l'homme-mois au Bénin et au siège de la société sont joints en annexes C et D et doivent être remplis pour tous les membres de l'équipe. (Ni ces formules, ni aucune autre information financière ne doivent figurer dans la proposition technique).

8. Analyse des prix de l'homme-mois. L'Administration doit veiller à la bonne utilisation des ronds publics. C'est pourquoi l'Administration doit s'assurer que la proposition financière de la société est raisonnable et se réserve la possibilité pendant les négociations d'examiner les éléments justifiant le prix des hommes-mois et d'auditer en détail les éléments de la proposition financière. Les sociétés consultées doivent être prêtes à justifier ces éléments et doivent accepter le principe d'une négociation éventuelle sur le prix de l'homme-mois et des autres éléments de coûts. Les composantes du prix de l'homme-mois sont analysées ci-dessous.

Le salaire désigne le salaire brut qui serait versé à l'expert s'il était en poste au siège de la société. Il ne doit pas inclure de prime d'expatriation ou toute autre prime à l'exception de celles ayant un caractère obligatoire dans le pays du siège. Le salaire ne devra pas avoir été récemment augmenté d'un montant supérieur aux augmentations normales de salaires appliquées éventuellement par la société à l'ensemble de son personnel. Les justificatifs à fournir sont :

- (a) copie du dernier état audité des dépenses salariales des personnels proposés dans le contrat et,
- (b) la méthode de calcul du salaire de base journalier ou horaire des membres de l'équipe. Si le salaire de base utilisé dans le calcul n'est pas celui figurant dans les états des dépenses salariales de la société, des justifications complémentaires devront être fournies.

10. Primes. Les primes de résultat constituant normalement une participation aux bénéfices et pour éviter que l'Administration ne paie deux fois la même composante du prix, ces primes ne doivent pas être prises en compte dans le calcul de l'homme-mois. Cependant si le système de comptabilité de la société est organisé de telle façon que le pourcentage des charges sociales et des frais généraux est calculé sur la base de la rémunération globale (incluant des primes), alors les primes peuvent être incluses dans les salaires à la condition que la marge bénéficiaire soit diminuée en conséquence. Si le paiement d'un treizième mois s'impose à la

société, il n'est pas nécessaire de diminuer la marge bénéficiaire en conséquence. Toute discussion relative aux primes pendant les négociations doit s'appuyer sur des justificatifs.

11. Les charges sociales sont des charges supportées par la société pour des avantages sociaux recouvrant généralement les cotisation de retraite, l'assurance maladie, l'assurance vie et des congés maladie ou des congés payés.

A cet égard, le coût des jours fériés et des congés pris pendant la durée du contrat (si un remplacement n'est pas assuré) ne doit pas être pris en compte dans les charges sociales. Tout congé pris conformément aux règles de la société à la fin de l'affectation peut être considéré comme charge sociale. Les documents justificatifs des charges sociales à fournir pendant les négociations consistent en une liste détaillée des charges et avantages sociaux du personnel de la société (par exemple congés payés, congés maladie, jours fériés, assurance vie, assurance maladie, cotisation de retraite etc.). La liste doit synthétiser pour chaque élément le montant annuel exprimé en valeur absolue (c'est à dire, en durée ou en valeur) et en pourcentage du salaire annuel du membre de l'équipe.

12. Le mode de calcul du coût des congés exprimé en pourcentage du salaire de base devrait normalement être le suivant :

$$\text{Coût du congé en \% du salaire} = \frac{\text{Nombre de jours de congé}}{(365 - \text{Week-ends} - \text{jours fériés} - \text{jours de congé annuel (vacances et maladie)/an})} \times 100$$

Il est important de noter que le congé ne peut être considéré comme une charge sociale que s'il n'est pas facturé à l'Administration.

13. Les frais généraux sont les coûts supportés par la firme qui ne sont pas directement liés à l'exécution du contrat et qui ne sont pas remboursés par ailleurs dans le cadre du contrat. Ce sont essentiellement les frais de siège (coût de personnel de direction et d'encadrement supervisant la mission, frais de secrétariat, coût du personnel non facturé directement sur des tâches rémunérées, coûts commerciaux). Les documents justificatifs des frais généraux à fournir pendant les négociations comprennent les états audités des frais généraux pour les trois dernières années et une liste détaillée des éléments et des montants constituant les frais généraux et de leurs pourcentages par rapport aux salaires de base. L'effectif du personnel utilisé pour calculer les moyennes comprend le personnel temporaire (c'est à dire des consultants extérieurs à la société).

14. La marge bénéficiaire de la société doit être calculée sur le total des salaires, des charges sociales et des frais généraux. La marge bénéficiaire devrait être diminuée au cas où des primes (de résultats) ont été prises en compte antérieurement. Aucune marge ne sera autorisée sur les voyages ou les dépenses remboursables sauf dans le cas où des achats d'équipements d'un montant important sont nécessaires. Les consultants doivent noter que selon les termes du contrat les paiements seront effectués mensuellement suivant l'échéancier prévisionnel décrit au paragraphe _____. Des factures séparées doivent être présentées pour des ajustements apportés aux paiements précédents.

15. Primes d'expatriation Certaines sociétés versent à leur personnel travaillant à l'étranger une indemnité ou prime d'expatriation, calculée en pourcentage du salaire et n'entraînant ni frais généraux ni bénéfice. Les primes d'expatriation induisent parfois quelques charges sociales obligatoires. Dans ce cas, le montant de ces charges devrait être présenté dans les charges sociales séparément de la prime d'expatriation. L'Administration suppose que cette indemnité éventuelle couvre les frais de scolarité dans le pays d'origine etc. Ces frais ainsi que

d'autres frais similaires ne seront pas considérés comme remboursables. Ces indemnités ne seront versées que pour des périodes d'au moins un mois. Les primes d'expatriation ne pourront pas s'appliquer à des durées de séjour inférieures à un mois. Une copie des directives de la société sur les primes d'expatriation applicable aux personnels affectés au Bénin devrait être disponible pour les négociations.

6. Indemnité de subsistance. Cette indemnité n'est pas incluse dans le prix de l'homme-mois; elle est versée séparément, en principe en monnaie locale et est la même que le consultant soit marié ou célibataire ; aucune indemnité de subsistance n'est versée pour les personnes à charge. Son montant est généralement basé sur les tarifs établis par le PNUD pour le pays en question.

17. Rémunération des membres de l'équipe. Le total de la prime d'expatriation et de l'indemnité de subsistance n'a pas pour but de couvrir la totalité des frais de subsistance des membres de l'équipe dans le pays d'affectation. Il incombe à la société d'informer lesdits membres de l'équipe que ce montant vient en complément du salaire de base et que les dépenses complémentaires seront à financer sur le propre salaire.

18. Contrats conclus avec les membres de l'équipe. Du fait que le prix de l'homme-mois est négociable et qu'on accorde une attention particulière à la prime d'expatriation et à l'indemnité de subsistance, il est recommandé à la société de ne pas conclure d'arrangements financiers fermes et définitifs avec les futurs membres de l'équipe avant les négociations.

19. L'Administration se réserve le droit de vérifier les détails des dépenses dans le cadre d'un audit global du contrat. En conséquence, si la société est retenue, elle devra tenir une comptabilité des temps passés et des dépenses pour justifier les coûts salariaux et les autres coûts du projet.

20. La société ayant été en partie choisie sur la base de l'évaluation du personnel proposé dans son offre, l'Administration compte pouvoir négocier le contrat sur la base nominative des experts figurant dans la proposition. Par conséquent, l'Administration exigera que des assurances soit données par la société quant à la disponibilité effective de ces experts. La date prévue pour la mobilisation des services de consultants étant indiquée dans la lettre d'invitation, l'Administration n'acceptera de substitutions survenant après la négociation du contrat que si le démarrage des travaux est retardé ou si un expert est indisponible pour raisons de santé. La société ne pourra pas remplacer un expert désigné sous prétexte qu'elle souhaite l'affecter à un autre projet.

21. Les consultants prendront note du fait que le contrat relatif à la présente étude sera conclu avec le ministère du _____. Des paiements seront versés aux consultants, conformément à un calendrier prévisionnel préétabli, ce qui leur garantira des versements réguliers en devises et en monnaie nationale à leur compte, aussi longtemps que les prestations se dérouleront comme prévu et que les décomptes seront présentés avec justificatifs en temps voulu. La société et leur personnel seront exemptés ou remboursés des montants correspondants aux impôts, taxes, redevances ou autres charges fiscales au Bénin applicable aux:

- a) paiements des consultants et leur personnel en dehors des nationaux béninois et des résidents permanents au Bénin impliqués dans la mise en oeuvre du contrat ;

- b) équipements, matériels et fournitures introduits au Bénin pour l'accomplissement de l'étude et qui en seront réexportés à l'issue du contrat ; et
- c) biens introduits au Bénin pour l'usage personnel des consultants ou celui des personnes à leur charge et qui en seront ensuite réexpédiés lorsqu'ils quitteront le pays.

22. Décomposition des prix convenus dans le contrat. La décomposition des prix convenus dans le contrat est utilisée d'abord pour calculer les coûts des membres de l'équipe appartenant à la (aux) société(s) de consultants identifiée(s) dans le contrat comme impliquée(s) directement dans le projet.

23. Les prix convenus et à prendre en compte dans le contrat pour les sous-traitants doivent être calculés de la manière suivante :

- Rémunération du sous traitant	xxxx
- Marge brute (par exemple 12%)	xxxx
- Prix convenu dans le contrat	xxxx

Les prix convenus dans le contrat pour les tâches sous-traitées ne devront pas comprendre les frais généraux, les charges sociales et la rémunération de la société chef de file.

24. La "décomposition des prix convenus dans les contrats des consultants" et toute la documentation justificative constituent les dispositions financières du contrat et en deviennent partie intégrante.

MODELE DE CURRICULUM VITAE PROPOSE POUR
LES MEMBRES DE L'EQUIPE DE CONSULTANTS

Profession _____
Date de recrutement _____
Ancienneté dans
le présent emploi _____ Nationalité _____
Fonction proposée au sein de l'équipe _____

Principales qualifications :

(Indiquer en résumé la formation et l'expérience de l'expert permettant d'expliquer sa sélection pour la fonction proposée au sein de l'équipe. Décrire le degré de responsabilité du consultant dans des projets similaires, avec indication des dates et lieux. Ne pas dépasser une demi-page)

Education :

(Indiquer brièvement les noms des établissements universitaires et autres institutions d'enseignement spécialisé fréquentés par l'expert, les dates et diplômes obtenus. Ne pas dépasser un quart de page)

Expérience :

(Indiquer tous les postes occupés par le consultant depuis la fin de ses études, avec indication des dates, noms des employeurs, titre des postes occupés et lieux d'affectation. En ce qui concerne l'expérience acquise au cours des dix dernières années, indiquer également les types d'activités et le cas échéant joindre des références fournies par les clients. Ne pas dépasser trois quarts de page)

Langues :

(Indiquer l'aptitude à parler, lire et écrire chaque langue par la mention : "excellente", "bonne", "passable" ou "médiocre")

Signature du membre de l'équipe

Date

PROGRAMME DE TRAVAIL ET CHRONOGRAMME D'INTERVENTION DU PERSONNEL CLE

Nom	Position	MOIS												Hommes-mois		Nombre de déplacements aller-retour
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Sur le terrain	Au siège	
		Total														
Rapports à remettre/Activités et durée		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.																
2.																
3.																
4.																
5.																
6.																
7.																
8.																

Sur le terrain à plein temps
 Au siège à plein temps
 Date de remise de rapport
 Durée des activités

=====

 R

A temps partiel
 A temps partiel

=====

Date : _____

Pays : _____

(Exprimés en [monnaie utilisée])

[illegible]

Date : _____

Pays : _____

Prestations rendues au siège

[monnaie utilisée])

[illegible]

EVOLUTION DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS A TRAVERS LE MONDE

DOCUMENT DE TRAVAIL

8 Décembre, 1992

EVOLUTION DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS A TRAVERS LE MONDE

I. INTRODUCTION

Le but de ce document est de fournir aux autorités libanaises un bref aperçu sur les l'évolution du secteur des télécommunications a travers le monde incluant les aspects de restructurations et de privatisation; de tirer quelques leçons et points d'intérêt pour le Liban et de contribuer ainsi à la réflexion actuellement en cours au Liban. 1/ Il s'agit de décrire l'évolution récente du secteur des télécommunications dans divers pays et de dégager les éléments de similitude ou de divergence susceptibles de fournir un éclairage utile pour le projet de restructuration du secteur des télécommunications au Liban. Trois aspects principaux sont couverts, soit la loi régissant les télécommunications, l'organisme responsable de la réglementation des télécommunications et le ou les entreprise(s) responsable(s) de l'exploitation des réseaux et de la fourniture des services. Ces informations auront surtout été utiles dans l'analyse des nombreuses options disponibles pour l'élaboration du cadre juridique des télécommunications et la définition d'un organisme de réglementation au Liban.

Cette analyse n'a pas été faite dans la perspective de trouver un modèle directement applicable au Liban. Il est bien reconnu que chaque pays doit découvrir la solution la mieux adaptée à sa situation. Toutefois, il est utile de constater l'éventail des modèles suivis par d'autres pays et certains éléments clés pour assurer le succès d'un projet de restructuration qui peuvent être dégagés.

Les pays dont le modèle est analysé sont les suivants: le Canada, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, la , le Japon, Singapour, la Nouvelle Zélande et le Mexique.

II. ANALYSE PAR PAYS

CANADA

Le diagramme de la page suivante présente un bref aperçu de la structure de l'industrie des télécommunications au Canada. Au Canada, les télécommunications sont toujours assujettis, et ce depuis le siècle dernier, à la loi maintenant désuète connue sous le nom de ~Loi sur les chemins de fer. Au début de 1992, une nouvelle loi des télécommunications a été déposée au Parlement canadien mais n'a toujours pas été adoptée. Les principaux buts de cette nouvelle loi sont exprimés comme suit:

1/ Ce document de travail est préparé a partir de certaines données et documentations disponibles a la Banque Mondiale. Ces observations, interprétations ou conclusions ne sauraient être attribuées à la Banque Mondiale et à ces institutions affiliées.

- répondre aux exigences découlant de nouvelles réalités telle la mondialisation des marchés;
- maintenir et accroître la compétitivité des entreprises canadiennes;
- promouvoir la propriété canadienne des entreprises de télécommunications;
- continuer à garantir l'accès à des services fiables à prix abordable.

L'industrie canadienne des télécommunications s'est, jusqu'à récemment, développée à l'intérieur d'un cadre monopolistique où un organisme de réglementation indépendant de statut quasi-judiciaire a été substitué aux forces du marché pour protéger le public et éviter les abus. Cet organisme est le Conseil de la Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes (CRTC) dont les origines peuvent être retracées jusqu'en 1802. Le mandat du CRTC lui est conféré par la Loi sur le conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes qui stipule que cet organisme doit réglementer toutes les taxes que peut exiger une compagnie de téléphone et que cette même compagnie doit déposer au bureau du Conseil les tarifs à exiger suivant le modèle et le format et contenant les renseignements et les détails prescrits par le Conseil. Toutes les décisions du CRTC sont précédées d'un Avis public qui permet aux entreprises participantes du secteur comme aux individus à titre individuel d'intervenir dans le processus. Les décisions importantes font généralement l'objet de délibérations publiques.

Certaines compagnies de téléphones à charte provinciale (e.g. Manitoba, Saskatchewan, Alberta, etc.) étaient ou sont toujours régies par des organismes de réglementation provinciaux possédant des pouvoirs similaires à ceux du CRTC.

Un des objectifs de la nouvelle loi des télécommunications est de doter le Canada d'une politique s'appliquant à l'ensemble du pays et d'un régime réglementaire plus souple afin de ne pas être une entrave à l'innovation et au développement de l'industrie. Fait à noter, le CRTC n'est pas responsable de la gestion du spectre, qui a été historiquement et est toujours assumée par le Ministère des Communications du Canada, lequel a développé une expertise de pointe dans ce domaine particulièrement technique et complexe. En premier lieu, le Ministère des Communications est responsable d'établir les critères et les règlements qui gouvernent l'émission de licences d'opération suivant les politiques et directives émises par le Gouvernement. Le deuxième volet de la gestion du spectre est la vérification de l'utilisation faite par les détenteurs de licence et la résolution de litiges pouvant découler de cette vérification. Suite aux changements technologiques et à l'évolution de l'industrie, la concurrence a été introduite graduellement dans le réseau canadien et se retrouve présentement dans les secteurs des appareils téléphoniques et équipements terminaux, la téléphonie cellulaire, la revente et le partage des services de télécommunications ainsi que les télécommunications longue distance. Le service téléphonique local est le dernier bastion monopolistique au Canada.

En ce qui concerne le statut des entreprises, l'entreprise privée comme l'entreprise d'état étaient toutes les deux bien représentées au sein de l'industrie canadienne jusqu'à ces dernières années, alors qu'une vague de privatisation et de rationalisation a atteint les compagnies suivantes, soit Téléglobe, Télésat et l'Alberta Government Telephone. Les seules compagnies

canadiennes toujours sous contrôle gouvernemental sont au Manitoba et en Saskatchewan, en plus de quelques petits opérateurs sous contrôle municipal. Toutes les autres sont des compagnies privées. Aujourd'hui, le Canada dénombre plus de 300 compagnies offrant les services de téléphonie de base, l'interurbain, les services spécialisés, les services de revente, l'international et la radiotéléphonie cellulaire.

Le processus de rationalisation de l'industrie canadienne des télécommunications se poursuit toujours et les entreprises possédant la plus grande vitalité sont naturellement celles qui absorbent les entreprises moins viables ou celles dont les propriétaires initiaux n'ont pas assuré leur succession. Le but de ces privatisations est de maximiser l'efficacité de ces entreprises, en plus de générer des entrées de fonds additionnelles dans les coffres des gouvernements vendeurs.

Leçons à tirer

La situation présente au Liban diffère de façon significative de ce qui existe au Canada puisqu'au Liban le secteur des télécommunications est régi par le Ministère des PTT. Par contre, des forces externes similaires sont à l'oeuvre dans les deux cas, telles la mondialisation des marchés des télécommunications et l'importance croissante des communications pour stimuler le développement économique. Quelques leçons qui pourraient être tirées de l'expérience canadienne sont:

- * le besoin d'une refonte des lois régissant les télécommunications pour composer avec et être à même de profiter de la nouvelle conjoncture mondiale;
- * la privatisation comme moyen de maximiser l'efficacité des entreprises de télécommunications;
- * une introduction de la concurrence par étape et par secteur dans le marché domestique des télécommunications, de façon à stimuler le développement de l'expertise chez les entreprises domestiques tout en assurant l'accroissement de la vitalité et du dynamisme du secteur;
- * un organisme de réglementation indépendant qui pourra fonctionner de façon efficace et sans entrave. Dans ce cas particulier, l'expérience canadienne a démontré que le morcellement de l'appareil réglementaire à travers diverses juridictions rendait la gestion des télécommunications de plus en plus problématique. L'éparpillement des organismes de réglementation est plutôt due à l'évolution historique des événements qu'à un plan volontaire.

ETATS-UNIS

Aux Etats-Unis, les services de télécommunications sont offerts par l'entreprise privée. Des entreprises de différentes tailles se disputent le marché, bien qu'il existe encore des entreprises très dominantes dans presque

tous les secteurs d'opération. Les entreprises de télécommunications sont régies par le Gouvernement à plusieurs niveaux.

Premièrement, il y a l'élaboration de la politique générale par l'Administration Nationale des Télécommunications et de l'Information (NTIA), laquelle relève du Président des Etats-Unis dont elle est le principal conseiller et porte-parole dans ce domaine. Le mandat de la NTIA est d'étudier le rôle des télécommunications aux Etats-Unis et de formuler des recommandations au nom du Président sur les orientations de la politique générale à ce secteur.

Deuxièmement, la réglementation nationale est assurée par la Commission Fédérale des Communications (FCC), laquelle détient son pouvoir du Congrès américain. La FCC est composée de cinq (5) commissaires dont trois représentent les vues du parti du Président au pouvoir et les deux autres représentent l'opposition. Avec cet arrangement et ne dépendant pas du pouvoir présidentiel, la FCC est perçue comme un organisme de réglementation indépendant devant répondre au critère général de nécessité et promotion de l'intérêt public. De plus, les décisions de la FCC sont prises dans le cadre de délibérations publiques. La FCC a pour but de réglementer:

- les charges imputées au public par les compagnies de téléphones;
- les licences pour l'utilisation du spectre des fréquences utilisées pour des activités commerciales de radiodiffusion;
- les tarifs appliqués pour chaque service réglementé.

Troisièmement, il existe aussi des organismes de réglementation au niveau de chaque état, la "Public Utility Commission" (PUC) ou Public Service Commission (PSC), qui autorisent ou non des investissements, services ou projets précis soumis par les compagnies de téléphones. Certains sont d'avis que les PUCs ou PSCs effectuent la majorité des activités de réglementation pratiques et journalières aux Etats-Unis (et non la FCC) et que ce sont ces derniers qui constituent le meilleur modèle pour les pays en voie de développement.

La politique américaine des dix dernières années a favorisé de façon agressive la concurrence ainsi que la déréglementation ou la réduction des réglementations superflues. Présentement, le service local est le dernier retranchement des services monopolistiques. Une réglementation basée sur l'établissement de tarifs plafonds ("price cap") a été instaurée au lieu du traditionnel taux de rentabilité, dans le but d'améliorer l'efficacité et de décourager les investissements et dépenses inutiles.

Leçons à tirer

La réglementation à plusieurs paliers en vigueur aux Etats-Unis est une structure trop lourde pour un pays de la dimension du Liban. Par contre, l'idée de nommer les commissaires de l'organisme de réglementation sur la base de leur allégeance politique en assurant que le pouvoir et l'opposition y soient toujours représentés de façon adéquate démontre l'importance attachée à l'indépendance réelle de l'organisme de réglementation pour établir sa crédibilité.

LA GRANDE-BRETAGNE

La restructuration du secteur des télécommunications de la Grande-Bretagne a débuté avec la promulgation du "1981 Telecommunications Act", lequel sépara les télécommunications des services postaux, entama la libéralisation pour la fourniture d'équipement et permit au gouvernement d'accorder de nouvelles licences d'exploitation de réseau (i.e. autre que British Telecom ou BT) et créa un organisme indépendant pour approuver le raccordement d'équipements au réseau. La particularité de la Grande-Bretagne est que le choix du gouvernement s'est porté sur l'instauration d'un duopole, situation qui a duré jusqu'en mars 1991. La compagnie Mercury Communications Limited a été mandatée pour faire concurrence à BT pour les télécommunications domestiques et internationales. Depuis mars 1991, le gouvernement britannique a annoncé son intention d'ouvrir tous les secteurs à la concurrence et, de fait, encourage les sociétés étrangères à pénétrer son marché domestique.

Une deuxième loi des télécommunications en 1984 a privatisé BT en vendant 51% des actions à des investisseurs privés et a la population en général a travers une offre publique de vente. Le but du gouvernement britannique était d'introduire la concurrence pour augmenter l'efficacité du réseau et ceci ne pouvait être fait de manière crédible si l'Etat demeurait le principal joueur dans le marché. Les autres objectifs recherchés étaient d'introduire la discipline du secteur privé dans la BT et de garnir les coffres de l'Etat.

En terme de réglementation, l'autorité d'accorder des licences d'opération a été confiée au Secrétaire d'Etat du Department of Trade and Industry et un organisme indépendant nommé OFTEL (Office of Telecommunications) a été créé pour vérifier que les opérateurs se conforment aux dispositions de leurs licences. Le directeur général d'OFTEL est nommé par le Gouvernement et l'organisme est financé par des contributions des entreprises de télécommunications. La tarification est basée sur le principe de tarifs plafonds (Price Cap) et fait partie des conditions de la licence telle qu'accordée par le Secrétaire d'Etat. OFTEL possède le droit de modifier les plafonds de tarif si cela est jugé nécessaire.

Leçons à tirer

La privatisation de BT a été un énorme succès et a grandement contribué à améliorer le réseau de télécommunications en Grande-Bretagne. Le secteur des télécommunications en Grande-Bretagne est maintenant considéré comme l'un des plus dynamiques au monde. Par contre, le duopole a rencontré un succès mitigé et la situation a été révisée en 1991. Le résultat a été une plus grande ouverture à la concurrence. En Grande-Bretagne comme aux Etats-Unis, une même entreprise peut être active tant au niveau domestique qu'international. Du côté réglementation, l'utilisation de "Price Cap" semble avoir donné des résultats probants tant pour motiver les opérateurs à tirer plus grande efficacité que pour limiter l'ampleur des activités réglementaires.

France

La France s'est elle aussi engagée dans un processus de restructuration des télécommunications, quoique seulement à la fin des années 1980. Les catalyseurs

de ce processus ont été la mondialisation des télécommunications, une modification des règles du jeu dans la plupart des pays industrialisés et la construction européenne telle que présentée dans le LIVRE VERT sur les télécommunications publié par la CEE en 1987.

La loi du 2 juillet 1990 a modifié le statut de Télécom qui est devenu un "service public entreprenant", c'est-à-dire un établissement autonome avec une bonne latitude au niveau tarifaire, possédant la liberté de nouer des alliances et d'être présent à l'étranger tout en conservant des objectifs reliés à son statut public tels que la recherche et le développement régional. Le budget de Télécom ne dépend que de son Conseil d'Administration, son Président et son Directeur Général.

Les services de base tels que la téléphonie vocale et le télex ainsi que l'infrastructure de réseaux demeurent monopolistiques tandis que les autres services comprenant la transmission de données où les services à valeur ajoutée opèrent, soit sous un système de concurrence avec autorisation, soit de libre concurrence complète. Il y a aussi libre concurrence en ce qui a trait aux équipements terminaux.

L'organisme de réglementation est la Direction de la Réglementation Générale relevant du Ministère des Postes et Télécommunications. Ses activités comprennent:

- ° L'établissement de la réglementation nationale;
- ° L'émission des licences;
- ° La gestion du spectre des fréquences;
- ° Les affaires internationales du point de vue de la réglementation.

Le cadre de tarification de Télécom est basé sur un plafond de prix ("price cap") fixé à 3% en dessous du PIB. Un des éléments intéressants de la restructuration des télécommunications françaises fut la tenue d'un large Débat Public dont le but était de vendre la réforme des télécommunications à l'ensemble des acteurs concernés, fussent-ils à l'interne (employés, cariers, etc.) ou à l'externe.

Leçons à tirer

La séparation entre les services monopolistiques et les services soumis à la concurrence utilisée en peut servir de ligne directrice au Liban. La , tout comme la Grande-Bretagne et les Etats-Unis, a adopté la méthode du plafond de prix pour la réglementation tarifaire. Un Débat Public, en version libanaise, pourrait peut-être offrir des avantages pour gagner la confiance des employés et de la population à la cause de la restructuration des télécommunications, en démontrant sa nécessité et les perspectives d'avenir favorables qui en découleront.

JAPON

Le Japon a entrepris la restructuration de son secteur de télécommunications en privatisant la compagnie Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation qui est devenue la Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT) en 1985.

Traditionnellement, au Japon comme au Canada, les communications internationales ont été fournies par une compagnie différente, la Kokusai Denshin Denwa (KDD), laquelle a aussi été privatisée en 1985.

La concurrence a été introduite pour les communications domestiques et internationales par la promulgation d'une nouvelle loi, la "Telecommunications Business Law". La particularité de la restructuration japonaise est la différenciation entre les opérateurs qui sont à la fois propriétaires de leur réseaux (Type 1) et les fournisseurs de services qui louent des facilités des premiers (Type 11), i.e. des entreprises de revente. Les compagnies de Type I sont réglementées par le Ministère des Postes et Télécommunications (MPT) pour l'obtention d'une licence d'opération et quant à la tarification i.e. taux et conditions associés. Les compagnies de Type 11 doivent s'enregistrer auprès du MPT et, dépendant de leur type de clientèle, doivent informer le MPT de leurs tarifs et conditions de services.

Leçons à tirer

La privatisation et l'introduction de la concurrence au Japon ont remporté un vif succès. Cinq ans après la "Telecommunications Business Law", on décomptait six (6) nouveaux participants de Type 1. En février 1988, 475 firmes avaient notifié le MPT leur intention d'offrir des services en tant qu'entreprises de Type 11. L'expérience japonaise démontre qu'une concurrence très vive peut être stimulée par un cadre réglementaire approprié, tel que celle qui prévaut pour les entreprises de type 11 qui ne sont soumises qu'à une réglementation minimum. Il est aussi évident que la création d'un grand nombre d'entreprises de Type I est reliée à l'importance du parc de capital disponible au Japon, au potentiel croissant du secteur des télécommunications et à la forte densité démographique de population et d'entreprises.

SINGAPOUR

La privatisation du secteur des télécommunications à Singapour a été décidée en 1990 et est présentement en attente de la finalisation du cadre réglementaire. L'intention du Gouvernement de Singapour est de privatiser les télécommunications par l'entremise d'une émission d'actions sur le marché domestique pour s'assurer que la propriété de la nouvelle entreprise reste à Singapour. Ceci est contraire à ce qui a été fait dans la plupart des pays d'Amérique Latine où les gouvernements ont préféré attirer des investisseurs étrangers, même au prix de perdre le contrôle sur l'entreprise de télécommunications. Les avantages de cette dernière approche sont multiples:

- L'investisseur étranger peut probablement payer un prix supérieur à ce qui serait obtenu sur le marché domestique;
- la bonne cote de crédit de l'investisseur étranger peut parfois permettre d'aller de l'avant avec le projet de privatisation, même si les conditions économiques domestiques ne sont pas les plus favorables;
- L'investisseur étranger peut apporter des compétences de gestion et des expertises techniques spécialisées qui pourront contribuer de façon significative à l'amélioration des télécommunications dans le pays hôte.

La durée du monopole de Singapour Telecom après la privatisation est une question toujours en discussion. Une particularité intéressante de la situation à Singapour est que le service de la Poste est toujours relié aux Télécommunications, pour la simple raison qu'il est considéré que Singapour Telecom peut continuer à absorber les pertes du service des Postes jusqu'à ce que celui-ci devienne viable économiquement. Dû au manque de compétences domestiques, la responsabilité de la réglementation a été laissée sous le Ministère puisque ses fonctionnaires semblaient être les mieux et peut-être les seuls en mesure de remplir ces fonctions. Le désavantage de cette approche est l'absence d'un mandat clair au niveau de la réglementation; ce qui peut nuire au bon fonctionnement de l'industrie.

Quant à la réglementation des tarifs, Singapour a choisi une approche basée sur l'index des prix de certains pays voisins, dont Hong Kong, pour fixer ses tarifs plafonds. L'objectif est d'assurer que le prix des télécommunications à Singapour soit toujours des plus compétitif et attrayant pour les firmes grandes utilisatrices de services de télécommunications.

Leçons a tirer

La privatisation via l'émission d'actions seulement sur le marché domestique ne semble pas une approche viable pour le Liban a court terme, dû à la situation économique qui y prévaut. Par contre, certains des choix faits par le Gouvernement de Singapour démontrent que plusieurs alternatives sont possibles (e.g. réglementation par les fonctionnaires du Ministère, base de tarifs plafonds) et que de fait, le plus important est de faire des choix qui peuvent être implantés avec des chances raisonnables de réussite, compte tenu du contexte local et des objectifs que le gouvernement s'est fixés, tel devenir un centre de commerce international qui doit donc concurrencer les villes ou états voisins.

NOUVELLE-ZELANDE

La Nouvelle-Zélande est souvent considérée comme un exemple parfait de méthode à suivre pour privatiser les télécommunications, garnir les coffres de l'Etat, introduire la libre concurrence et s'assurer qu'une partie du contrôle et des bénéfices puisse revenir à la population locale.

L'incorporatisation, c'est-à-dire que l'administration des télécommunications est séparée du Bureau de Poste et constituée en compagnie publique, toujours propriété de l'Etat.

Le gouvernement a décidé la libéralisation et la déréglementation du marché, que ce soit pour les télécommunications longue distance ou le service local. A la fin du processus de privatisation, il est possible pour n'importe quelle société ou individu qui possède 12 ou plus clients de s'enregistrer à titre d'opérateur de réseau et d'ainsi bénéficier des mêmes droits et privilèges que Telecom New Zealand. Celle ci fut vendue à un consortium composé de deux RBOC ("Regional Bell Operating Company") des Etats-Unis et deux compagnies de Nouvelle-Zélande. La vente de Telecom New Zealand stipule que le consortium devra émettre des actions sur les marchés publics de Nouvelle-Zélande et mondiaux dans un bref délai .

De plus, quelques faits intéressants en ce qui concerne le nouvel environnement réglementaire en Nouvelle-Zélande méritent mention:

- ° La gestion du spectre est assurée par un processus basé sur les lois du marché et des soumissions compétitives qui sont évaluées comme mécanisme d'allocation de licences pour les fréquences toujours non utilisées.
- ° Les tarifs et conditions associées aux services de télécommunications sont couverts par la loi sur la compétition intitulée la "Commerce and Fair Trading Acts", laquelle ne spécifie pas les télécommunications comme tel mais couvre de façon générale toutes les industries.

Leçons à tirer

La Nouvelle-Zélande est un petit pays avec un parc de capital interne assez limité, ce qui a donc guidé le choix d'investisseurs étrangers lors de la privatisation de Telecom New Zealand. Un contexte similaire se retrouve en quelque sorte au Liban. Un autre élément intéressant est le fait que le Gouvernement de la Nouvelle-Zélande n'a pas ménagé les efforts et les réformes nécessaires, avant d'entreprendre le processus de privatisation, pour réunir des conditions très favorables aux investisseurs potentiels. Ceci a eu pour résultat positif que des investisseurs de grande qualité se sont présentés, apportant des bénéfices importants pour le Gouvernement et pour les usagers.

Par contre, la situation diffère en ce qui a trait au niveau d'implantation des réseaux respectifs et des compétences et expertises disponibles localement. Le réseau de télécommunications de la Nouvelle-Zélande était déjà bien développé avant la privatisation et un niveau élevé de compétences et d'expertises se retrouvait chez l'opérateur comme chez la clientèle. Ces éléments justifient la décision de laisser aux forces du marché la gestion des tarifs et du patrimoine spectral et ceci, sans favoritisme pour une entreprise ou un groupe d'individus.

MEXIQUE

La restructuration des télécommunications au Mexique a débuté à la fin des années 80 et est fortement caractérisée par la privatisation et l'attraction de capitaux étrangers. La compagnie Telefonos de Mexico (Telmex) a été privatisée à la fin de 1990 via l'acquisition d'une position majoritaire par un consortium privé. Ce consortium est formé d'une firme locale majoritaire et d'investisseurs étrangers d'Amérique du Nord et d'Europe. Le but recherché par le Gouvernement mexicain était de promouvoir le développement d'une infrastructure de télécommunications de première classe pour stimuler la croissance économique tout en gardant un contrôle mexicain sur l'entreprise.

L'apport des firmes étrangères ne s'est pas limité au capital mais a aussi englobé l'expertise technique et les compétences de gestion. Des employés de Southwestern Bell "ont déménagé" à Mexico City et agissent à titre de conseillers et d'experts techniques pour le remplacement des commutateurs électro-mécaniques par des autocommutateurs numériques, la vérification du système de facturation, l'automatisation des réparations, les plans de gestion des câbles et plusieurs

autres projets dans le but de revaloriser et d'améliorer l'efficacité du système téléphonique mexicain.

En ce qui a trait à la téléphonie cellulaire, huit franchises ont été allouées sur une base géographique à des consortia d'opérateurs ayant tous un apport de capital étranger important. Le Mexique a aussi déréglementé le secteur des communications de données en 1989 et permet l'influx de capitaux étrangers.

Leçons à tirer

Le premier élément d'intérêt est l'objectif recherché par le Gouvernement mexicain. Plusieurs pays qui ont privatisé leurs entreprises de télécommunications l'ont fait pour garnir les coffres de l'Etat. Dans le cas du Mexique, le premier objectif était de moderniser le réseau, message qui a été clairement transmis aux investisseurs potentiels puisque ceux-ci ont dû s'engager à rencontrer des objectifs spécifiques de développement du réseau téléphonique.

Le deuxième élément d'intérêt est que le Mexique a laissé le contrôle de la nouvelle firme aux investisseurs privés tout en légiférant que l'investisseur majoritaire doit être mexicain et donc que le contrôle réside au Mexique. Le Mexique est présentement vu d'un oeil très favorable sur les marchés financiers mondiaux, suite aux plans de redressement globaux entrepris par le présent Gouvernement et aux perspectives de développement créées par l'entente trilatérale de libre-échange avec les États-Unis et le Canada.

Le troisième aspect intéressant est l'attribution de franchises régionales pour le développement du service de téléphonie cellulaire.

III. CONCLUSION: ELEMENTS CLES DE SUCCES

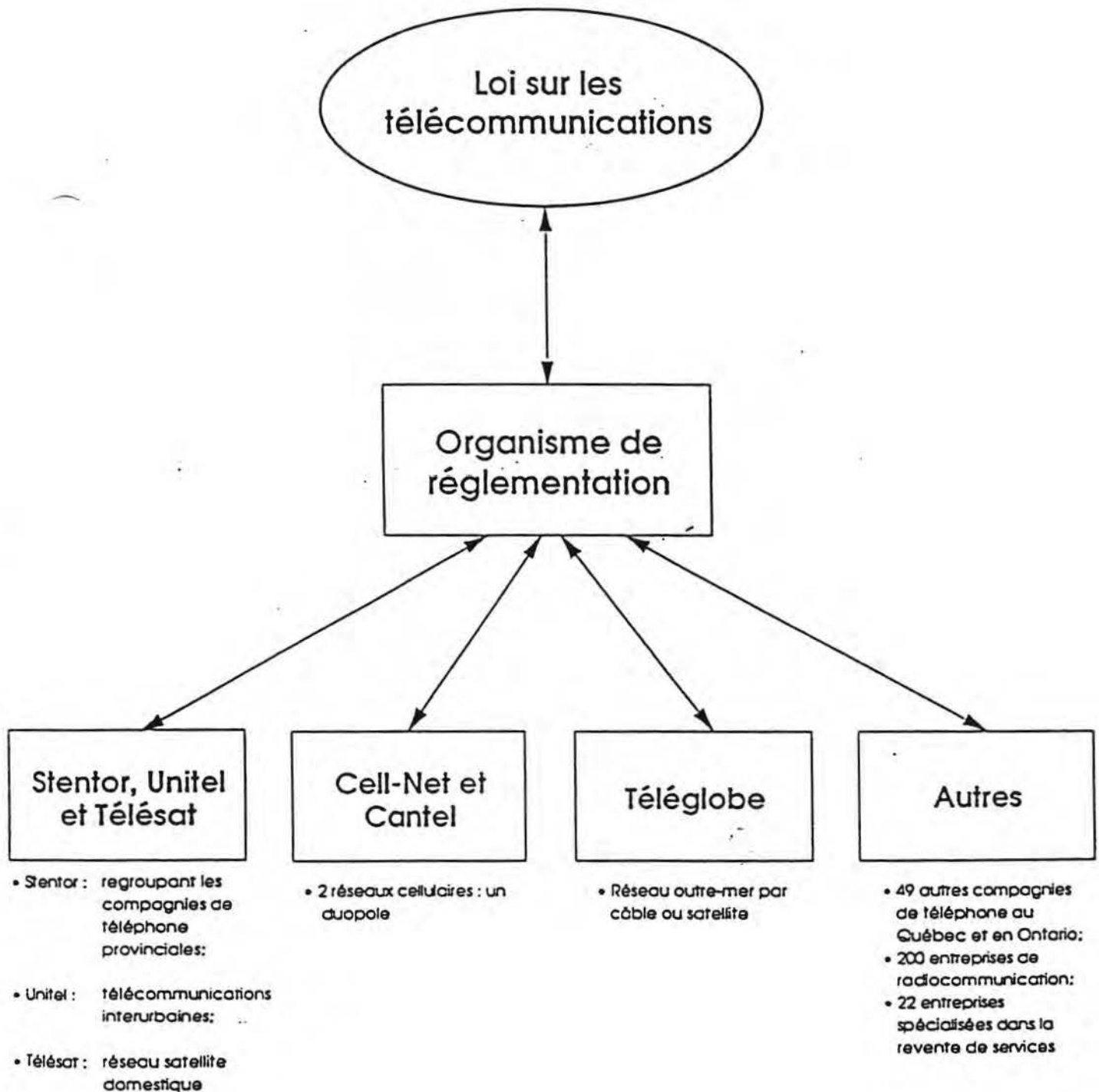
La revue de la restructuration des télécommunications à travers le monde a permis de dégager certaines orientations fondamentales pour en assurer le succès, orientations qui doivent être prises en compte dans le cadre d'une nouvelle loi régissant les télécommunications ou de la création d'un organisme de réglementation. Il se dégage deux stratégies globales pour améliorer la performance du secteur des télécommunications dans un pays en voie de développement. La première stratégie consiste à introduire la concurrence, même de façon partielle, ou du moins à libéraliser la fourniture de certaines catégories de services ou d'infrastructures de réseau tels les terminaux d'abonnés, par exemple. La deuxième est une restructuration du secteur dans le but de lui fournir l'autonomie et la marge de manoeuvre nécessaires pour en accroître l'efficacité et conduire par la suite à une éventuelle privatisation. Les deux stratégies sont fréquemment utilisées en mode parallèle ou séquentiel.

L'introduction de la concurrence.

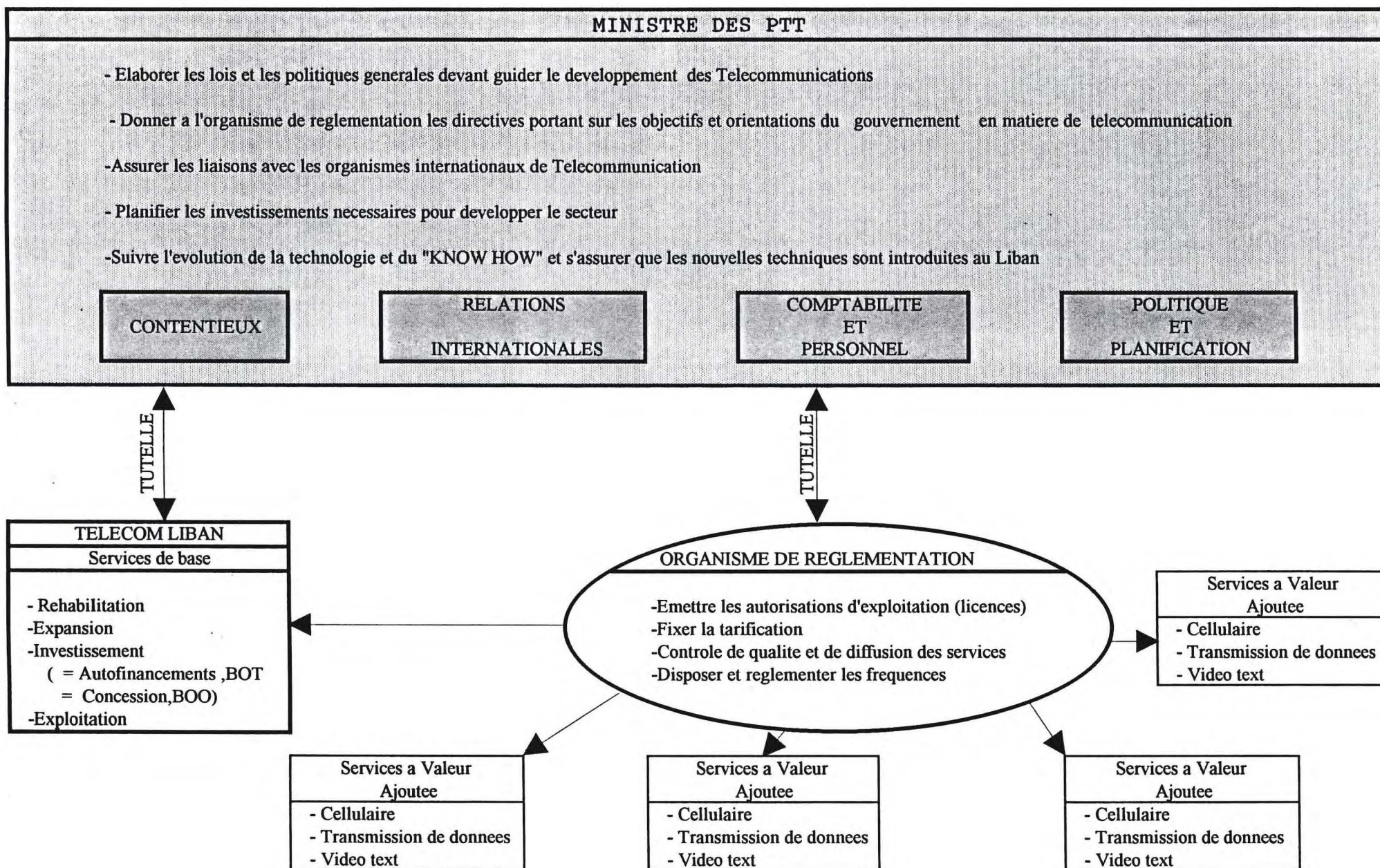
Des scénarios très divers ont été adoptés par les différents pays quant à l'introduction de la concurrence pour stimuler le secteur des télécommunications. En général, plus le pays est développé, plus la concurrence sera favorisée en commençant par les équipements terminaux, les services à valeur ajoutée et réseaux spécialisés vers les réseaux de téléphonie publique. Une des contraintes

majeures à l'introduction de la concurrence dans un pays comme le Liban est l'existence d'un marché insuffisant pour assurer la survie et l'opération profitable de plus d'une entreprise. Il est parfois préférable d'introduire la concurrence sur la base d'une revente de capacité de transmission, capacité qui est elle-même louée chez l'entreprise monopolistique propriétaire des infrastructures. Cette approche a l'avantage de réduire les risques et de pouvoir tester la demande existante et latente. Les entreprises de Type 11 japonaises opèrent sur ces principes. Cette approche a aussi été retenue au Canada où les entreprises de revente et de partage ont été autorisées bien avant la concurrence pour le réseau public interurbain.

Structure de l'industrie des télécommunications au Canada



RESTRUCTURATION DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS



TUTELLE

TUTELLE

file

The World Bank/IFC/MIGA
O F F I C E M E M O R A N D U M

DATE: March 22, 1993 12:39pm

TO: Kevin Young

(KEVIN YOUNG)

FROM: Jamal Saghir, CFSPS

(JAMAL SAGHIR)

EXT.: 32789

SUBJECT: Lebanon: Emergency Reconstruction and Rehabilitation Project

1. The Emergency and Rehabilitation Project was approved by the Board on March 4, 1993. As you know CFSPS had the responsibility for designing the Technical Assistance Component (US\$ 10 million) for the restructuring of the Telecommunication, Power, water and waste water sectors. This project was appraised last December and negotiated in January. The board reacted positively to this operation and the team was congratulated by the Regional Vice president (see attached).

2. The Task Manager requested that we assist in supervising implementation of the TA component. The first supervision mission is scheduled for the end of March. Yoshiro Takano and myself are planning to join the mission.

CC: Inder Sud

(INDER SUD)

CC: Kyung Song

(KYUNG SONG)

OFFICE MEMORANDUM

File
Sham

DATE: February 11, 1993

TO: Messrs Shetty, Knox, Siad and Ms. El-Saifi

FROM: Vinay Bhargava, Division Chief, MN2IE *[Signature]*

EXTENSION: 32600

SUBJECT: LEBANON: Technical Assistance Mission
Terms of Reference

1. You will arrive in Beirut February 14 for about two weeks to identify components for inclusion in the proposed technical assistance project for improving economic management in Lebanon. It is intended that the project should be financed through a small amount of Bank loan with large co-financing.
2. The following selection criteria should be used in identifying activities to be included in the project: strong recipient commitment; high pay-off in terms of improved management of economy and the reconstruction program; simple project design; clearly defined outputs; and strong co-financing potential and lender of last resort role for the Bank. The mission should consider, inter alia, the following areas: (i) strengthening of sector ministries; (ii) administrative and civil service reforms including skills upgrading and training, streamlining of government structures, systems and procedures; (iii) public sector management improvement; (iv) development of the legal and regulatory framework for private sector development; (v) strengthening capacity for resource mobilization and public expenditure control (e.g. through more effective tax and customs administration, budget administration, tariff reforms); and (vi) developing a sound system of collection and publication of national statistics. In this context, you will hold discussions with the Ministries of Finance, Economy and Trade, Hydroelectric Resources, Industry, Telecommunications, Housing, Tourism, Labor, Justice, etc., the Council for Development and Reconstruction (CDR), and relevant public sector organizations and enterprises. The mission should liaison with the UNDP resident representative in Beirut focusing on UNDP program for technical assistance in Lebanon. The mission should discuss and agree with UNDP and the Government an effective overall TA coordination mechanism that takes into account the arrangements already made with UNDP support for the Government's National Emergency and Reconstruction Program (NERP) and the CDR, UNDP proposals regarding a TA fund, and MN2CO suggestion regarding a Consultative Group (CG) subgroup to be chaired by UNDP. You will also discuss and agree with UNDP arrangements for joint Bank/UNDP sponsorship for the proposed TA project and preparation of documentation for the CG meeting as per the CG schedule that was recently distributed by MN2CO.
3. Mr. Shetty will have the overall responsibility for coordination of the mission's work. He should ensure that the project design is kept simple and consistent with the recommendations of the recent Bank Task Force Report entitled "Managing Technical Assistance in 1990's." He should also ensure that only those activities which enjoy strong commitment and ownership of the implementing agencies concerned are included in the project and the proposed recipients are fully involved in defining and designing technical assistance activities. Messrs Knox and Siad will deal with government restructuring, institutional development, capacity building, civil service reforms, and public sector management issues.

Ms.El-Saifi will help the mission in developing a matrix of key institutions involved and/or to be involved in economic management improvement and TA activities --ongoing, proposed and needed.

3. On your return, you will prepare a Back-to-Office Report with an Initial Executive Project Summary showing activities by different donors, and the gaps between needs and support which could be the focus of the proposed TA project.

Cleared with and CC: Mr.Hoppenbrouwer

cc: Messrs. Chopra, Heron (MN2DR), Sood (EMTDR), Schiavo-Campo (EMTPM), Voyadzis Ozeki, Bjorgung(MN2CO), Bhargava, Mendonca, Mertz (MN2IE), Choucair (MN2IN), Abushakra (LEGMN), Saghir (CFSPS), Mustafa (AFTIE), Hamwi (EDI), Bradshaw, Wasfy (IMF), Shamsedin (EDS11), Husain (MNAVP)

ECAMENA Files, Division Blackbook