

Chapitre 2

Aboutissement de la lutte ? Les citoyens de Jakarta reprennent possession de leur service de l'eau

Irfan Zamzami et Nila Ardhianie

La privatisation de l'eau à Jakarta a échoué. Les faits parlent d'eux-mêmes. Le taux de couverture dans la capitale indonésienne reste bas, à peine 59 %¹. Les réseaux sont en mauvais état, avec un taux de pertes s'élevant à 44 % - une situation dénoncée à plusieurs reprises par le gouverneur². En conséquence, même la moitié chanceuse de la population de la ville qui a effectivement accès au réseau reçoit une eau de mauvaise qualité.

Le 24 mars 2015, le Tribunal central du district de Jakarta, suite à un recours collectif de citoyens, a annulé les contrats de privatisation. En cause, l'incapacité de la gestion privée à assurer le droit humain à l'eau des habitants de Jakarta. Le tribunal a aussi ordonné que le service d'eau soit repris par la compagnie publique³.

Le secteur privé est officiellement impliqué dans la gestion du service public de l'eau de Jakarta depuis 1997, à une époque où la dictature de Suharto paraissait encore solide. Les multinationales Thames Water (Grande-Bretagne) et Suez (France) obtinrent alors une concession de 25 ans, leur octroyant la gestion exclusive de la distribution de l'eau dans la capitale. Chaque opérateur se vit confier le contrôle d'une moitié de l'aire métropolitaine : la partie ouest est le domaine de PT PAM Lyonnaise Jaya (Palyja, filiale à 51 % de Suez et à 49 % de l'entreprise indonésienne d'infrastructures Astratel Nusantara), et la partie est celui de PT Aetra Air Jakarta (Aetra, filiale de l'entreprise Singapourienne Acuatico depuis 2007, l'entreprise indonésienne PT Alberta Utilities détenant 5 % des actions).

Depuis 1997, les opérateurs privés ont engrangé des profits élevés sans encourir de risques commerciaux, tout en créant des pertes financières abyssales pour l'entreprise publique de l'eau potable de Jakarta, PAM Jaya, chargée de superviser l'exécution des contrats avec les concessionnaires privés. Les pertes cumulées pour les deniers publics s'établissaient à 510 milliards de roupies indonésiennes en 2010 (approximativement 54 millions de dollars US) et pourrait atteindre 18,2 milliards si les contrats devaient se poursuivre jusqu'à leur expiration, prévue en 2022.

Le gouvernement est mécontent parce que le bilan du service d'eau de la capitale est affligeant et que l'argent public est gaspillé pour couvrir les pertes causées par la privatisation⁴. Le prix de l'eau a augmenté à 10 reprises depuis l'arrivée de la gestion privée, et se situe désormais à un niveau bien plus élevé que dans d'autres villes du pays, malgré que la qualité du service demeure médiocre. Les coupures sont fréquentes et, rien qu'en 2013, presque 40 000 plaintes ont été transmises par des consommateurs qui ne voyaient pas arriver d'eau lorsqu'ils ouvraient leur robinet⁵.

Les habitants et les autorités publiques ne sont pas les seuls à ne pas être satisfaits de la privatisation. Les travailleurs eux aussi s'en sont trouvés négativement affectés⁶. Presque 2800 des 3000 employés du service ont été transférés aux entreprises privées suite à la signature des concessions, mais avec une situation contractuelle ambiguë. Par la suite, les nouveaux employés directement recrutés par les entreprises privées ont obtenu de meilleures conditions en ce qui concerne, notamment, la formation, la protection sociale, les salaires et avantages, ainsi qu'en matière de sécurité. D'où la création d'une main-d'oeuvre de seconde classe. Un employé qui avait travaillé pendant neuf ans pour le service de l'eau déclare aujourd'hui n'avoir jamais bénéficié d'une augmentation de son salaire de base depuis la privatisation.

Les citoyens s'unissent pour la remunicipalisation

Même si la résistance à la privatisation est aussi ancienne que la privatisation elle-même, elle a véritablement changé d'échelle en 2011 lorsque des habitants, des employés du service de l'eau et des organisations de la société civile se réunirent

au sein de la Coalition des résidents de Jakarta contre la privatisation de l'eau (KMMSAJ). La Coalition a utilisé plusieurs formes d'action, depuis des manifestations, des réunions publiques et des tables-rondes jusqu'à des demandes officielles d'accès à des documents publics, des pétitions et le lancement d'un recours collectif.

En janvier 2012, KMMSAJ contribua également à la mise en lumière d'un cas allégué de corruption impliquant PAM Jaya et les deux opérateurs privés en saisissant la Commission indonésienne d'éradication de la corruption, la KPK. Cette affaire, actuellement en cours d'investigation par la KPK, porte sur une somme totale de 561 milliards de roupies (43,2 millions de dollars US)⁷. Le magazine indonésien *Tempo*, qui a mené l'enquête, a établi un lien entre ces allégations de corruption et la campagne électorale de 2012 pour le poste de gouverneur de Jakarta⁸. Parmi les autres accusés, la Chambre des représentants de Jakarta, le président directeur de la compagnie de l'eau PAM Jaya, et les deux opérateurs privés Palyja et Aetra⁹. Les plaignants les accusaient de négligence coupable pour avoir participé illégalement à la négociation et à la signature de l'accord de privatisation de l'eau. Selon eux, cet accord est en violation de la Constitution et d'autres réglementations relatives aux ressources en eau et à la fourniture d'eau potable, qui prévoient que ce service soit assuré par l'État, à travers une compagnie publique.

Ce recours joua un rôle primordial pour influencer les décideurs. Après son lancement, le Gouverneur de Jakarta Joko Widodo déclara en mars 2013 qu'il serait mis fin à la privatisation de l'eau. En octobre 2014, le vice-Gouverneur d'alors, Basuki Tjahaja Purnama, confirma que le gouvernement envisageait de racheter les parts des entreprises privées par le biais de la compagnie publique PAM Jaya, du fait du recours collectif¹⁰.

Le tribunal prit au sérieux le projet annoncé par le Gouverneur d'acquérir les parts des opérateurs privés à travers PAM Jaya, et repoussa son verdict par deux fois pour ménager la possibilité d'un règlement à l'amiable. Le Gouverneur de Jakarta publia un arrêté en février 2015 ordonnant à la compagnie publique PAM Jaya de reprendre le service de l'eau aux opérateurs privés. La décision rendue le 24 mars par le Tribunal central du district de Jakarta d'annuler les contrats de

privatisation du fait de la carence coupable de la gestion privée en ce qui concerne la réalisation du droit à l'eau des habitants, vient encore renforcer cette décision. La remunicipalisation est à portée de main !

L'histoire de la gestion privée à Jakarta

Les contrats avec Aetra et Palyja furent amendés en 2001 pour les ajuster à la nouvelle réalité politique et économique issue de la crise financière de 1998. Cet amendement fut suivi cinq ans plus tard par un ajustement des objectifs. Ce ne fut pas avant 2011 que PAM Jaya exprima publiquement son insatisfaction avec l'accord de privatisation et proposa de le renégocier. Le directeur de PAM Jaya affirma alors que la privatisation allait plonger l'entreprise publique dans des abîmes financiers (jusqu'à 18,2 milliards de roupies) si l'accord était maintenu tel quel jusqu'à son expiration en 2022.

La renégociation ne fut pas facile. Aetra fut la première à accepter un compromis portant sur la renégociation de certaines clauses, qui furent incluses dans un avenant au contrat de privatisation en décembre 2012. Ces clauses étaient les suivantes : la baisse du taux de rentabilité interne, jugé trop élevé, de 22 à 15,8 % (l'Agence de supervision financière et de développement, la BPKP, avait estimé le taux raisonnable de rentabilité interne pour le service de l'eau à Jakarta à 14,68 %) ; l'annulation des dettes accumulées par PAM Jaya ; et la réduction du taux de fuites de 29 à 25 %. Palyja, de son côté, refusa toute modification de son contrat.

Si l'accord de privatisation s'est révélé problématique, c'est parce qu'il met l'accent sur les profits commerciaux réalisés par les opérateurs privés. Le mécanisme de paiement prévu par le contrat introduit une distinction entre « coût de l'eau » et « tarif de l'eau ». Le premier est le montant payé par PAM Jaya aux opérateurs privés, tandis que le second correspond au montant payé par les usagers à PAM Jaya. Le contrat stipule que le « coût de l'eau » est soumis à des ajustements indépendamment des décisions politiques prises quant à la fixation du tarif de l'eau.

Le coût de l'eau initial, au 1^{er} avril 2001, s'élevait à 2400 roupies, et devait être ajusté tous les six mois. Ce dispositif entraîna un problème structurel, car PAM Jaya ne disposait pas de la même flexibilité pour augmenter le prix de l'eau,

tout simplement parce que la plupart des habitants n'avaient pas les moyens financiers nécessaires.

Le coût de l'eau, en revanche, pouvait être augmenté généreusement par les opérateurs privés sans tenir compte de la situation du tarif de l'eau, leur garantissant des profits continus. Pour PAM Jaya, chaque augmentation du coût de l'eau qui n'était pas suivie d'une augmentation parallèle du tarif facturé aux usagers créait un manque à gagner supplémentaire.

Cette situation incita le gouvernement à introduire, entre le 23 juillet 2004 et 2007, une politique d'augmentation automatique du tarif de l'eau tous les six mois. Naturellement, le prix de l'eau à Jakarta est alors devenu le plus élevé de toutes les grandes villes indonésiennes.

Ces dispositions du contrat ont entraîné des pertes financières massives pour PAM Jaya. En 2011, lorsque le président-directeur de PAM Jaya demanda une renégociation du contrat, il évalua cette perte à 154,3 milliards de roupies, qui s'ajoutaient à une chute de la valeur des actifs de l'entreprise de 1,49 milliards de roupies avant la privatisation à 204,6 milliards en 2014¹¹. À travers une lettre de soutien, le gouvernement provincial de Jakarta accepta ultérieurement de couvrir ces pertes financières à l'aide de fonds publics, en garantissant les revenus excessifs des opérateurs privés malgré la piètre qualité du service rendu.

En même temps, le contrat de privatisation offrait à ces derniers beaucoup de flexibilité en termes d'objectifs de performance. Le contrôle des cibles de performance – cruciales pour s'assurer que les citoyens bénéficient de services publics de qualité – était conçu de telle manière que les opérateurs privés pouvaient facilement y échapper. Par exemple, les objectifs de performance technique pouvaient être amendés au fil du temps pour les ajuster aux projections financières des opérateurs privés. Il en allait de même pour les standards de qualité du service.

Mauvaise performance, prix de l'eau excessif

En l'absence de réelle pression, la performance des opérateurs privés n'a pas été satisfaisante. Dans une communication récente, PAM Jaya notait que la cible de taux de couverture de la population par le service de l'eau en 2013 était fixée

à 66,37 %, mais que les opérateurs privés n'avaient pu atteindre que 59,01 %¹², soit un taux inférieur à celui de 2008. Le taux de fuites, à 44 %, est supérieur au taux de fuite moyen des compagnies d'eau potable au niveau national, qui est de 31 %¹³. Des règles mises en place par le ministère de l'Intérieur stipulent que le taux de fuite ne devrait être supérieur à 20 %.

Quoique souffrant de la mauvaise qualité du service, les usagers doivent payer des factures élevées. Au début de la concession, le tarif moyen de l'eau à Jakarta était de 1700 roupies par mètre cube. Il a rapidement augmenté, principalement en raison de la politique d'ajustement automatique de la tarification, les opérateurs privés poussant à des augmentations fréquentes du coût de l'eau. Aujourd'hui, le tarif moyen de l'eau à Jakarta est de 7020 roupies par mètre cube, largement supérieur à celui des autres grandes villes indonésiennes (voir Tableau 2.1).

Tableau 2.1 *Comparaison du tarif moyen de l'eau dans plusieurs grandes villes indonésiennes (prix au mètre cube, 2012)*

1	Jakarta	IDR 7 020
2	Surabaya	IDR 2 600
3	Medan	IDR 2 294
4	Bekasi	IDR 2 300
5	Makassar	IDR 2 000
6	Semarang	IDR 2 600

Sources : (1), (2), (4) *TribunNews* 31 janvier 2012 ; (3) *Bisnis Indonesia* 24 septembre 2012 ; (5) Department of Public Works ; (6) *Okezone* 10 mai 2012.

Les défis du service de l'eau à Jakarta

Dans une ville densément peuplée comme Jakarta (9,6 millions d'habitants), la fourniture d'eau potable à travers un réseau de canalisation n'est pas une tâche facile. Dans un contexte de croissance rapide de la demande, le réseau transporte 297 millions de mètres cube d'eau par an. L'augmentation des besoins en eau entraîne une utilisation accrue des nappes phréatiques, et la surexploitation des ressources souterraines cause des problèmes environnementaux tels que des affaissements de terrains et des intrusions d'eau salée. L'utilisation des eaux souterraines de Jakarta représente en outre un problème grave de santé

publique, dans la mesure où elle est largement contaminée par la bactérie E-coli (à hauteur de presque 90 %¹⁴).

Si de nombreux habitants de Jakarta recourent à l'eau des nappes phréatiques, c'est parce que le réseau couvre moins de la moitié de la population. Les quartiers pauvres du nord et de l'ouest de Jakarta représentent la majorité de la population non desservie. Leurs résidents doivent acheter de l'eau en jerrycans pour un prix qui peut aller jusqu'à 15 000 roupies (1,15 dollar) par jour, alors que le revenu journalier est généralement inférieur à 30 000 roupies¹⁵. Le taux de couverture est encore pire en ce qui concerne l'assainissement, puisqu'il stagne au niveau abyssal de 5 %, ce qui contribue à accélérer la dégradation de l'environnement¹⁶.

En reprenant la responsabilité des services de l'eau, l'entreprise publique PAM Jaya aura donc à faire face à des défis redoutables.

L'eau publique marche mieux en Indonésie

Avec des problèmes qui ne font qu'empirer, Jakarta n'a pas d'autre option crédible que de mettre fin au contrat de privatisation de l'eau et de remettre le service sous le contrôle de PAM Jaya. Il est avéré que la gestion publique de l'eau fait mieux que les entreprises privatisées en Indonésie. Les services d'eau de villes comme Surabaya, Banjarmasin, Medan et Malang, entièrement gérés par des entités publiques affichent une bien meilleure performance que ceux de Jakarta, pour un prix de l'eau inférieur (voir Tableau 2.2)

Tableau 2.2 *Comparaison de la performance du service de l'eau entre plusieurs grandes villes indonésiennes*

Villes	Tarif moyen de l'eau (IDR)	Taux de fuites (%)	Taux de couverture du service (%)
1 Surabaya	2 800	34	87
2 Palembang	3 800	30	93
3 Banjarmasin	4 120	26	98
4 Medan	2 226	24	66,62
5 Malang	4 000	30	80
6 Jakarta	7 800	44	59,01

Sources : (1) The Indonesian Drinking Water Association (Perpamsi) 2013 ; (2) *TribunNews* 2013 ; (3) Department of Public Works 2013 ; (4) Perpamsi 2010 ; (5) Malang Drinking Water Company 2015 ; (6) *JPNN* 2013.

Trois scénarios ont été envisagés dans la perspective de la reprise du service de l'eau des mains des opérateurs privés : 1) PAM Jaya rachète les parts des opérateurs privés ; 2) le gouverneur déclare par décret que les contrats sont unilatéralement annulés ; 3) le recours collectif pousse les tribunaux à annuler les contrats et à rendre la gestion de l'eau à PAM Jaya. Suite à la sentence rendue par le tribunal de Jakarta en mars 2015, l'administration municipale privilégie la troisième option. Le gouverneur espère que le recours attendu des opérateurs privés en appel sera rejeté. Parallèlement, le bureau juridique de l'administration municipale commence à se préparer pour l'éventualité où les opérateurs privés choisiraient de recourir à l'arbitrage international¹⁷.

Vers la remunicipalisation : financement

Si le gouverneur décidait d'en revenir au projet initial de rachat des parts de Palyja par PAM Jaya, cette dernière aurait besoin de rassembler les fonds suffisants à ce rachat. Début 2015, PAM Jaya a indiqué que si l'opération devait avoir lieu, elle envisagerait de recourir à des banques¹⁸. Une solution alternative est cependant à sa disposition : le financement interne, si la gestion publique de l'eau peut générer suffisamment d'économies à travers une efficacité accrue, grâce à la fusion des deux contrats au profit d'un opérateur public unique.

Selon les calculs de l'Amrta Institute, la fin de la privatisation pourrait permettre des gains d'efficacité pouvant aller jusqu'à 171 milliards de roupies. Ces économies résulteraient de la baisse des coûts opérationnels par comparaison avec ceux des opérateurs privés, qui étaient auparavant supportés par PAM Jaya à travers le « coût de l'eau ». Avec la fin de la privatisation, PAM Jaya sera libérée du système du « coût de l'eau » et pourra mettre fin aux coûts comptables sans relation avec la production de l'eau elle-même¹⁹.

Par exemple, il n'y aurait plus de charges imputées pour « assistance technique », le terme par lequel les contrats de privatisation de Jakarta se réfèrent au tribut financier versé aux actionnaires tous les ans. Sous la gestion publique, les frais administratifs seront significativement réduits. Les coûts salariaux seront également réduits, puisqu'il n'y aura plus besoin de rémunérer à prix d'or des dirigeants étrangers. La gestion publique directe a aussi un net avantage en ce qui concerne

les coûts d'assurance et de loyers. Les déplacements, les services de consultance externe et la publicité se verront radicalement réduites par rapport aux sommes qui y sont consacrées par les opérateurs privés.

Pour aller de l'avant : partenariat public-public

L'une des priorités de PAM Jaya pour la période post-privatisation sera de repenser la gestion de l'eau pour améliorer le service. L'opérateur public de l'eau pourrait bénéficier d'une expertise extérieure à travers un partenariat avec une autre institution publique, connu sous le nom de partenariat public-public (PuP).

Un PuP est une « collaboration entre au moins deux autorités ou organisations publiques, basée sur la solidarité, visant à améliorer la capacité et l'efficacité d'un des partenaires dans la prestation du service de l'eau ou de l'assainissement ». Ils ont été décrits comme une « relation entre pairs forgée autour de valeurs et d'objectifs communs, qui excluent la recherche du profit »²⁰.

Comme mentionné précédemment, plusieurs entreprises publiques de l'eau en Indonésie font preuve d'une performance excellente. Un PuP donnerait à PAM Jaya la possibilité de travailler avec d'autres opérateurs publics de qualité, comme ceux de Surabaya, Palembang, Banjarmasin, Medan ou Malang, voire avec des opérateurs publics de l'eau d'autres pays, en matière de « formation et développement des ressources humaines, soutien technique dans un grand nombre de domaines, amélioration de l'efficacité et renforcement des capacités institutionnelles, financement du service de l'eau, et renforcement de la participation. »²¹

Les objectifs prioritaires d'un partenariat de ce type seraient d'améliorer les indicateurs de performance fondamentaux du service, comme le taux de couverture et le niveau de fuite. PAM Jaya s'est fixé le but d'améliorer le taux de couverture à 80 % en 2015, ce qui au niveau de production actuel équivaudrait à un déficit de 10 999 litres par seconde, et à 97 % en 2030, avec à la clé un déficit de production de 22 636 litres par seconde. Une collaboration avec un autre opérateur public ayant prouvé sa capacité à accroître son taux de couverture et à réduire les pertes lui apporterait l'expérience, les compétences et la technologie nécessaire pour obtenir ce niveau de renforcement de la production.

Un PuP constituerait une opportunité pour des opérateurs publics de travailler ensemble pour atteindre des objectifs ambitieux. Tous les citoyens de Jakarta doivent recevoir une eau potable, et de sérieux efforts doivent être entrepris pour étendre le taux de couverture de l'assainissement.



Irfan Zamzami et Nila Ardbianie sont des chercheurs de l'Amrta Institute for Water Literacy, une organisation de recherche à but non lucratif dédiée aux ressources en eau.

Notes

- 1 *Jaringan Berita di Indonesia*. 2013. Hampir 40 Ribu Warga Jakarta Keluhkan Air Mati. 30 décembre. <http://www.jpnn.com/read/2013/12/30/208221/Hampir-40-Ribu-Warga-Jakarta-Keluhkan-Air-Mati>
- 2 Oleh Risky Widia Puspitasari. 2014. Akuisisi Palyja tunggu sidang gugatan selesai. *Kontan.co*, 17 juillet. <http://nasional.kontan.co.id/news/akuisisi-palyja-tunggu-sidang-gugatan-selesai>
- 3 AMRTA Institute, TNI et PSI. 2015. Jakarta court cancels world's biggest water privatisation after 18-year failure. Communiqué de presse, 25 mars. <http://www.tni.org/pressrelease/jakarta-court-cancels-worlds-biggest-water-privatisation-after-18-year-failure>
- 4 *Kompas.com*. 2014. Basuki: Pemprov Tetap Ambil Palyja dan Aetra. 24 mars. <http://lipsus.kompas.com/gebrakan-jokowi-basuki/read/xml/2014/03/24/2227119/Basuki.Pemprov.Tetap.Ambil.Palyja.dan.Aetra>
- 5 *Jaringan Berita di Indonesia* 2013, *op.cit.*
- 6 AMRTA Institute. 2010. Manifestation du syndicat des travailleurs de l'eau de Jakarta. <http://www.youtube.com/watch?v=WsAH6rmsqYk>
- 7 *Tempo.co*. 2012. Diduga Korupsi Rp 561 Miliar, PAM Jaya Dilaporkan ke KPK. 31 janvier. <http://www.tempo.co/read/news/2012/01/31/063380816/Diduga-Korupsi-Rp-561-Miliar-PAM-Jaya-Dilaporkan-ke-KPK>
- 8 *Tempo Magazine*. 2014. Leaks in Jakarta's water account. 14-20 juillet, p. 67.
- 9 M. Taufikul Basari. 2012. AIR MINUM MAHAL: Sejumlah Warga Gugat SBY Dan Jokowi. *Kabar24*, 13 décembre. <http://kabar24.bisnis.com/read/20121213/16/109706/air-minum-mahal-sejumlah-warga-gugat-sby-dan-jokowi>
- 10 Sita W. Dewi. 2014. Negotiations hit impasse because of legal challenge. *The Jakarta Post*, 11 octobre. <http://m.thejakartapost.com/news/2014/10/11/negotiations-hit-impasse-because-legal-challenge.html>
- 11 *Bisnis.com*. 2011. PDAM Jaya Klaim Terancam Merugi Rp 18,2 Triliun. 22 décembre. <http://m.bisnis.com/industri/read/20111222/45/57497/pdam-jaya-klaim-terancam-merugi-rp18-2-triliun>
- 12 *Jaringan Berita di Indonesia*. 2013. Hampir 40 Ribu Warga Jakarta Keluhkan Air Mati. 30 décembre. <http://www.jpnn.com/read/2013/12/30/208221/Hampir-40-Ribu-Warga-Jakarta-Keluhkan-Air-Mati>
- 13 *Tempo*. 2013. PDAM Jakarta Kehilangan 7.500 Meter Kubik Air Per Detik. 16 mars. <http://www.tempo.co/read/news/2013/03/16/090467457/PDAM-Jakarta-Kehilangan-7500-Meter-Kubik-Air-Per-Detik>
- 14 *Tribunnews.com*. 2011. 90 Persen Air Tanah Jakarta Mengandung Bakteri E-Coli. 7 juin. <http://www.tribunnews.com/metropolitan/2011/06/07/90-persen-air-tanah-jakarta-mengandung-bakteri-e-coli>

- 15 *Tribunnews.com*. 2012. Faisal Berharap Pengelolaan Air Bersih Kembali ke Warga. 28 juin. <http://www.tribunnews.com/metropolitan/2012/06/28/faisal-berharap-pengelolaan-air-bersih-kembali-ke-warga>
- 16 Jakarta Environmental Agency cité dans: Ropesta Sitorus. 2013. Sanitasi Jakarta Buruk, Ini Penyebabnya. *detikNews*, 13 novembre. <http://news.detik.com/read/2013/11/13/121632/2411672/10/2/sanitasi-jakarta-buruk-ini-penyebabnya>
- 17 *Koran Jakarta*. 2015. PDAM Jaya Siap Akuisisi Pal. 9 janvier. <http://www.koran-jakarta.com/?26751-pdam%20jaya%20siap%20akuisisi%20pal>
- 18 Barratut Taqiyyah. 2015. Ahok Berharap Banding Palyja Ditolak. *Kontan*, 26 mars. <http://regional.kontan.co.id/news/ahok-berharap-banding-palyja-ditolak>
- 19 Selon les analyses de l'Agence d'audit suprême (BPK) en 2009, un total de 3,9 milliards de roupies des coûts de Palyja (313 000 \$US) ne sont pas liés à la production d'eau proprement dite, par exemple des coûts visant à couvrir les frais de scolarités d'enfants, les voyages personnels, la location de logements ou l'assurance inondation, et un grand nombre d'avantages excessifs pour le personnel expatrié.
- 20 Hall, D., Lobina, E., Corral, V., Hoedeman, O., Terhorst, P., Pigeon, M. et Kishimoto, S. 2009. Public-public partnerships (PUPS) in water. Lancaster, UK: PSIRU. <http://www.psiru.org/reports/2009-03-W-PUPS.doc>
- 21 Ibid.