

Document de
la Banque mondiale

RÉSERVÉ À L'USAGE OFFICIEL

Rapport n° : **PAD1072**

DOCUMENT D'ÉVALUATION DE PROJET
DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DÉVELOPPEMENT
EN VUE DE
L'OCTROI D'UN CREDIT PROPOSÉ
D'UN MONTANT DE 13.4 MILLIONS D'EUROS
(SOIT 15 MILLIONS DE DOLLARS US ÉQUIVALENTS)
À LA
REPUBLIQUE DU TOGO
POUR LE
PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE MINIÈRE
29 Octobre 2015

*PRATIQUE GLOBALE DE L'ÉNERGIE ET DES INDUSTRIES EXTRACTIVES
REGION AFRIQUE*

Ce document est mis à la disposition du public avant l'examen du Conseil d'administration de la Banque mondiale. Cela ne présume aucun résultat. Ce document pourra être mis à jour après l'examen du Conseil d'administration suivant et sera rendu publique conformément à la politique de la Banque sur l'accès à l'information.

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

(Taux de change établi le 31 Août 2015)

Unité monétaire = Euro
0.892€ = 1 US\$
1€ = 1.121US\$

Année fiscale
1^{er} janvier – 31 décembre

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AO	Appel d’Offres
AOI	Appel d’Offres International
AON	Appel d’Offres National
ANGE	Agence Nationale pour la Gestion de l’Environnement
ARSE	Autorité de réglementation du secteur de l’électricité
AT	Appui Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque mondiale
CC	Cour des comptes
CCS	Comité de Coordination Stratégique
CEDEAO	Communauté économique des États de l’Afrique de l’Ouest
CI	Consultants individuels
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
DDCM	Direction de développement et de contrôle minier
DE	Direction de l’Environnement au sein du MERF
DEP	Document d’évaluation de projet
DGI	Ancienne dénomination de la Direction générale des Impôts
EES	Évaluation Environnementale et Sociale Stratégique
EIE	Études de l’impact environnemental
EIES	Étude d’impact environnemental et social
EI-TAF	Mécanisme de conseil technique pour les industries extractives
EIS	Étude de l’impact social
EMAPE	Exploitation minière artisanale et à petite échelle
EMP	Examen à mi-parcours
ETC	Consultant à long terme
GdT	Gouvernement de la république du Togo
GEEDR	Pratique globale de l’énergie et des industries extractives de la Banque mondiale
GF	Gestion financière
GPS	Géo-positionnement par satellite
IADM	Initiative d’allègement de la dette multilatérale

IDA	Association internationale de développement
IDH	Indice de développement humain
IE	Industries extractives
IFG	International Fertilizer Group
IGF	Inspection générale des finances
ISA	Normes internationales d'audit
ISP	Plan de soutien à la mise en œuvre
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MEP	Manuel d'exécution du projet
MERF	Ministère de l'Environnement et des Ressources forestières
MME	Ministère des Mines et de l'Energie
MPE	Exploitation minière à petite échelle
GMP	Groupe multipartite de mise en œuvre de l'ITIE
PAR	Plan d'Action de réinstallation
PGES	Plan de gestion environnementale et sociale
PO	Politique opérationnelle
PO/PB	Politique opérationnelle/Procédures de la Banque
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPF	Mécanisme de financement de la préparation du projet
PPR	Examen a posteriori de la passation de marchés
QG	Quartier général
ODP	Objectifs de développement du Projet
ONU	Organisation des Nations Unies
OTR	Office Togolais des recettes
RFI	Rapports financiers intermédiaires trimestriels
RSE	Responsabilité sociale et environnementale
SAP	Stratégie d'aide-pays
SCAPE	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
S&E	Suivi et évaluation
SED	Sélection par entente directe
SFQC	Sélection fondée sur la qualité et le coût
SIG	Systèmes d'information géographique
SMiD	Sélection du mieux-disant
SNPT	Société nouvelle des phosphates du Togo
SP	Semaines-personnes
SYSCOHADA	Système comptable adopté par les pays d'Afrique occidentale francophone
TdR	Termes de référence
UEP	Unité d'exécution du projet
UGP	Unité de gestion du projet
UNDB	United Nations Development Business

Vice-président régional :	Makhtar Diop
Directeur des opérations :	Ousmane Diagana
Directrice principale des pratiques globales sur l'énergie et le secteur extractif :	Anita Marangoly George
Responsable de la pratique du secteur extractif :	Christopher Gilbert Sheldon
Chargé du projet:	Morten Larsen et Brigitte Bocoum

REPUBLIQUE DU TOGO
PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE MINIÈRE

TABLE DES MATIÈRES

	Page
I. CONTEXTE STRATÉGIQUE.....	1
A. Situation du pays.....	1
B. Contexte sectoriel et institutionnel.....	2
C. Objectifs supérieurs appuyés par le projet	7
II. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET (ODP).....	8
A. ODP.....	8
B. Bénéficiaires du projet	8
C. Indicateurs des résultats de l'ODP	8
III. DESCRIPTION DU PROJET	9
A. Composantes du projet.....	9
B. Financement du projet.....	12
Tableau 3 : Coût et financement du projet.....	12
C. Enseignements tirés et intégrés dans la conception du projet.....	12
IV. MISE EN ŒUVRE	14
A. Modalités institutionnelles et d'exécution	14
B. Suivi des résultats et évaluation.....	17
C. Viabilité.....	17
V. PRINCIPAUX RISQUES.....	18
VI. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION.....	20
A. Analyse économique et financière	20
B. Aspects techniques.....	22
C. Gestion financière	23
D. Passation de marchés	23
E. Aspects sociaux (y compris mesures de sauvegarde)	24
F. Aspects environnementaux (y compris principes de sauvegarde)	24
Annexe 1 : Cadre de résultats et suivi.....	26

Annexe 2 : Contexte sectoriel et institutionnel	35
Annexe 3 : Description détaillée du projet	46
<i>Résumé des coûts du projet.....</i>	53
Tableau A2.1 : Coût et financement du projet.....	54
Annexe 4 : Modalités d'exécution.....	55
Gestion financière.....	57
Modalités d'audit.....	58
Décaissements.....	59
Passation de marchés.....	60
Aspects environnementaux et sociaux (y compris les mesures de sauvegarde).....	67
Suivi et évaluation.....	67
Annexe 5 : Plan de soutien de la mise en œuvre.....	70
Stratégie et démarche d'appui à la mise en œuvre.....	70
Plan de soutien à la mise en œuvre.....	70
Annexe 6 : Carte des Ressources minières du Togo	73
Annexe 7: Carte du Togo	74

FICHE RÉCAPITULATIVE DU PAD

Togo

Togo : Préparation du Projet de développement et de gouvernance minière- Phase I (P149277)

DOCUMENT D'ÉVALUATION DE PROJET

AFRIQUE

0000009267

Rapport n° PAD1072

Informations de base			
Numéro d'identification du projet P149277		Catégorie EE B – Évaluation partielle	Chargé(s) de projet Morten Larsen et Brigitte Marie Khadidja Bocoum
Instrument de prêt		Contraintes en matière de vulnérabilités/capacités []	
Financement de projets d'investissement		Intermédiaires financiers []	
		Série de projets []	
Date de début de la mise en œuvre du projet 04-Janvier-2016		Date de fin de la mise en œuvre du projet 31-Dec-2020	
Date d'entrée en vigueur prévue 31-Mars-2016		Date de clôture prévue 31-Dec-2020	
Engagement IFC Non			
Responsable de la pratique du secteur extractif Christopher Gilbert Sheldon	Directrice principale de la Pratique globale Energie et Secteur Extractif Anita Marangoly George	Directeur des opérations Ousmane Diagana	Vice-président régional : Makhtar Diop
Emprunteur : Ministère de l'économie, des finances et la planification du développement			
Agence responsable : Ministère des Mines et de l'Energie			
Personne à contacter :	Mathias Gbengertane	Titre : Directeur Général des Mines	
N° de	+22822282220	E-mail : minesenergie@yahoo.fr	

téléphone :										
Données financières du projet (millions de dollars)										
☐ Prêt	☐ Don de l'AID			☐ Garantie						
☒ Crédit	☐ Don			☐ Autres						
Coût total du projet :		15.00				Financement total par la Banque :		15.00		
Déficit de financement :		0.00								
Source de financement						Montant				
EMPRUNTEUR/BÉNÉFICIAIRE						0.00				
Association Internationale de Développement (IDA)						15.00				
Total						15.00				
Décaissements prévus (en millions d'USD)										
Année fiscale	2016	2017	2018	2019	2020	2021				
Annuel	2.05	3.05	3.05	3.05	2.00	2.00				
Cumulés	2.05	5.10	8.15	11.20	13.20	15.20				
Données institutionnelles										
Domaine de pratiques (principal)										
Énergie et Industries extractives										
Domaines de pratiques secondaires										
Domaines transversaux										
☐ Changement climatique										
☐ Etats fragiles et en situation de conflit										
☒ Aspects sexospécifiques										
☒ Emploi										
☐ Partenariats public-privé										
Secteurs/changement climatique										
Secteur (cinq au maximum, le pourcentage total doit être égal à 100)										
Secteur principal				Secteur		%	Avantages collectifs en		Avantages collectifs en matière	

			matière d'adaptation en %	d'atténuation, en %
Énergie et secteur minier	Autres industries minières et extractives	100		
Total		100		
☒ Je certifie qu'il n'existe pas d'informations relatives à d'éventuels avantages collectifs en matière d'adaptation ou d'atténuation du changement climatique applicables à ce projet.				
Thèmes				
Thème (maximum de 5 et le pourcentage total doit être égal à 100)				
Thème principal	Thème	%		
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Gestion de l'environnement et des ressources naturelles, autres aspects	40		
Gouvernance du secteur public	Gestion axée sur les résultats de développement	35		
Gouvernance du secteur public	Gouvernance et secteur public, autres aspects	20		
Commerce et intégration	Développement des exportations et compétitivité	5		
Total		100		
Objectif(s) de développement proposé(s)				
L'Objectif de développement du projet est de rationaliser les structures institutionnelles des organisations clés du secteur des industries extractives (IE) afin de renforcer leur efficience et la redevabilité de manière à garantir une gestion efficace du secteur.				
Composantes				
Nom de la composante		Coût (en millions d'USD)		
A. Gouvernance, transparence, suivi et efficience du secteur minier		8,45		
B. Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier		4,30		
C. Coordination et gestion du projet		2,25		
Outil d'évaluation systématique des risques liés aux opérations				
Catégorie de risque		Evaluation		
1. Politique et gouvernance		Important		

2. Macroéconomique	Important
3. Stratégies et politiques sectorielles	Modéré
4. Conception technique du projet ou programme	Modéré
5. Capacité institutionnelle concernant la mise en œuvre et la viabilité	Important
6. Aspects fiduciaires	Important
7. Aspects environnementaux et sociaux	Faible
8. Parties prenantes	Modéré
9. Autres	
GLOBAL	Important

Conformité		
Politique		
Le projet dévie-t-il de la SAP sur le plan du contenu ou à d'autres égards?	Oui []	Non [X]
Le projet nécessite-t-il une dérogation aux politiques de la Banque ?	Oui []	Non [X]
Une telle dérogation a-t-elle été approuvée par la direction de la Banque ?	Oui []	Non []
Des approbations de dérogations aux politiques doivent-elles être présentées au Conseil ?	Oui []	Non [X]
Le projet remplit-il les critères régionaux indiquant qu'il est prêt pour la mise en œuvre ?	Oui [X]	Non []

Politiques de sauvegarde déclenchées par le projet	Oui	Non
Évaluation environnementale OP/BP 4.01	X	
Habitats naturels OP/BP 4.04		X
Forêts OP/BP 4.36		X
Lutte antiparasitaire OP 4.09		X
Ressources culturelles physiques OP/BP 4.11		X
Populations autochtones OP/BP 4.10		X
Réinstallation forcée OP/BP 4.12		X
Sécurité des barrages OP/BP 4.37		X
Projets sur des voies d'eau internationales OP/BP 7.50		X
Projets situés en zones contestées OP/BP 7.60		X

Dispositions juridiques			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Unité d'exécution du projet		04 Avril 2016	
Description de la disposition			
Au plus tard trois (3) mois après la date d'entrée en vigueur, le bénéficiaire doit établir et maintenir dans le MME, à tout moment pendant l'exécution du projet, une Unité d'Exécution du Projet permanente avec la composition, le mandat et les ressources jugées satisfaisantes pour l'Association.			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Evaluation Environnementale et Sociale Stratégique (EESS)		4 Janvier 2018	
Description de la disposition			
Le bénéficiaire entreprendra dans les délais de vingt-quatre (24) mois après la date de lancement du projet pour procéder à une évaluation environnementale et sociale stratégique ("EESS") du secteur minier sur base de termes de références jugés satisfaisants par l'Association.			
Nom	Récurrent	Échéance	Fréquence
Publication du plan d'action sociale et environnementale stratégique		4 Juin 2018	
Description de la disposition			
Au plus tard six (6) mois après l'achèvement de l'évaluation environnementale et sociale stratégique, le bénéficiaire devra adopter et communiquer d'une manière accessible au public un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'EESS qui auront été convenus avec l'Association.			
Conditions			
Source du fonds	Nom	Type	
Description de la condition			
Composition de l'équipe			
Personnel de la Banque			
Nom	Rôle	Titre	Unité
Morten Larsen	Chargé du projet (Responsabilité ADM)	Spécialiste des industries extractives	GEEDR
Brigitte Marie Khadidja Bocoum	Chef du projet	Spécialiste Principale des industries extractives	GEEDR

Itchi Gnon Ayindo	Spécialiste Principal de passation des marchés	Spécialiste Principal de passation des marchés	GGODR
Alain Hinkati	Spécialiste Principal en gestion financière	Spécialiste Principal en gestion financière	GGODR
Abdoulaye Gadiere	Spécialiste de sauvegarde	Spécialiste Principal de l'Environnement	GENDR
May Cabilas Olalia	Membre de l'équipe	Spécialiste Principale du Secteur Public	GPSOS
Nadia Zénia Amoudji Agnégue	Membre de l'équipe	Assistante de projet	AFMTG
Matthieu Bonvoisin	Conseiller	Conseiller Juridique	LEGAM
Noora Arfaa	Membre de l'équipe	Analyste opérations	GEEDR
Nina Inamahoro	Membre de l'équipe	Analyste opérations	GEEDR
Paivi Koskinen-Lewis	Spécialiste de Sauvegarde	Spécialiste en Développement Social	GSSUR
Tatianna Guerrante Schlottfeldt	Membre de l'équipe	Assistante de programme	GEEDR

Equipe élargie

Nom	Titre	Téléphone bureau	Lieu

Lieux

Pays	Première division administrative	Lieu	Prévu	Effectif	Observations

Consultants (seront divulgués dans les rapports mensuels des opérations)

Les services de consultants seront-ils nécessaires ? Oui le projet engagera des consultants

I. CONTEXTE STRATÉGIQUE

A. Situation du pays

1. État souverain depuis le 27 avril 1960, le Togo en est aujourd'hui à sa quatrième république basée depuis 1992 sur une constitution démocratique. Le Togo est membre des Nations Unies, de l'Union Africaine, de la Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de L'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). Le Gouvernement a fait des efforts remarquables pour accélérer la croissance et pour surmonter l'instabilité politique. Néanmoins, il reste encore beaucoup à faire si le gouvernement veut atteindre ses objectifs de développement durable inclusif ainsi et de réduction de la pauvreté à la base.

2. La situation budgétaire et d'endettement du Togo est restée stable depuis que le pays a atteint le point d'achèvement des Pays Pauvres Très Endettés en 2010 et par conséquent s'est qualifié pour un nouvel allègement de sa dette dans le cadre de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale, malgré que les récents développements sont inquiétants. La faiblesse remarquable and la gestion des finances publiques, la planification et la mise en œuvre des investissements publics ainsi que la gestion de la dette font partie des sujets préoccupants.

3. L'économie togolaise a affiché une croissance consistante ces dernières années. Le taux de croissance du PIB est passé de 4,9 % en 2010 à 5,4 % en 2014 et devrait rester stable à 5 % dans les années à venir. La croissance du revenu par habitant devrait également rester stable autour de 3 %. Les perspectives de croissance du Togo au cours des dernières années¹ proviennent de plusieurs secteurs, notamment l'agriculture, le commerce, la construction et les travaux publics. La croissance du secteur primaire repose principalement sur l'extraction de ressources naturelles et la production agricole. Au cours des deux dernières années, les exportations du Togo ont concerné principalement les phosphates, le clinker, le ciment Portland et le coton.

4. La performance globale de la croissance togolaise cache des niveaux de pauvreté persistants et un accroissement des inégalités de revenus. D'après un sondage mené auprès des ménages en 2011, le taux de pauvreté est passé de 62 % en 2006 à 59 % en 2011. Cependant, les bénéfices de la croissance n'ont pas été répartis de manière égale, tel que le montre le coefficient de Gini qui est passé de 0,37 en 2006 à 0,439 en 2011. De plus, l'intensité et la gravité de la pauvreté se sont accrues. Le Togo compte parmi les pays à Indice de Développement Humain (IDH) faible. Le rapport mondial sur l'IDH 2014 classait le Togo à la 166^e place parmi 187 pays, avec un indice de 0,473. Le revenu par habitant s'est établi à 530 dollars en 2014. La pauvreté se manifeste sous diverses formes, notamment le manque de revenus et de ressources productives en quantité suffisante pour garantir des moyens de subsistance de façon durable, et une insuffisance de l'accès aux services sociaux (santé, logement, éducation, eau potable, etc.).

5. Une étude² récente de la Banque a montré que la croissance seule ne sera pas en mesure d'éradiquer la pauvreté au Togo d'ici 2030. On estime que la consommation devra s'accroître de

¹ Le taux de croissance réel en 2013 est estimé à 5,4 %, soutenu par le dynamisme de la construction, des transports des communications et de l'exploitation des mines de phosphates. Les prévisions de croissance pour 2014 devraient rester stables à 5,4 %, tandis que l'inflation moyenne en 2013 s'établit à 1,8 %, traduisant la faiblesse des prix des importations de produits alimentaires et des biens d'équipement. L'inflation devrait rester faible à 1,5 % en 2014.

² Version provisoire de l'étude de mise à jour économique du Togo de 2014 de l'unité GFMDR de la Banque.

9,7 % par an (ou de 7,6 % par habitant par an) chaque année d'ici 2030 pour permettre d'atteindre l'objectif de réduction de la pauvreté. L'étude suggère également que le moyen le plus efficace pour réduire la pauvreté de façon significative consisterait à procéder à des transferts directs, en espèces aux segments les plus pauvres de la population, qui seraient financés par un impôt modéré sur les revenus des ménages les plus aisés.

B. Contexte sectoriel et institutionnel³

6. Le secteur minier est une composante essentielle du développement économique du Togo. À ce titre, il constitue un domaine prioritaire d'appui politique du Gouvernement. Les revenus du Gouvernement dans le secteur minier constituaient 4% du revenu total national et l'export dans le secteur minier constituait 22% des exportations total du pays. Le Gouvernement a adopté la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de L'emploi (SCAPE), qui établit les secteurs prioritaires dotés d'un fort potentiel de croissance, dont fait partie le secteur minier. Dans le cadre de la SCAPE, le Togo s'engage à relever le défi de la gouvernance, de la transparence et de la protection de l'environnement. Il s'emploie par ailleurs à créer les conditions favorables au développement du secteur privé. La révision du code minier en cours reflètera ces principes.

7. Le secteur minier est caractérisé par la présence historique prédominante du secteur public dans l'exploitation minière du phosphate. Cependant, les investissements du secteur privé, de plus en plus nombreux, tendent à accroître la diversification de ce secteur en entraînant l'exploitation d'autres types de substances minérales. En effet, la pierre à chaux, le fer et le marbre dolomitique représentent désormais une part importante du PIB national et des recettes d'exportation. En 2014, le Togo comptait 29 exploitants miniers d'origines diverses. Dix-huit d'entre eux sont spécialisés dans l'exploitation de gisements de substances minérales industrielles et produisent principalement des matériaux de construction. Le nombre d'acteurs dans la mine à petite échelle ne cesse de croître. Les sociétés les plus connues dans le secteur de la petite mine comprennent la mine Granutogo située près de Amelepke appartenant à une société à majorité Allemande, suivie des producteurs de sables SAD et STII (tous les deux du Benin) et ensuite Global Merchants provenant d'Inde qui est le producteur local principal d'agrégats. L'or est exploité au moyen de techniques minières de type alluvial. Jusqu'à présent, deux sociétés, Tech-mines et Panafrican Gold Corporation, ont obtenu des permis d'exploitation d'or à petite échelle accordés en 2011.

Tableau 1 : Évolution de l'obtention de permis d'exploitation minière au Togo, 2010-2014

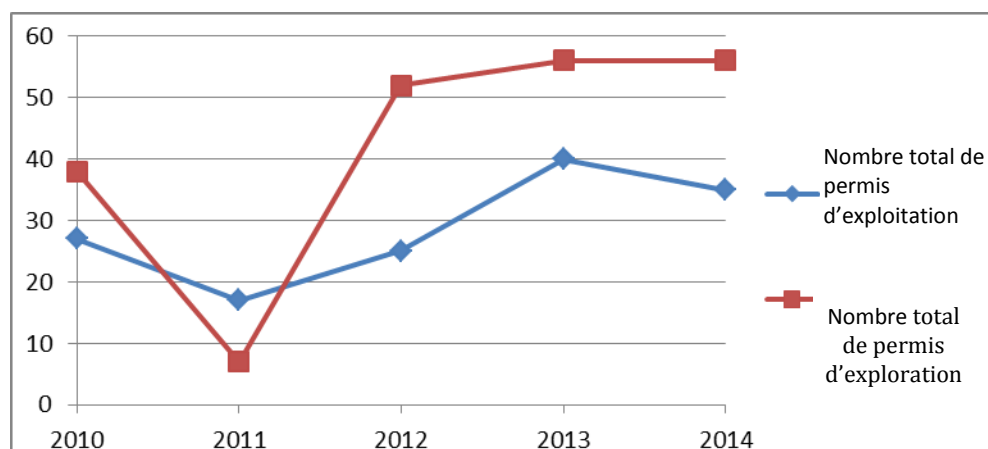
Année	Nombre total de nouveaux permis d'exploitation accordés	Nombre total de nouveaux permis de prospection accordés
2010	27	38
2011	17	07
2012	25	52
2013	40	56
2014	35	56

Source : MME, Lomé (décembre 2014)

³ Se référer à l'Annexe 6 pour plus d'informations sur le contexte sectoriel et institutionnel du secteur minier au Togo.

8. La demande de permis d'exploitation et de prospection de divers types de substances minérales s'accroît fermement, comme le montrent le Tableau 1 et la Figure 1, qui affichent des données sur la délivrance de permis et de licences par le Ministère des Mines et de l'Énergie (MME) au cours des cinq dernières années. En 2014, le Togo a accordé au total 56 permis de prospection et 35 permis d'exploitation minière contre 38 et 27 respectivement quatre ans plus tôt, soit une augmentation moyenne annuelle de cinq nouvelles mines et neuf nouveaux permis de prospection. Cette tendance devrait s'accroître, une fois le nouveau code minier finalisé et adopté. Les investisseurs affichent un intérêt croissant pour les autres minerais minières telles que l'uranium, les terres rares, le zinc, le nickel, les minerais précieux, le manganèse, etc. En 2011, une société sud-africaine, G&B African Resources, s'est vue octroyée un permis de prospection de phosphates, dans la région de Bassar, dans le nord du pays. Cependant, les activités de prospection étant loin d'être achevées, il est trop tôt pour anticiper l'ampleur et la valeur du gisement et le résultat global que dégagera l'étude géologique, actuellement en cours.

Figure 1 : Evolution du nombre de permis d'exploitation minière délivrés par l'État Togolais



9. **Phosphates.** L'exploitation des énormes gisements de phosphates du pays constitue la principale activité minière du Togo depuis plusieurs décennies. Néanmoins, comme illustré par le Tableau 2 ci-dessous, une variété d'autres types de substances minérales sont actuellement exploités dans le pays. Les vastes réserves de phosphates togolaises comprennent un gisement de phosphates carbonatés, dont l'espérance de vie dépasse les 100 ans⁴, même dans l'hypothèse d'un taux d'extraction annuel élevé. Les phosphates représentent 10 % de l'ensemble des exportations du pays. Cependant la contribution du secteur des phosphates au PIB atteignait seulement 0,1 % en 2013. Cela s'explique en partie par le recul des prix des phosphates à l'échelle mondiale, ainsi que par l'absence de résultats positifs tangibles au niveau de la production découlant des investissements effectués par la Société nouvelle des phosphates du Togo (SNPT).

10. Dans le secteur des phosphates, des investissements considérables ont été réalisés par l'État, mais la production totale effective demeure bien en-deçà des attentes. Celle-ci s'est accrue de

⁴ Les réserves potentielles ne seront pas épuisées avant 100 ans avec un niveau de capacité maximal de 3 millions de tonnes métriques par an, qui a été atteint en 1996.

seulement 9,8 % en 2013, contre une hausse de 25 % en 2012 (voir Tableau 2). Vers la fin 2014 la production totale avait atteint 1.1 million de tonnes de phosphate, et entre temps jusqu'en Juin 2015 la production était de l'ordre de 600,000 tonnes avec une projection de 1.3 million d'ici la fin de l'année. La mise au point de stratégies visant à maximiser la production de phosphates et à diversifier la production minière en vue de se désengager des phosphates constitue l'une des priorités de l'État, s'inscrivant dans sa stratégie globale de croissance à moyen terme. Avec l'aide de partenaires au développement extérieurs, il s'emploie actuellement à étudier des possibilités d'exploitation du potentiel que présente son secteur des phosphates en transformant l'acide phosphorique en engrais agricole, ce qui créerait ainsi un segment d'offre complémentaire au sein du secteur primaire.

Tableau 2 – Principales données statistiques de la production de substances minérales au Togo : 2005-2013

Production/année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Phosphates (1000 tonnes) SNPT	1 021	1 171	1 171	843	726	695	866	1 100	1 214
Calcaire (1000 tonnes) WACEM	2 253	2 301	1 824	1 824	1 704	1 656	1 923	1 919	1 608
Fer (tonnes) MM Mining							45 189	82 196	79 868
Or* (kg)	6 178	5 903	10 158	11 834	12 954	10 451	16 469	18 551	21 860
Diamant (en carats) EMAPE	2 354	5 118	2 690	8 787	125	0	207	455	23
Agrégats (m ³)				36 489	49 362	128 341	273 517	247 468	217

* = Volume expédié, y compris une grande partie de l'or en transit depuis les pays voisins, testé avant l'expédition et, dans une moindre mesure, l'or produit par l'EMAPE au Togo.

11. Autres minerais. Si le secteur minier togolais est largement dominé par la production de phosphates, on observe actuellement un accroissement de la production d'autres substances minérales, notamment l'or et le minerai de fer (voir Tableau 2). Depuis ces cinq dernières années, le Togo enregistre un accroissement du nombre de demandes de permis de prospection et de recherche des substances minérales dont il dispose. De fait, un nombre important de preuves confirment actuellement⁵ l'existence de vastes gisements de grande qualité, en particulier d'or, de fer, de manganèse, de calcaire, de zinc, de plomb, de baryum, de cadmium, de nickel, de substances minérales industrielles et de matériaux de construction, tels que le marbre. La production minière se diversifie progressivement grâce la production de substances minérales pour le secteur du clinker et du ciment. Sans aucun doute, cela illustre l'intérêt croissant des investisseurs pour le secteur minier togolais. Cependant, cette évolution ne garantit pas la transparence du processus de

⁵ Depuis 1996, l'État a déployé des programmes de reconnaissance sur plus de 45 000 kilomètres carrés. Les levés géologiques et géochimiques systématiques ont permis de découvrir de l'or, du zinc et du diamant, ce qui a été confirmé par de grandes sociétés telles que BHP.

délivrance des permis, principal problème associé à la gouvernance que le projet cherche à corriger.

12. Exploitation minière industrielle. Le secteur minier industriel est dominé par cinq grandes sociétés, à savoir les mines de West African Cement (WACEM), qui comptent deux gisements de calcaire (Tabligbo) ; la SNPT, qui dispose de deux mines de phosphates (Hahotoé et Kpogamé) ; MM Mining, qui exploite le gisement de fer de Bassar ; SCANTOGO, disposant d'énormes réserves de calcaire près de Tabligbo (commune de Yoto) ; et POMAR, qui produit des grandes quantités de marbre du village de Pagala (commune de Blittah). De plus, l'État envisage actuellement d'accélérer le développement du gisement de fer de Bandjeli dans la partie centrale du pays. Pour ce faire, il recherche actuellement des investisseurs désireux de soutenir la mise en place d'un projet intégré prévoyant des activités d'exploitation du fer, la construction de lignes ferroviaires et le développement d'une installation portuaire minière.

13. Exploitation Minière Artisanale et à Petite Echelle (EMAPE). D'un point de vue général, le secteur de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle au Togo, bien qu'informel, est relativement dynamique. Les activités de l'EMAPE autour de l'or se développent. Avant 2010, l'EMAPE était majoritairement concentrée sur les matériaux de construction. À l'époque, l'exploitation aurifère artisanale était extrêmement limitée, en raison de la rudimentarité de l'équipement et de l'inadéquation des outils. Ce n'est que début 2011 que l'État a commencé à délivrer des permis de la mine à petite échelle, en raison d'un intérêt accru des demandeurs à l'égard de l'or et de petit outillage mécanique permettant d'améliorer l'extraction de son minerai. Les autorités Togolaises ont approché la Banque avec une demande d'assistance technique pour l'organisation et la supervision des activités d'EMAPE afin d'améliorer la production, de légaliser tout le secteur et mieux gérer les questions environnementales et sociales observées dans d'autres pays de la sous-région.

14. Défis sectoriels. Pour parvenir à réaliser son potentiel minier considérable, le Togo devra adopter des pratiques de bonne gouvernance liées à la transparence, redevabilité et efficience et plus particulièrement dans la gestion des ressources en phosphates. Un nouveau cadre juridique, réglementaire et contractuel sera bientôt mis en place. L'octroi des marchés et des permis devrait se faire de manière ouverte et transparente, au fur et à mesure du déploiement des réformes. Les principaux défis auxquels l'État togolais sera confronté sont les suivants : (i) faible gouvernance des industries extractives ce qui affecte la capacité du gouvernement d'anticiper et planifier les besoins en infrastructures et besoins sociaux associés aux opérations des industries extractives ; (ii) chevauchement des rôles et faible capacité des institutions ; (iii) rôles vagues des autorités chargées de percevoir les revenus du secteur ; (iv) manque de publication de données fiables sur les chiffres de productions et revenus issues du secteur extractif même au niveau de la mine artisanale et la mine à petite échelle ; (v) faible redevabilité d'entreprise de la SNPT.

15. Complexité de l'environnement institutionnel, en raison de la diversité des parties prenantes associées au MME. La capacité du MME à remplir correctement son mandat dépend en partie du contenu et du degré de formalisation des relations qu'il entretient avec les autres acteurs. Il est par conséquent nécessaire de clarifier le rôle des institutions du secteur public et de mettre en place de nouveaux organes institutionnels efficaces chargés de superviser le secteur minier togolais.

16. Complexité des rapports et dotation en personnel inadéquate dans les institutions. Les institutions clés du secteur minier et leurs rôles principaux sont : (i) *Administratif* : Le Secrétariat permanent et la Direction des finances et de l'administration du MME remplissent les fonctions administratives ; et (ii) *Technique* : La Direction des Mines et de la Géologie (DGMG) ; le Département du développement et du contrôle miniers ; la Direction des Recherches Géologique et Minière (DRGM) ; la Direction des Laboratoires des Mines (DLM) et les Directions Régionales des Mines et de la Géologie (DRMG). Deux autres institutions sont rattachées au MME, à savoir le Secrétariat national de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) et la Société Nouvelle des Phosphates du Togo (SNPT) qui rend compte directement à la Présidence. Associés de manière indirecte, on compte également l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE) qui supervise les questions d'ordre environnemental et social concernant le secteur minier au Togo, et le tout nouvel Office Togolais des Recettes (OTR) responsable de percevoir les impôts pour le compte de l'Etat. Cependant, comme indiqué ci-dessous, plusieurs autres institutions interviennent également dans le processus de recouvrement des recettes. La SNPT compte 1500 employés, tandis que le MME en compte environ 250, dont une forte concentration à la DGMG, qui emploie plus de 100 personnes. Concernant les compétences, la géologie est très représentée, et le MME et la SNPT accusent des lacunes dans le domaine du suivi des activités du secteur minier au Togo. Les compétences de l'ANGE sont limitées à des connaissances environnementales générales et disposent de peu de connaissances dans la gestion environnementale et la sociale liées aux activités des IE. Il est urgent de clarifier le rôle de chacune des institutions présentées ci-dessus. Actuellement, les défis à l'échelle nationale sont considérés comme importants, à un moment où le secteur privé affiche un intérêt accru à l'égard du secteur minier.

17. Le manque de clarté et une complexité excessive persistent entre diverses agences chargées de la perception des recettes. Au Togo, la perception des recettes fiscales des IE incombe simultanément à plusieurs agences gouvernementales, y compris des agences décentralisées à l'échelle des communautés locales et des sites miniers. Leur nombre élevé justifie la clarification et la simplification urgentes des modalités de recouvrement des recettes entre les différentes agences y compris sept sous-agences nationales qui interviennent au niveau des communautés et des sites miniers.

18. Insuffisance de la réglementation et des capacités institutionnelles visant à assurer le suivi du secteur. En complément de ce cadre juridique et réglementaire, il existe un certain nombre d'ordonnances et de réglementations régissant les activités du secteur minier togolais. Concernant le suivi des activités des IE, un certain nombre de problèmes apparaissent souvent, en particulier : (i) des contradictions entre le Code minier et un certain nombre de dispositions de la Constitution, en particulier concernant la décentralisation, qui n'est pas couverte par le Code minier et la réglementation ; (ii) le manque d'harmonisation avec d'autres domaines de la législation, tels que le droit foncier, la loi-cadre sur l'environnement, le droit financier, etc. ; et (iii) des contradictions entre le Code minier et les lois du secteur minier d'autres pays de la sous-région, en particulier ceux de la CEDEAO et de la Southern Africa Development Community (SADC), ainsi qu'avec le « Projet Afrique Extraction minière » de l'Union africaine.

19. Progrès marginaux de la mise en œuvre de la Stratégie de développement du secteur des phosphates et des réformes du secteur des IE. Au cours des dernières années, l'État togolais s'est employé à mettre en œuvre une nouvelle Stratégie de Développement du secteur des Phosphates (développée en Mars 2010), comprenant la recherche de partenaires pour contribuer au développement des ressources en phosphates carbonatés du pays. Il ne s'agit en aucun cas d'une privatisation des activités de la SNPT ou du secteur des phosphates. Quelques réformes ont été adoptées récemment qui témoignent de la volonté du Gouvernement togolais d'améliorer le fonctionnement du secteur minier. L'objectif du document de politique nationale du secteur minier du Togo (décembre 2012) vise à optimiser la gestion du secteur dans un cadre global en vue de favoriser le dialogue entre toutes les parties prenantes du secteur minier togolais. La politique nationale du secteur minier énumère une liste de réformes visant à renforcer l'efficacité des institutions minières existantes. Les composantes visées par les réformes sont les suivantes : (i) le cadre institutionnel actuel (ministère des Mines et DGMG) ; (ii) la promotion d'une coordination étendue des programmes de développement entre le ministère responsable des mines et les ministères en charge de l'environnement, de l'industrie, de l'eau, de l'énergie, des sols et de l'enseignement supérieur ; et (iii) la nécessité de développer les synergies entre le ministère des Mines et le ministère de l'Enseignement Supérieur en vue de mettre sur pied une filière de formation modernisée.

20. Faible coordination entre le MME et la SNPT concernant les activités du secteur public des phosphates. La première tentative d'ouverture au secteur privé de l'industrie des phosphates en vertu du Code minier a eu lieu en 2001, avec la création de l'International Fertilizer Group-Togo (IFG-Togo), une coentreprise 50/50 entre l'État togolais et BRIFCO, une société franco-tunisienne. IFG-Togo a signé à l'époque une entente de gestion de 40 mois visant à accroître la production annuelle à 3 millions de tonnes métriques. Ce partenariat public-privé a néanmoins été confronté à plusieurs problèmes liés à une gouvernance faible, entraînant sa dissolution en 2003. L'État togolais a alors repris la main sur l'industrie des phosphates, après quoi la production annuelle a baissé en 2012, s'établissant à 30 % de son niveau le plus élevé. Il est à noter, cependant, une légère reprise de la production de la SNPT en 2013. La société d'exploitation fait régulièrement face à de grandes difficultés opérationnelles et techniques ; elle opère de façon indépendante du MME. La direction de la SNPT est directement placée sous l'autorité du Bureau du Président.

C. Objectifs supérieurs appuyés par le projet

21. Le Projet de développement et de gouvernance minière (PDGM) proposé est conforme à la stratégie de développement du Togo et la Vision minière africaine. Les deux stratégies considèrent le potentiel de ressources naturelles (notamment les mines et le ciment) comme des « sources de croissance » et encouragent le pays à s'engager sans délais dans l'optimisation des bénéfices sociaux et économiques découlant des atouts miniers dont il dispose. Le gouvernement a déjà amorcé le déploiement d'un train de mesures et de réformes avec l'objectif déclaré de s'assurer que les revenus et autres bienfaits du secteur minier atteignent des niveaux comparables ou supérieurs à ceux des autres pays riches en ressources naturelles. Le projet soutiendra l'action du gouvernement dans cette voie. Le succès de la mise en place des réformes ouvrira la voie du renforcement de la croissance économique et de l'amélioration des services sociaux, contribuant ainsi à réduire la pauvreté.

22. Le projet proposé répond à la priorité du gouvernement consistant à rationaliser le dispositif institutionnel en vue d'accroître l'efficacité de la prise de décision concernant l'élaboration des politiques, la planification, les investissements et la participation du secteur privé. L'autre priorité de l'agenda politique du gouvernement est la mise en place d'un cadre réglementaire global. Un appui de la Banque a été utilisé pour étudier une proposition de code minier à travers le mécanisme de conseil pour les transactions dans le secteur minier (EI-TAF).

23. Au-delà du développement des capacités institutionnelles, le projet proposé s'attache à améliorer la transparence et la redevabilité du secteur de l'industrie extractive togolais en renforçant les exigences en matière de gouvernance. Les questions et les recommandations du projet aideront le gouvernement à élaborer des politiques sectorielles visant à renforcer la gestion des ressources minérales du pays et à contribuer à la création d'emplois et à l'amélioration des conditions de vie des communautés rurales.

II. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET (ODP)

A. ODP

24. L'Objectif de Développement du Projet consiste à rationaliser les structures institutionnelles des organisations clés du secteur des industries extractives afin de renforcer leur efficacité et la redevabilité de manière à garantir une gestion efficace du secteur.

B. Bénéficiaires du projet

25. Les arrangements institutionnels et les organisations touchent plusieurs aspects de la société. A cet effet, les bénéficiaires directs du projet seront le Gouvernement togolais, le secteur privé et la société civile, notamment les femmes. Les bénéficiaires directs seront plus particulièrement : (i) les institutions gouvernementales et, leur personnel impliqué dans la gestion du secteur minier qui profitera d'un renforcement de capacités. Cette mesure concerne entre autres le MME, l'ANGE et l'OTR ; (ii) les exploitants artisanaux de mines à petite échelle qui seront en mesure d'améliorer la sécurité, la qualité de la production, la productivité globale et leur valeur commerciale; (iii) la société civile, notamment des universitaires, des organisations communautaires et non-gouvernementales et des institutions qui bénéficieront du renforcement des capacités et de l'amélioration de l'information publique sur l'évolution et les impacts du secteur; et (iv) les femmes qui seront en mesure de participer à toutes les activités mentionnées plus haut grâce à une aide ciblée, dans le cadre du projet. Plus d'informations sont fournies à ce sujet dans la section de description du projet ci-dessous.

C. Indicateurs des résultats de l'ODP

26. Les principaux indicateurs de résultats qui seront utilisés pour mesurer l'état d'avancement de l'ODP tout au long de son cycle de vie seront les suivants :

- (a) Nombre d'opérations minières soumises à des mécanismes de contrôle de la production, par an, en vertu des normes en vigueur;

- (b) Modernisation du cadastre minier, développement et déploiement du SIG et du système de base de données géologique nationale, accessibles sur place et en ligne à des fins d'information du public ;
- (c) Nombre de bénéficiaires directs, pourcentage de la représentation des femmes ;
- (d) Pourcentage de sociétés d'IE en conformité avec la législation environnementale.

III. DESCRIPTION DU PROJET

A. Composantes du projet

27. Au cours des cinq dernières années, la Banque s'est mobilisée pour soutenir le secteur minier au Togo, avec des résultats cependant mitigés. Parmi les interventions fructueuses, on peut citer : (i) le soutien apporté par la Banque au déploiement de l'ITIE (P123524) qui a permis au Togo d'assurer sa conformité à l'ITIE en un temps record, ainsi qu'à obtenir un siège au conseil international de l'Initiative; (ii) le dialogue sur les politiques de la Banque qui a permis de renforcer la confiance et d'encourager les consultations et les synergies ; et (iii) l'assistance EI-TAF de la Banque sur l'étude du projet de nouveau code minier (P146403). En revanche, des difficultés peuvent être soulignées dans : (i) la mise en œuvre de la Stratégie de Développement du Secteur des Phosphates, en particulier la phase 1 au cours de laquelle la SNPT n'a pas pu encore atteindre l'objectif de production fixé de 3 millions de tonnes ; et (ii) le déclenchement de la politique d'opération liée à la gestion du secteur des phosphates par la SNPT. L'importance d'améliorer la gouvernance du secteur minier et la capacité de génération de revenus des industries extractives ne fait aucun doute.

28. La conception du projet prend bien en compte les précédents dialogues sur les politiques dans le secteur minier, les activités de soutien de la Banque actuellement déployées dans le secteur des industries extractives (voir plus haut) et plusieurs études analytiques, ainsi que les travaux préparatoires réalisés par le Gouvernement de façon indépendante ou en collaboration avec la Banque⁶. Le projet proposé est conforme à l'objectif sectoriel global de développement du secteur minier dans un contexte de transparence, de bonne gouvernance et de redevabilité renforcée. Sa conception vise à offrir au Gouvernement togolais les moyens de son ambition de minimiser son rôle en tant qu'opérateur pour au contraire renforcer sa responsabilité en tant qu'instance de réglementation et de planification. En retour, cela devrait permettre d'améliorer le climat d'investissement et attirer les investisseurs privés et étrangers dans le secteur du développement minier. Le projet contribuera à initier le processus de modernisation du secteur minier dans l'optique de devenir l'un des principaux piliers de développement économique et social durable.

29. Le projet prévoit trois composantes. À savoir : (A) gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier ; (B) Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier ; et (C) Gestion et coordination de Projet, y compris activités de projet préparatoires. Le projet est entièrement financé par les ressources de l'IDA.

⁶ L'évaluation diagnostique du secteur minier la plus récente conduite par la Banque date de 2013. L'étude était intitulée « *Togo – Phosphates: Review of Ongoing Phase 1 Investments by SNPT* ». Elle a saisi l'opportunité d'émettre un diagnostic concernant les outils disponibles pour soutenir le développement du secteur minier au Togo. Elle recommandait fortement la fourniture rapide d'un soutien de la Banque au Togo sous la forme d'un projet d'assistance technique visant le développement du secteur minier, basé sur les meilleures pratiques internationales. Ce rapport a succédé au rapport Snowden de la Banque, finalisé en 2009.

30. Composante A : Gouvernance, transparence, suivi et efficience du secteur minier (coût total : 8,45 millions de dollars) : Cette composante appuiera l'amélioration de la gestion et le suivi des activités de développement du secteur minier au Togo, depuis l'octroi des permis d'exploration en passant par la supervision des activités minières, jusqu'à la fermeture des mines. Les activités soutiendront les efforts de modernisation du secteur minier en vue de transformer l'intervention du gouvernement afin que celui-ci se détache de son rôle d'opérateur (par le biais de ses entreprises publiques) pour devenir une autorité de planification et de réglementation qui surveille et oriente le développement du secteur. La première composante A comprend six sous-composantes comme indiqué ci-dessous.

31. A.1. Cadastre minier et base de données géologiques nationales (3,3 millions de dollars) : Cette sous-composante consiste à moderniser le bureau du cadastre minier de Lomé en mettant en œuvre un système de cadastre moderne et informatisé, assorti de procédures d'octroi, de refus et de résiliation des permis. Cette activité prévoira également la reconfiguration de la base de données géo-scientifique nationale de manière à permettre le stockage, la gestion et l'évaluation des informations géologiques. Une fois mis au point et testé, le MME en autorisera l'accès du public et des investisseurs potentiels par l'intermédiaire d'interfaces électroniques.

32. A.2. Services de conseil pour l'évaluation des transactions concernant les propositions de développement du secteur minier (1,1 million de dollars) : Cette sous-composante vise à éliminer l'asymétrie de l'information et des connaissances au niveau des accords contractuels et des compétences techniques entre les investisseurs et l'État, afin de renforcer le pouvoir de négociation de l'État vis-à-vis des investisseurs.

33. A.3. Suivi et contrôle de la production minière (1,1 million de dollars) : Le projet soutiendra l'amélioration des mécanismes de suivi des données sur la production et d'inspection des déclarations fiscales des entreprises publiques et des opérateurs privés dans le pays. Cette sous-composante inclura également l'évaluation et la certification de la quantité et de la qualité des pierres précieuses et semi-précieuses qui sont exportées. Le soutien visera en particulier le nouvel Office Togolais des Recettes (OTR), ainsi que les agences d'inspection et de contrôle sous l'égide du MME.

34. A.4. Développement organisationnel et restructuration du MME (1,25 million de dollars) : Le projet avancera l'application des recommandations de l'audit institutionnel réalisé par la Banque Africaine de Développement (BAD) en 2013⁷, en particulier celles concernant la restructuration de la configuration organisationnelle du MME et de ses principales composantes (DGMG, DDCM, etc.). L'analyse existante sera étayée par une évaluation des visions et stratégies nécessaires pour le développement durable du secteur extractif sur les aspects d'attraction d'investissements, gestion des opérations, y compris des activités d'EMAPE, création d'emplois, et diversification économique. De plus, le programme rationalisera le rôle de l'OTR par rapport aux autres agences de collecte des recettes fiscales et au MME.

35. A.5. Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier (0,75 million de dollars) : L'objectif de cette sous-composante est d'assister la

⁷ Audit stratégique et organisationnel du Ministère des Mines et de l'Energie, BAD (2013)

SNPT et d'autres entreprises publiques dans la conduite d'un examen stratégique de leurs structures internes au plan des fonctions techniques, de la gestion financière et des déclarations financières, de la passation des marchés et des décisions d'investissements et des structures de gouvernance globale. De plus les activités sous cette sous-composante incluront un audit environnemental et social des plusieurs opérations minières de la SNPT.

36. A.6. Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (0,95 million de dollars) : Le projet conduira une évaluation détaillée du secteur de l'EMAPE au Togo incluant la préparation d'un plan d'action prévoyant : (i) des initiatives réglementaires visant à faciliter un suivi efficace des activités de l'EMAPE par leur intégration à l'économie formelle (titres miniers, coopératives) ; (ii) une assistance technique visant à améliorer la gestion de l'environnement et les problèmes de santé et de sécurité dans les zones d'EMAPE ; (iii) une amélioration de la création de valeur du commerce équitable jusqu'au traitement ; et (iv) une évaluation de la situation des femmes sur les sites d'EMAPE.

37. Composante B : Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier (coût total 4,3 millions de dollars) : L'objectif de cette composante est de soutenir les activités du secteur minier de manière à contribuer à un développement socioéconomique durable. La composante B comprend les trois sous-composantes qui suivent.

38. B.1. Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier (2,0 millions de dollars) : Le double objectif de cette sous-composante est de : (i) favoriser la promotion de la nouvelle génération de spécialistes du secteur minier et (ii) faciliter l'accès du public et la sensibilisation aux activités minières. Dans un premier temps, le projet s'appuiera sur la Faculté de Géologie et des Sciences de la Terre de l'Université de Lomé. Dans un second temps, elle s'attachera à promouvoir l'accès aux informations concernant le développement du secteur minier par la création de centres d'information virtuels, physiques et possiblement mobiles. En complément à la documentation et aux publications techniques, les activités appuieront la préparation de matériel de sensibilisation et l'organisation d'événements de sensibilisation du public par l'intermédiaire de moyens de communication innovants, tels que des spots radio, du théâtre, des événements musicaux, des bandes dessinées et des prospectus ciblant des groupes d'intérêt spéciaux.

39. B.2. Gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier et Soutien aux plateformes de développement communautaire (1,6 million de dollars) : Aussitôt lancé, le projet conduira une Évaluation Environnementale et Sociale Stratégique (EESS) qui requerra des consultations et un contrôle multipartite. Cette sous-composante s'attachera en particulier à améliorer la coordination entre le ministère de l'Environnement et des Ressources forestières (MERF) et l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE). L'EESS aura également pour conséquence de formaliser le soutien aux plateformes appuyant le développement et la redevabilité des communautés. Ces plateformes soutiennent notamment : (i) le renforcement des capacités des femmes actives dans le secteur minier ; (ii) l'Initiative de Transparence dans les Industries Extractives et potentiellement d'autres plateformes de dialogue et de sensibilisation.

40. B.3. Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier (0,7 million de dollars) : Cette sous-composante vise fournir une assistance permettant

d'encourager la création de PME togolaises et des Partenariats Publics-Privés en vue de créer la valeur découlant de l'exploitation minière et parallèlement de promouvoir la diversité au sein du secteur. Le projet financera également une étude sur les bénéfices potentiels au plan des infrastructures entre les sites miniers existants et prospectifs et les communautés riveraines. Cette étude s'attachera à harmoniser les besoins en investissements publics et les plans d'investissements des opérateurs miniers, ainsi qu'à permettre les investissements d'infrastructures à des usages combinés.

41. Composante C : Gestion et coordination de Projet, y compris activités de financement de projet préparatoires (2,25 millions de dollars). Cette composante appuiera l'Unité d'exécution du projet (UEP), basée au Ministère des Mines, dans le cadre de la gestion des activités fiduciaires et de décaissement, de suivi et évaluation ainsi que d'autres activités dans la mise en œuvre du projet. Mais surtout, elle offrira un appui au Comité de Coordination Stratégique (CCS) interministériel qui fournit des orientations stratégiques globales et assure la coordination du projet entre les différents ministères.

B. Financement du projet

42. Le projet sera financé par un instrument de Financement de Projet d'Investissement par le biais d'un crédit de l'IDA d'un montant équivalent à 15 millions de dollars. Le crédit sera décaissé selon un calendrier quinquennal entre le 4 janvier 2016 (date d'entrée en vigueur prévue) et le 31 décembre 2020.

Tableau 3 : Coût et financement du projet

Composantes du projet	Coût du projet (USD)	Financement par l'IDA (USD)	% du financement total par l'IDA
A. Gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier	8 450 000	8 450 000	56 %
B. Développement environnemental, social et économique découlant des activités du secteur minier	4 300 000	4 300 000	29 %
C. Gestion et coordination du projet	2 450 000	2 250 000	15 %
Coûts totaux du projet	15 200 000	15 000 000	100

C. Enseignements tirés et intégrés dans la conception du projet

43. Le projet tire ses bases de projets déjà réalisés, dont les leçons positives tirées ont été intégrées à la conception de ce projet, à savoir les considérations importantes qui relèvent de : (a) l'adhésion et l'appropriation du gouvernement des réformes du secteur minier; (b) une approche intégrée du développement du secteur minier et avantages de l'intégration de questions transversales émergeant au sein de la chaîne de valeur des industries extractives; (c) la participation et le consensus accrus des différentes parties prenantes vis-à-vis des objectifs du projet, participation au suivi et au partage des bénéfices; (d) les initiatives et mesures de développement régional, en faisant le point sur l'activité économique générée par l'exploitation des ressources minières non renouvelables; (e) l'amélioration et gestion des systèmes d'information et bases de données du secteur minier; (f) la corrélation étroite des programmes de développement des capacités institutionnelles avec les activités devant être menées par les institutions; (g) l'approche

pragmatique et efficace de la supervision du projet dans un esprit de partenariat entre le gouvernement et la Banque mondiale. Si ces enseignements ont été pris en compte, la conception du projet tient compte également du fait que le secteur minier constitue un enjeu politique majeur et risqué. L'adoption d'une approche intégrée de la réforme de la gouvernance du secteur, le soutien aux priorités du gouvernement à cet égard et l'implication des différentes parties prenantes qui renforceront les chances de réussite du projet.

44. Sur le plan politique, l'expérience tirée de l'exécution d'autres projets montre que l'appropriation du gouvernement est essentielle pour assurer la réussite des projets financés par la Banque. Le renforcement des capacités est un processus long qui requiert un engagement de long terme de la part du gouvernement et de la Banque en vue de mettre en place les capacités institutionnelles suffisantes. L'expérience montre que le secteur privé s'engagera dans le secteur minier, à condition que le gouvernement mette en place le bon cadre et renforce les capacités institutionnelles. La Banque a entretenu un dialogue dynamique avec les autorités gouvernementales au cours des cinq dernières années autour du processus de l'ITIE en cours, de l'élaboration de nouvelles lois et réglementations du secteur minier (depuis la fin 2013) et de la mise au point de la Stratégie de développement du secteur des phosphates (2010). Concernant ce projet, l'implication et l'engagement du gouvernement se sont clairement illustrés dans le cadre des consultations avec les ministères concernés (environnement, décentralisation, finance, budget, planification, et transports), les institutions sectorielles et les autorités fiscales, ainsi qu'avec les autorités provinciales et locales, le secteur privé et la société civile. Ces consultations avaient pour objectif de s'assurer que le projet est entièrement conforme aux objectifs et à la vision en matière de développement du gouvernement et qu'il répond aux attentes de la société civile et des investisseurs.

45. Les enseignements tirés sont régulièrement compilés dans le travail analytique et les publications de la pratique globale de l'énergie et des industries extractives à la Banque mondiale. Ils apparaissent notamment dans des documents techniques, certaines lignes directrices et un aperçu de l'évolution de l'approche de la Banque mondiale dans les réformes du secteur minier (voir www.worldbank.org/mining). Des enseignements utiles ont également été tirés de l'expérience en matière de services de conseils sur les transactions avec le soutien de la Banque. La Banque administre le fond fiduciaire EI-TAF qui fournit une assistance en matière de transactions concernant des projets des secteurs des hydrocarbures et des mines. L'expérience tirée de ces projets souligne la nécessité d'éviter les approches trop standardisées pour adopter des approches plus adaptées aux pays concernés pour ce qui est de la résolution des questions suivantes : (1) problèmes de gouvernance du secteur minier ; (2) la nécessité de combler les lacunes des cadres juridiques s'appliquant aux conventions de développement minier existantes ; et (3) le besoin d'inclure des mesures de transparence tout au long du processus.

46. Le projet intègre également, à plusieurs niveaux, les enseignements tirés de la participation des communautés et de la société civile. Les communautés et la société civile sont impliquées à travers la composante de développement économique local. La composante sociale et environnementale inclut la participation de la société civile à l'EESS et aux consultations sur les procédures, directives et programmes de sensibilisation aux questions sociales et environnementales. La stratégie de communication et le plan de travail implique la société civile dans le cadre de ses campagnes de communication. De plus, des représentants désignés par la société civile elle-même participent au groupe de travail multipartite de l'ITIE. La société civile est également représentée

dans la structure de suivi du projet. En complément à ces mesures renforçant la transparence, le projet mettra au point également des mécanismes de redevabilité publique multipartite faisant participer la société civile, des institutions législatives, des universités et des médias.

47. Le projet prend également en compte les attentes des parties prenantes quant à la portée ou au rythme des interventions prévues en matière de réforme de la gouvernance et de meilleure gestion du secteur, en particulier dans le cas de l'EMAPE et concernant l'amélioration des conditions d'intégration dans l'économie formelle. Un programme exhaustif de communication sera mis en place pour assurer que les partenaires d'exécution du projet sont régulièrement informés de son avancement et pour favoriser l'efficacité de leur participation.

IV. MISE EN ŒUVRE

48. La mise en place progressive devrait s'articuler autour des trois piliers suivants :

- a. Lancement dans les 18 premiers mois des activités de projet dont les TdR et les spécifications techniques ont été globalement achevés au cours de la phase de préparation du projet, telles que la mise en place du cadastre minier, du GIS et des stratégies de communication et de sensibilisation, la création de mécanismes de suivi et de contrôle de la production minière et de la fiscalité, le soutien à l'EMAPE, les services de conseil sur les transactions concernant les activités du secteur minier et l'EESS;
- b. Accélération de la mise en œuvre à mi-parcours des composantes transectorielles et du suivi des activités, telles que le renforcement institutionnelle du MME;
- c. Maintien de l'appui au cours des 12-18 derniers mois, notamment par le biais de services de conseil sur les transactions et de appui technique apportés aux agences gouvernementales et aux ministères en vue de garantir l' appropriation par le pays et la durabilité du projet à l'issue de son achèvement.

A. Modalités institutionnelles et d'exécution

49. Le projet recourra à des modalités institutionnelles et d'exécution à trois niveaux dans l'optique de garantir le renforcement de la coordination entre les différentes agences gouvernementales concernées. Le projet est conçu pour veiller à ce qu'un grand nombre de parties prenantes (gouvernement, industrie, société civile) participent activement à la promotion de la transparence et de la redevabilité. La structure centrale de mise en œuvre et du suivi du projet s'articulera autour des organes suivants (voir la Figure 3 ci-dessous) :

50. Le **Comité de coordination stratégique (CCS) interministériel** composé de hauts fonctionnaires des ministères concernés (notamment, le ministère des Mines, le ministère des Finances et l'ANGE), assurera la coordination entre les ministères et fournira des orientations stratégiques concernant la mise en œuvre des activités du projet. Le CCS sera notamment chargé de garantir l'implication optimale des organismes qui participent au projet, à la fois dans la gouvernance, le processus de réforme institutionnelle et l'exécution des activités relatives au programme. Dans ce contexte, le CCS, en collaboration avec le MME, approuvera les plans de travail et les budgets annuels du projet. Ses opérations seront financées par le budget opérationnel et de coordination du projet. Les dépenses admissibles seront définies selon les lignes directrices

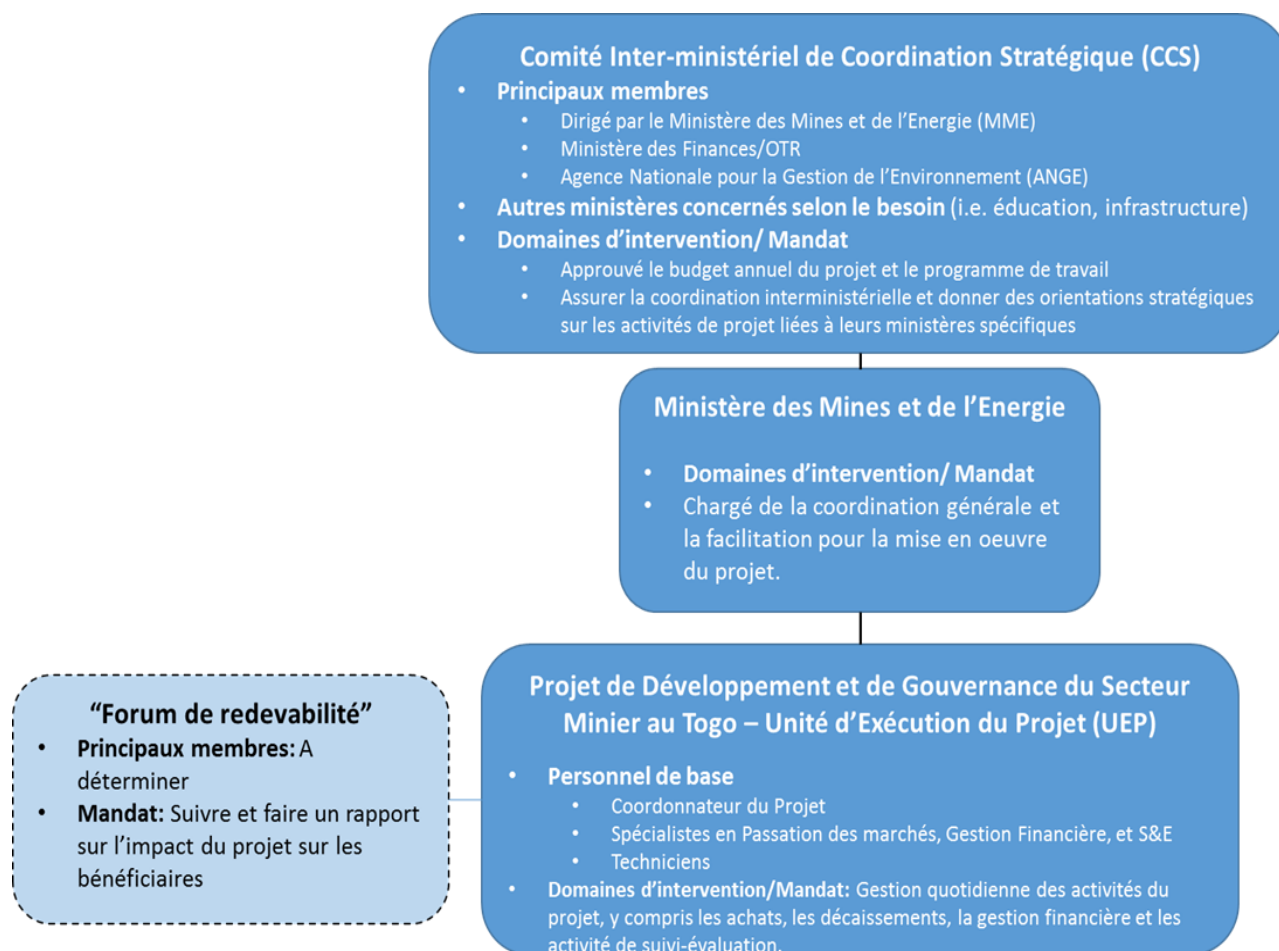
en matière de gestion financière de la Banque mondiale pour le Togo, tel que décrit dans le Manuel d'exécution du projet.

51. Le **ministère des Mines et de l'Énergie (MME)** sera chargé de la coordination et la mise en œuvre globale du projet, notamment de l'établissement des plans de travail et budgets annuels (pour approbation finale par le CCS). Les services techniques assumeront la responsabilité principale de la rédaction des TdR, de la définition des conceptions techniques et du suivi des livrables des consultants et de la fourniture des travaux et des biens. En tant que bénéficiaires ultimes, ils assumeront la responsabilité finale de l'assurance qualité des livrables. Le MME fournira des mises à jour et contribuera à la préparation des rapports de progression et d'exécution du projet qui seront finalisés par l'UEP quatre fois par an, selon un format et un contenu acceptables par la Banque ; il veillera également à la résolution de tous les conflits qui pourraient émerger entre les différentes entités participant à la mise en œuvre du projet, et assurera le suivi des recommandations du CCS.

52. Une **Unité d'exécution du projet (UEP)** dédiée sera établie au sein du ministère des Mines et de l'Énergie (MME) et sera chargée de la gestion quotidienne des activités du projet, notamment l'approvisionnement, les décaissements, la gestion financière, et le suivi et l'évaluation. L'ensemble du personnel sera recruté selon un processus de sélection compétitif et ouvert. Le personnel intérimaire de l'UEP, pour ce qui concerne les fonctions clés, sera nommé en amont de la tenue des négociations, avant l'établissement de l'UEP permanente (pas plus de trois mois après la mise en vigueur du projet). En particulier, l'UEP sera chargée de la préparation des rapports bisannuels (tous les 6 mois) de l'état d'avancement de la mise en œuvre compilant les résultats du suivi et de l'évaluation (S&E) avant leur soumission à la Banque et au CCS, et soumettra également un Rapport Intérimaire Financier trimestriellement. Outre ses responsabilités fiduciaires, les principales fonctions de l'UEP seront de veiller à ce que les plans de travail du projet soient correctement coordonnés et exécutés par les différentes agences concernées et de coordonner les réunions des différents comités de suivi. Au besoin, l'UEP se verra adjoindre des experts nationaux et internationaux complémentaires.

53. Un « **Forum sur la redevabilité** » impliquant les parties prenantes issues du gouvernement, de la société civile et des groupes d'opérateurs sera créé (possiblement sous les auspices du Groupe multipartite (GMP) de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)) en vue d'évaluer l'impact des activités du projet pour les bénéficiaires et contribuer à vérifier que la conception du projet reste pertinente. À ce titre, ce forum assurera la liaison entre les différents bénéficiaires du projet à l'extérieur des structures du gouvernement et des agences impliquées dans la mise en œuvre. La structure détaillée de ce groupe sera déterminée au cours de la phase de mise en œuvre du projet, mais s'appuiera probablement sur les infrastructures du GMPGMP. Il aura accès au CCS, au MME et à l'UEP et fournira des contributions à la mise au point de certaines mesures d'ajustement, le cas échéant, concernant la mise en œuvre. Les dépenses de logistique et d'exploitation seront financées par la composante B2 *Plateformes de soutien au développement communautaire*. Les dépenses admissibles seront définies selon les lignes directrices en matière de gestion financière de la Banque mondiale pour le Togo, tel que décrit dans le MEP.

Figure 3 : Modalités de mise en œuvre du projet



54. **Un Manuel d'Exécution du Projet (MEP)** a été mis au point par l'Emprunteur et approuvé par la Banque, parallèlement à l'élaboration de ce MEP, et sera reconfirmé à l'occasion des négociations. Le MEP fera l'objet de mises à jour, au besoin tout au long de la mise en œuvre du projet. Le processus a impliqué la participation d'une équipe centrale du MME et de l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE), ainsi que des représentants de l'ensemble des entités participant à la mise en œuvre. Le MEP comprend (a) une description détaillée des activités prévues dans le cadre du projet ; (b) le mécanisme de fonctionnement et d'interaction entre les entités concernées ; (c) le niveau d'autorité conféré au ministère des Mines, à l'UEP et aux différents comités, ainsi que leurs liens ; et (d) leurs organisation, responsabilités et fonctions.

55. **Plan de travail annuel.** L'UEP soumettra au plus tard le 15 novembre de chaque année, tout au long de l'exécution du projet, un plan de travail annuel jugé satisfaisant par le MME et le CCS et approuvé par la Banque pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année civile suivante,

accompagné du budget associé pour de telles activités et du calendrier de leur mise en œuvre. Ces plans seront revus et approuvés conjointement par la Banque et le CCS.

B. Suivi des résultats et évaluation

56. **Suivi & Evaluation.** L'équipe de gestion du Projet de l'UEP assumera la responsabilité globale du suivi et de l'évaluation conformément aux indicateurs et aux étapes clés figurant dans le Cadre de résultats inclus dans le MEP. Cependant, compte tenu de la complexité du projet, il conviendra d'évaluer les avancées et l'impact à différents niveaux institutionnels, en impliquant les parties prenantes au sein du Gouvernement, de la société civile et du secteur privé. Il faudra donc mettre en place un système de suivi et d'évaluation suffisamment solide. Par conséquent, le projet recourra à un spécialiste afin d'établir les modèles et procédures de préparation des rapports et d'identifier les besoins en formation au S&E des différentes parties prenantes, y compris le personnel du ministère.

57. Le Gouvernement et la Banque mondiale reconnaissent l'importance que revêt la mise au point d'outils de suivi et de l'évaluation appropriés et fiables, qui permettront de disposer de données systématiques et de produire des rapports de performance du secteur au-delà de la portée du Projet.

58. **Rapports.** Au plus tard 45 jours après chaque trimestre, l'équipe du ministère des Mines présentera à la Banque des rapports financiers non audités couvrant toutes les activités du Projet. Des rapports d'étapes bisannuels (tous les 6 mois) permettront de disposer d'une analyse détaillée de la progression de la mise en œuvre en vue de la réalisation des objectifs de développement, ainsi que d'une évaluation de la gestion financière et d'un examen a posteriori de la passation des marchés.

59. Approximativement 30 mois après l'entrée en vigueur, un **examen à mi-parcours** sera réalisé par le Gouvernement avec la Banque sur base des commentaires du Comité de coordination stratégique interministériel et du Forum sur la Redevabilité, en vue de mesurer l'état d'avancement de la réalisation des objectifs du Projet. Cet examen s'attachera à évaluer la performance globale du Projet par rapport aux indicateurs de résultats, ainsi que le niveau d'engagement politique atteint à mi-parcours.

C. Viabilité

60. Le gouvernement du Togo est engagé dans la mise en œuvre du projet. Les autorités et les parties prenantes togolaises ont conscience que le secteur minier et de l'extraction recèlent des opportunités de croissance clés et sont des leviers de développement pour les autres secteurs de l'économie.

61. L'engagement du gouvernement à mettre en œuvre la réforme du secteur compte au nombre des paramètres clés de viabilité. Le secteur minier est la clé de voute du développement et de l'amélioration des conditions socio-économiques au Togo. Il renforce également l'attrait du pays auprès des investisseurs. À long terme, les investissements dans le secteur devraient permettre de générer des revenus stables qui serviront à financer les besoins plus larges en matière de

développement, ainsi qu'à renforcer les systèmes de contrôle et de gestion mis en place dans le cadre du projet (p. ex., le cadastre minier, les fonctions de contrôle).

62. Au niveau national, le projet contribuera à améliorer les capacités du gouvernement en matière de : (a) gestion du secteur ; (b) collecte des revenus issus des activités minières par le Trésor, y compris dans le secteur des phosphates ; et (c) soutien du développement économique local et la création de valeur pour le secteur minier au Togo. Il devrait également renforcer le cadre réglementaire/politique du Togo et améliorer ses capacités institutionnelles et humaines à gérer les impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'activité minière et encourager la participation du secteur privé.

63. Au niveau communautaire, cette viabilité sera soutenue par l'évolution positive favorisée par l'inclusion des communautés minières dans les processus décisionnels cruciaux. Parmi ces évolutions, citons une influence accrue sur le développement économique local, l'usage des fonds issus des activités minières pour promouvoir le développement au niveau local et l'amélioration des liens socioéconomiques avec les mines. En soutenant les efforts de l'EMAPE pour améliorer leur intégration à l'économie formelle, le projet devrait améliorer la gestion des ressources minières en direction de sources de revenus durables.

V. PRINCIPAUX RISQUES

Outil d'évaluation systématique des risques liés aux opérations	
Catégorie de risque	Evaluation
1. Politique et gouvernance	Important
2. Macroéconomique	Important
3. Stratégies et politiques sectorielles	Modéré
4. Conception technique du projet ou programme	Modéré
5. Capacité institutionnelle concernant la mise en œuvre et la viabilité	Important
6. Aspects fiduciaires	Important
7. Aspects environnementaux et sociaux	Faible
8. Parties prenantes	Modéré
9. Autres	
GLOBAL	Important

64. **Risque global.** Le risque global est considéré comme important en raison de l'importance des risques politiques, risques de gouvernance et risques fiduciaires, découlant des possibilités d'interférence de l'État dans le cadre la mise en œuvre du projet. Le risque macroéconomique est également considéré comme important en raison des faiblesses dans la gestion des finances publiques, la planification des investissements et la mise en œuvre inégale des réformes publiques.

65. Engagement soutenu de l'État envers les réformes de gouvernance et la mise en œuvre du projet. Conscient de la nécessité de changer la perception d'absence de transparence des transactions dans le secteur des IE et d'insuffisance des pratiques de gouvernance, le gouvernement a déjà commencé à mettre en place les nouvelles dispositions énoncées dans la législation provisoire et le régime fiscal sur le secteur minier dans le cadre des négociations en cours concernant le développement du gisement de phosphates carbonatés. L'État continuera à être encouragé à appliquer l'ensemble des volets de la nouvelle législation provisoire sur le secteur minier, y compris les dispositions budgétaires prévoyant une totale transparence à l'égard des principales conditions des futures ententes contractuelles/juridiques du secteur minier qui seront négociées et conclues avec les partenaires stratégiques potentiels.

66. Coordination locale, fiduciaire et capacité de suivi de la mise en œuvre en vue de garantir la réalisation à long terme de l'ODP. Le projet vise : (i) à procéder à la réorganisation du ministère responsable des mines et à clarifier les rôles et les fonctions respectives de ses directions techniques et des institutions publiques chargées de la gestion quotidienne des activités minières ; (ii) à renforcer les capacités de la SNPT en vue de soutenir la mise en place de la réforme en matière de gouvernance ; et (iii) à améliorer la capacité de l'État à gérer le secteur minier artisanal et à petite échelle. La fixation de ces objectifs assortis des outils de coordination que le projet promeut, à savoir l'organisation de dialogues structurés avec les communautés et la coordination interministérielle, devrait permettre d'améliorer la situation actuelle. De plus, l'UEP sera équipée d'un système de S&E. Tout le personnel de l'UEP, y compris le coordonnateur du projet, le fiduciaire et le personnel de S&E seront sélectionnés selon un processus concurrentiel, par une société externe indépendante. De plus, le fait que l'UEP soit placée simultanément sous la direction du MME et du CCS réduit d'autant la possibilité de déviations par rapport aux cibles initiaux de l'ODP ou de collusion entre l'UEP et le MME. Le CCS, en collaboration avec le MME, surveillera la mise en œuvre du Projet et devra prendre les décisions sur une durée déterminée et passer en revue les plans de travail annuels, les dotations en personnel et les budgets. Si le personnel du ministère demeurerait tout aussi efficace durant la phase de préparation et mettait en place un système de S&E efficient, cela profiterait d'autant à la mise en œuvre et contribuerait à en réduire le risque.

VI. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

A. Analyse économique et financière

67. Il s'agit d'un projet d'assistance technique qui vise à renforcer les capacités au niveau individuel, organisationnel et institutionnel. Par conséquent, il ne se prête pas aux évaluations traditionnelles de la valeur actuelle nette ou du taux de rentabilité économique. Au contraire, le projet se justifie par la réalisation efficace en matière de coûts de ses objectifs de développement. D'autres projets d'assistance technique comparables dans d'autres pays ont révélé que les dépenses associées à l'amélioration de la gouvernance des secteurs, à l'accroissement des capacités de contrôle des secteurs et au renforcement des institutions améliorent considérablement l'utilisation, la distribution et la gestion des bénéfices associés.

68. *Quel est l'impact du projet en matière de développement?* L'impact en matière de développement des projets d'assistance technique (AT) dans les industries extractives s'illustre le mieux par des exemples pertinents de l'expérience de la Banque dans ce domaine. Au Burkina Faso, la mise en œuvre réussie d'un projet d'AT comparable dans le secteur minier a entraîné une forte hausse des investissements, une amélioration du suivi de l'État sur le secteur et une plus grande redevabilité sur les revenus générés par le secteur. De la même manière en Mauritanie, un projet d'assistance technique récemment achevé a permis au ministère du Pétrole, de l'Énergie et des Mines de constituer désormais une part importante ces ressources fiscales du budget du gouvernement grâce à la rénovation du système cadastral du secteur minier qui a attiré un grand nombre d'investisseurs étrangers et locaux⁸. Parallèlement, on considère que le projet a contribué à permettre à la Mauritanie de dépasser les références régionales et mondiales en ce qui concerne l'attraction des investisseurs dans le domaine de la prospection, autant que dans la construction de mines.

69. Le projet proposé soutiendra l'amélioration du contrôle des données de production et le renforcement de la collecte des impôts qui devraient permettre de générer rapidement des gains pour le gouvernement grâce à des méthodes plus efficaces d'évaluation et de collecte fiscale. Cependant, les gains en matière d'efficacité ne pourront être quantifiés, ni directement imputés au présent projet. L'impact à plus long terme devrait découler du surcroît d'intérêt de la part des investisseurs qui produiront des données géologiques utiles qui intéresseront à leur tour non seulement le secteur minier, mais également les hydrologues, le secteur agricole et la planification rurale. À l'échelle communautaire, la promotion des retombées économiques et de la planification des services d'infrastructure et sociaux devrait améliorer les indicateurs économiques et sociaux des communautés bénéficiaires comme cela a été observé au Ghana, en Guinée et au Mali⁹. Le renforcement des capacités de gestion environnementale et sociale permettra de réduire les risques, les impacts négatifs et les accidents sur les sites des mines. Cependant, les problèmes indiqués précédemment de quantification et d'imputabilité persistent.

⁸ Implementation Completion and Results Report of the Second Mining Sector Capacity Building Project in Mauritania, Report # ICR 2788 (2014)

⁹ Increasing Local Procurement by the Mining Industry in West Africa, Svensson, Kristina, Report # 66585 (2012)

70. On tire une expérience concrète du *Projet de renforcement des capacités du secteur minier* (P078383) en Mauritanie qui a fait fortement progresser les indicateurs sociaux et économiques (accès aux services, à l'école, à l'emploi, au revenu) dans une zone minière au cours de la mise en œuvre du projet entre 2004 et 2013, se traduisant notamment par des progressions entre 11 % et 120 %, par rapport aux études de référence. Est à noter en particulier (i) que le revenu mensuel moyen par personne active a plus que doublé passant de 42 600 ouguiyas mauritaniens en 2004 à 98 950 en 2013. Cette hausse a été supérieure à la moyenne et beaucoup plus élevée comparativement dans les communautés rurales.

71. Il est intéressant de noter que la corrélation positive entre la dépendance aux ressources naturelles et l'amélioration des indicateurs de gouvernance, appelé également « *inversion du sort des ressources naturelles* », a également été observée à l'échelle mondiale depuis 2000 par McMahon et Moreira (2014)¹⁰. Cette étude montre que les économies fortement dépendantes aux ressources en minerais et hydrocarbures se sont mieux tirées que les autres économies dans les domaines de la réglementation, l'État de droit et la corruption depuis 2000.

72. **Le secteur public finance-t-il le véhicule qui convient?** Il n'y a pas d'alternative au financement par le secteur public du renforcement institutionnel et des capacités des agences gouvernementales. L'investissement dans les structures institutionnelles et organisationnelles et le développement des compétences du personnel est indispensable si les autorités nationales envisagent de compenser l'asymétrie de l'information entre les investisseurs et les organes de réglementation publics. La conception du projet proposé vise à améliorer le pouvoir de négociation du gouvernement du Togo vis-à-vis des investisseurs dans des situations de négociation, de contrôle et de mise en application de la loi. Parallèlement, il vise à attirer en masse les investissements privés dans le secteur minier et le développement des infrastructures associées. La réalisation de cet objectif passera par une réforme sectorielle qui transformera le rôle du gouvernement, en se retirant en tant qu'opérateur (monopolistique) du secteur pour assumer la fonction d'autorité réglementaire et de planification qui oriente et favorise le développement du secteur.

73. **Quelle est la valeur ajoutée apportée par la Banque mondiale?** En 2004, la Banque a mené une étude multipartite¹¹ du soutien du Groupe de la Banque aux industries extractives qui en a conclu que le Groupe de la Banque pouvait jouer un rôle important dans le secteur du pétrole, du gaz et des mines à condition de concevoir ses interventions de manière à ce que les industries extractives contribuent à la réduction de la pauvreté. En réponse, la Banque a mis sur pied une approche globale prenant en compte l'intégralité de la « durée de vie » du développement des projets dans les IE depuis la découverte des ressources jusqu'au développement, l'exploitation et enfin la mise hors service. Cette approche est illustrée dans la *Chaine de valeur des industries extractives* (voir la Figure 4 ci-dessous).

74. L'avantage compétitif de la Banque par rapport aux autres partenaires au développement (et le secteur privé) est sa capacité à accompagner chaque stade de la chaîne de valeur. En ce sens, la

¹⁰ The Contribution of the Mining Sector to Socioeconomic and Human Development, Extractive Industries Development Series #30, Banque mondiale, 2014

¹¹ « Vers un meilleur équilibre : le groupe de la Banque mondiale, les industries extractives - le rapport final de la revue des industries extractives », Banque mondiale, 2004.

Banque est en possession d'outils lui permettant d'offrir un appui (i) à la mise en place d'un environnement favorable propice aux investissements, (ii) au renforcement des capacités de contrôle de la conformité des opérateurs avec leurs obligations, y compris le paiement de l'impôt, et (iii) au développement des communautés et à la protection des droits des personnes affectées. Par conséquent, la valeur ajoutée apportée par l'engagement de la Banque se situe dans le soutien sectoriel équilibré et multidimensionnel visant tous les aspects de la gouvernance du secteur dans l'optique de promouvoir la réduction de la pauvreté et le partage de la prospérité.

Figure 4 : Chaîne de valeur des industries extractives



B. Aspects techniques

75. Cadre de chaîne de valeur des industries extractives. À première vue, un examen de la chaîne de valeur du secteur des industries extractives telle qu'appliquée au Togo fournit une base solide pour appuyer les réformes visant à accélérer la création d'un environnement de développement durable pour le secteur au Togo. Le cadre de chaîne de valeur du secteur des IE convient tout particulièrement à l'assistance par la Banque qui est proposée au Togo dans le cadre de l'ensemble du projet. En effet, l'inadéquation du contrôle des opérations des IE, notamment de la SNPT, l'absence de fiabilité des données sur la production de phosphates et par conséquent des recettes collectées, la distribution inégale de la richesse nationale générée, compte tenu des niveaux de pauvreté élevés observés parmi la population et l'échec général du secteur des IE malgré son importance économique historique au Togo pour générer le développement durable, confirment l'existence de liens directs avec les lacunes au plan des institutions, de la collecte des recettes, de gouvernance et de développement durable qui devront être comblées par le projet. Une telle démarche va également dans le sens du programme SCAPE qui a l'ambition de i) développer les secteurs affichant un fort potentiel de croissance, ii) renforcer les infrastructures économiques, iii) développer les ressources humaines, le bien-être social et l'emploi, iv) renforcer la gouvernance, v) promouvoir une approche de développement participative, bien équilibrée et durable à la gestion des ressources.

76. Le projet proposé permettra à la majorité des entités liées à la gestion et à la réglementation du secteur minier – notamment le MME et les agences en dépendant, l'ANGE et toutes les unités impliquées dans la délivrance de permis et le contrôle minier, les entités concernées aux niveaux des provinces et des districts et de la société civile – de bénéficier d'une assistance technique considérable. Le projet a été préparé en coopération avec des experts techniques du MME et de la Banque. Une composante essentielle porte sur la nécessité d'améliorer la formation de techniciens et professionnels qualifiés, grâce au soutien apporté aux centres de formation technique et aux universités de certaines régions. Contribuer à renverser la tendance négative au niveau de la

formation dans le secteur sera essentiel, car la relève fait défaut alors que les agents du secteur minier sont relativement âgés en moyenne.

77. Le projet mettra en place un cadre institutionnel et réglementaire propice afin d'aider à attirer de façon durable les investissements miniers. À ce titre, il renforcera les capacités de gouvernance technique du personnel du gouvernement chargé d'administrer et de réglementer les projets d'exploration et d'exploitation afin d'aboutir à des investissements privés socialement et écologiquement acceptables. Une assistance technique spécialisée développera les capacités à établir des relations professionnelles avec les sociétés privées afin de promouvoir le développement du secteur des IE. Ces capacités qui jettent les bases essentielles d'un secteur solide renforceront la compétence technique du gouvernement à promouvoir le développement durable des ressources minières.

C. Gestion financière

78. Évaluation de la gestion financière (GF). L'équipe du projet a évalué la capacité de gestion financière du ministère des Mines et de l'Énergie du Togo. Le ministère des Mines et de l'Énergie du Togo ne possède pas l'expérience des procédures de GF de l'IDA, et ses agents de GF ne sont pas non plus familiarisés avec la GF de projets financés par des donateurs. Les principales mesures à déployer en vue de renforcer la capacité de GF du ministère sont les suivantes : (i) recrutement d'un spécialiste en GF doté des qualifications et d'une expérience satisfaisante aux yeux de la Banque¹² ; (ii) préparation et adoption du manuel du projet, y compris de procédures acceptables de GF ; et (iii) déploiement d'un logiciel de comptabilité adéquat. Ces mesures seront facilitées par la négociation d'une avance sur le financement du projet. La conclusion de cette évaluation de la gestion financière indique que les dispositifs de gestion financière du projet sont établis de façon à répondre aux exigences minimales de la Banque Mondiale, conformément à la procédure OP/BP10.00.

D. Passation de marchés

79. Une évaluation des capacités en matière de passation de marchés du MME a été réalisée au cours de la phase de préparation du projet. Les principaux problèmes relevés sont le manque d'expérience en matière de mise en œuvre de projets de la Banque et l'absence de manuel de passation de marchés publics. Au vu de l'existence d'une unité chargée de la passation de marchés et d'un comité de contrôle interne de la passation des marchés au sein du MME, le risque global en matière de passation de marchés a été jugé comme *Modéré*. Les mesures à prendre en vue de renforcer le processus de passation de marchés sont, entre autres : (i) le recrutement d'un spécialiste en passation de marchés et la désignation d'un responsable de la passation des marchés parmi les fonctionnaires du Ministère qui sera entièrement dédié aux activités de passation de marchés¹³ ; et (ii) la rédaction d'un manuel de passation de marchés publics qui sera inclus dans le manuel d'exécution du projet. Le spécialiste en passation de marchés qui sera recruté, sera responsable de la coordination de toutes les activités de passation de marchés dans le cadre du projet et de s'assurer

¹² Un spécialiste intérimaire de la gestion financière (GF) avec de l'expérience dans les procédures de la Banque a été recruté dans le cadre du PPF; toutefois, le spécialiste permanent de la GF sera engagé pendant l'exécution du projet.

¹³ Un spécialiste intérimaire de la passation des marchés avec de l'expérience dans les procédures de la Banque a été recruté dans le cadre du PPF; toutefois, le spécialiste permanent sera engagé pendant l'exécution du projet.

la conformité des procédures en la matière. Le consultant en passation de marchés sera chargé de renforcer les capacités en matière de passation de marchés du personnel du MME impliqué dans la mise en œuvre des passations des marchés du projet.

E. Aspects sociaux (y compris mesures de sauvegarde)

80. Étant donné que le projet proposé relève de l'assistance technique (AT), de par sa nature, on ne prévoit aucun impact négatif sur le plan social. Le projet ne prévoit pas de travaux publics et aucune acquisition de terrain, et par conséquent, ne devrait déclencher aucune politique de sauvegarde sociale dans le contexte de la composante B2. Dans le cadre de la gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier, le projet s'attachera à renforcer le cadre juridique et réglementaire régissant la gestion des futures activités minières. Cet aspect est essentiel pour s'assurer que tous les impacts négatifs soient correctement traités. Les problèmes sociaux importants à prendre en compte sont les impacts sur les groupes vulnérables, les questions sexospécifiques, les aspects d'administration des terres, les problèmes de main-d'œuvre et les conflits potentiels, entre autres. Le projet mettra l'accent sur les questions sexospécifiques en veillant à ce que les femmes soient incluses dans les consultations et que leur rôle dans le secteur minier soit pris en compte dans l'analyse. L'Évaluation environnementale et sociale stratégique (EESS) sera de nature participative et procédera à des consultations extensives auprès des diverses parties prenantes et communautés directement concernées par les opérations minières. Cette évaluation contribuera à identifier les problèmes sociaux et environnementaux et les lacunes existantes de la réglementation actuelle et analysera également les impacts négatifs éventuels. Enfin et surtout, elle fournira des recommandations en vue d'améliorer le cadre juridique et réglementaire du secteur pour garantir une gestion durable.

F. Aspects environnementaux (y compris principes de sauvegarde)

81. Comme indiqué plus haut, le projet proposé est une assistance technique et n'a, par conséquent, aucune réelle « empreinte » physique. La seule politique de sauvegarde déclenchée dans ce projet est OP 4.01 concernant l'évaluation environnementale. Cette politique est déclenchée pour couvrir la préparation d'une EESS, au cours des premiers stades de la mise en œuvre du projet. L'EESS proposée couvrira les aspects suivants : (i) examen de la situation actuelle du secteur minier concernant les questions environnementales et sociales et comment les traiter, (ii) description des impacts sociaux et environnementaux du secteur, y compris les impacts spécifiques à certains sites et les impacts cumulés tels que la pollution, la santé et l'insécurité, les aspects sociaux (p. ex., l'inclusion, les questions sexospécifiques, les groupes vulnérables, la gestion/administration des terres, les problèmes liés à la main-d'œuvre, les conflits, etc.), (iii) identification des lacunes et des risques dans les systèmes de gestion existants à l'égard des questions environnementales et sociales, (iv) proposition de recommandations pour l'amélioration du cadre juridique réglementaire et institutionnel et la gestion globale des impacts environnementaux et sociaux, ainsi que des réponses pour les besoins en matière de renforcement des capacités. Le gouvernement du Togo a préparé les termes de référence de l'EESS qui ont été validés dans le cadre d'un atelier national à Lomé le 5 septembre 2014 et approuvés par la Banque mondiale. Les TdR ont été communiqués au public et mis en ligne sur www.republicoftogo.com et www.togomines.com le 1^{er} octobre 2014 et publiés dans le journal *Togo Press* le 2 octobre 2014 et dans *L'Union* le 3 octobre 2014; et enfin sur le site InfoShop de la Banque mondiale le 8 octobre 2014.

82. Les communautés et les personnes considérant avoir été impactées négativement par un projet soutenu par la Banque mondiale (BM) peuvent transmettre leurs plaintes aux mécanismes de réparation de préjudices découlant de projets existants au Service de réparation des préjudices de la BM (SRP). Le SRP garantit un accès dans les meilleurs délais de toute plainte qu'il reçoit en vue de régler des problèmes liés aux projets. Les communautés et les personnes affectées par des projets peuvent transmettre leur plainte au Panel d'inspection indépendant de la BM qui déterminera si des dommages ont été causés ou pourraient être causés, en raison d'un manquement de la BM de conformité avec ses propres politiques et procédures. Les plaintes peuvent être soumises à tout moment après une première communication des préoccupations directement à la Banque mondiale et à la direction de la Banque afin qu'elle ait l'opportunité d'y répondre. Pour de plus amples informations concernant la procédure de soumission des plaintes au service central de réparation des préjudices (SRP) de la Banque mondiale, veuillez visiter **<http://www.worldbank.org/GRS>**. Pour de plus amples informations concernant la procédure de soumission des plaintes au Panel d'inspection, veuillez visiter le site web : **www.inspectionpanel.org**.

Annexe 1 : Cadre de résultats et suivi

Pays : Togo

Intitulé du Projet : Projet de Développement et de Gouvernance Minière (P149277)

Cadre de résultats

Objectifs de développement du Projet

Énoncé de l'Objectif de développement du Projet

Rationaliser les structures institutionnelles des organisations clés du secteur des industries extractives afin de renforcer leur efficacité et la redevabilité de manière à garantir une gestion efficace du secteur.

**Les résultats
attendus**

au niveau du Projet

Indicateurs relatifs à l'Objectif de développement du Projet

Intitulé de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulées						Cible finale
		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5		
Opérations minières soumises à des mécanismes de contrôle de la production, par an, en vertu des normes en vigueur (nombre)	0,00	2,00	5,00	10,00	15,00	15,00		15,00
Modernisation du cadastre minier, développement et	non	non	non	oui	Oui	oui		oui

déploiement du SIG et du système de base de données géologique nationale, accessibles sur place et en ligne à des fins d'information du public (texte)								
Nombre de bénéficiaires directs (nombre)	0.00	75.00	700.00	1000.00	1500.00	2200.00		2200.00
Pourcentage de bénéficiaires directs du projet, qui sont des femmes (Pourcentage –Sous-Type : additionnel)	0,00	25 %	30 %	30 %	30 %	35		35 %
Pourcentage de sociétés d'IE en conformité avec la législation environnementale (soumission d'EIES, de PAR et de CGES) pourcentage)	0,00	10,00	20,00	40,00	50,00	70,00		70,00

Indicateurs de résultats intermédiaires

Intitulé de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulées						
		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 9	Cible finale

Préparation et la revue publique des rapports de suivi des projets sur une base annuelle (texte)	Aucun	Rapport de revue annuel publié	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du cadre multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du cadre multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du cadre multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du cadre multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié		Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du cadre multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié
Nombre de ressortissants nationaux formés à des compétences de l'IE (ayant bénéficié d'un programme de formation à ces compétences) (nombre)	0.00	50.00	150.00	300.00	400.00	500.00		500.00
Nombre de ressortissants locaux formés à des compétences de l'IE qui sont des femmes (ayant bénéficié d'un programme de formation à ces compétences) (Pourcentage – sous-type : additionnel)	0.00	25.00	30.00	30.00	30.00	35.00		35.00

Amélioration de la perception des impacts environnementaux de l'exploitation minière par les populations locales concernées (% de répondants déclarant une amélioration)	0.00	15.00	25.00	50.00	75.00	75.00		75.00
Application cohérente des recommandations tirées de l'évaluation institutionnelle en vue de soutenir la modernisation (texte)	Audit organisationnel du MME datant de 2013	Conduite d'une étude stratégique du secteur minier et mise au point d'un plan de travail assorti d'échéances pour la mise en œuvre des recommandations	Mise en œuvre sur une durée déterminée des recommandations de réformes prévues dans le plan de travail	Mise en œuvre sur une durée déterminée des recommandations de réformes prévues dans le plan de travail	Mise en œuvre sur une durée déterminée des recommandations de réformes prévues dans le plan de travail	Mise en œuvre sur une durée déterminée des recommandations de réformes prévues dans le plan de travail		Amélioration du cadre institutionnel du MME appliquant les meilleures pratiques de gouvernance de l'IE
Nombre de services de conseil fournis sur les transactions (nombre)	0.00	0.00	1.00	2.00	2.00	2.00		2.00
Boîte à outils pour l'accès aux informations sur les	non	non	non	non	Oui	oui		oui

opérations du secteur minier est rendue publique (texte)								
Nombre d'inspections environnementales et de sécurité des infrastructures minières conduites en vertu des nouvelles normes (nombre)	0.00	0.00	1.00	3.00	5.00	10.00		10.00
Nombre de miniers artisanaux inscrits légalement et formalisés (nombre)	0.00	0.00	50.00	75.00	100.00	150.00		150.00

Description des indicateurs

Indicateurs relatifs à l'Objectif de développement du Projet

Intitulé de l'indicateur	Description (définition des indicateurs, etc.)	Fréquence	Source des données/méthodologie	Responsabilité de la collecte de données
Opérations minières soumises à des mécanismes de contrôle de la production, par an, en vertu des normes en vigueur	Cet indicateur évaluera la production minière périodique, y compris celle de la SNPT. Ces évaluations pourront être basées sur des audits menés par des experts internationaux indépendants qui seront progressivement remplacés par du personnel formé de l'Office Togolais des Recettes et Ministère des Finances, en collaboration, le cas échéant, avec le ministère des Mines.	Annuel	UEP, consultants-experts, Office togolais des recettes, ministère des Finances et MME	Consultants-experts, Office togolais des recettes, ministère des Finances

Modernisation du cadastre minier, développement et déploiement du système de base de données géologique nationale et du SIG et accessibilité des informations sur place et en ligne à des fins d'information du public	L'indicateur vise à vérifier si (i) le nouveau système de cadastre minier est conforme à la nouvelle législation et (ii) les informations sur les titres miniers sont accessibles au public.	Annuel	Site Web du MME Rapports de projet par la DGMG.	UEP
Nombre de bénéficiaires directs du projet	Nombre cumulé de bénéficiaires définis comme (i) participants aux formations et aux ateliers, (ii) étudiants de la Faculté de Géologie et des Sciences de la terre de l'Université de Lomé, (iii) membres déclarés de coopératives de l'EMAPE, (iv) membres de forums, réseaux ou autres entités créées ou soutenues par le projet. On estime que les coopératives d'EMAPE sont composées en moyenne de 10 membres. On évalue à 50 le nombre de membres qui composeront les forums et les réseaux. Part des femmes bénéficiaires indiquée en pourcentage (%)	Annuel	Rapports de projets établis par le MME sur la base des données fournies par les organisations de bénéficiaires des projets.	Rapports S&E de l'UEP
Pourcentage de bénéficiaires directs du projet, qui sont des femmes	Part des femmes bénéficiaires indiquée en pourcentage (%)	Une description n'a pas été préparée	Une description n'a pas été préparée	Une description n'a pas été préparée
Action gouvernementale visant à garantir la	Cet indicateur sera basé sur les rapports réguliers du système d'information central	Aucune description.	ANGE	DDCM/ANGE

conformité à la législation environnementale. Pourcentage de sociétés d'IE en conformité avec la législation environnementale durant la phase de production (soumission d'EIES, de PAR et de CGES)	de la conformité environnementale envisagé, qui sera hébergé par l'Agence nationale de gestion de l'environnement (ANGE), bien que géré conjointement par l'ANGE et le service du MME responsable des inspections des mines (DDCM). La loi prescrit un audit ou évaluation environnementale initiale, suivie d'une EESS, PAR, PGES selon le cas.			
---	--	--	--	--

Indicateurs de résultats intermédiaires

Intitulé de l'indicateur	Description (définition des indicateurs, etc.)	Fréquence	Source des données/méthodologie	Responsabilité de la collecte de données
Préparation et l'examen public des rapports de suivi des projets sur une base annuelle	"Forum sur la redevabilité" établi et fonctionnel dans le cadre du GMP ITIE ou un autre arrangement multipartite approprié: l'indicateur mesure le fonctionnement du mécanisme de consultation provisoirement nommé "Forum sur la redevabilité »	Annuel	UEP et ITIE Togo	UEP et ITIE Togo
Nombre de ressortissants nationaux formés à des compétences de l'IE (ayant bénéficié d'un programme de formation à ces compétences)	Toutes les parties prenantes participant aux programmes de formation ou aux ateliers. La participation des femmes est indiquée en pourcentage.	Biannuel (6 mois)	Rapports de projet du MME et de l'UEP	UEP
Pourcentage de ressortissants nationaux formés à des compétences	La participation des femmes est indiquée en pourcentage.	Annuel	UEP	UEP

de l'IE qui sont des femmes				
Amélioration de la perception des impacts environnementaux de l'exploitation minière par les populations locales concernées (pourcentage des réponses qui indiquent une amélioration)	Les améliorations perçues seront mesurées sur la base du nombre de répondants déclarant une évolution positive depuis le précédent sondage et la période de rapport.	Annuel	L'UEP effectuera un sondage de perception annuel auprès des populations locales concernées.	UEP
Application cohérente des recommandations tirées de l'évaluation institutionnelle en vue de soutenir la modernisation	L'évaluation la plus récente du MME a été réalisée par la BAD en 2013 et sera suivie d'une stratégie de secteur qui sera financée par le projet présent. Cet indicateur a pour objet de vérifier que des efforts palpables de modernisation ont bien été déployés en vue de restructurer le MME et ses agences, dans une optique d'amélioration de la gouvernance. Il évaluera l'état d'avancement de la mise en œuvre dans le cadre des plans de travail annuels des résultats des mesures de l'évaluation institutionnelle et l'application des recommandations associées.	Biannuel (6 mois)	Rapports de suivi de projet, rapport de conseil et CCS	MME et UEP
Nombre de services de conseil fournis sur les transactions	Cet indicateur vise à vérifier la qualité des compétences en négociation de transactions appliquées par le ministère des Mines et à évaluer les progrès effectués en matière de renforcement des capacités de négociation de transactions.	Biannuel (6 mois)	MME/UEP/Rapports de S&E des projets sur la base des données collectées auprès des partenaires de négociation	MME/UEP

Boîte à outils pour l'accès aux informations sur les opérations du secteur minier est rendue publique	Cet indicateur évalue la mesure sur laquelle les informations sur les opérations minières sont rendus accessibles au public	Biannuel (6 mois)	MME/UEP	MME/UEP
Nombre d'inspections environnementales et de sécurité des infrastructures minières conduites en vertu des nouvelles normes	Cet indicateur vise à évaluer l'ampleur des améliorations apportées au suivi environnemental des inspections minières par les institutions concernées.	Biannuel	ANGE/UEP/MME/MERF/DE	ANGE/UEP/MME/MERF/DE
Nombre de mineurs artisanaux inscrits et déclarés en bonne et due forme	Nombre de mineurs artisanaux, femmes comprises, inscrits en bonne et due forme et payant des frais d'inscription au Trésor public. Le MME est chargé d'établir une base de données informatisée en vue d'assurer le suivi de la production des mineurs artisanaux.	Annuel	Ministères des Mines/des Finances/UEP	UEP/ministères des Mines/des Finances

Annexe 2 : Contexte sectoriel et institutionnel

RÉPUBLIQUE DU TOGO : PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE MINIÈRE

1. Le secteur minier est une composante essentielle du développement économique du Togo. À ce titre, il constitue un domaine prioritaire d'appui politique du Gouvernement. Le Gouvernement a adopté la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE), qui établit les secteurs prioritaires dotés d'un fort potentiel de croissance, dont fait partie le secteur minier. Dans le cadre de la SCAPE, le Togo s'engage à relever le défi de la gouvernance/transparence et de la protection de l'environnement. Il s'emploie par ailleurs à créer les conditions favorables au développement du secteur privé.
2. Le secteur minier est caractérisé par une forte présence historique prédominante de l'Etat dans l'exploitation minière du phosphate. Cependant, les investissements du secteur privé, de plus en plus nombreux, tendent à accroître la diversification de ce secteur en entraînant l'exploitation d'autres types de minerais. En effet, la pierre à chaux, le fer et le marbre dolomitique représentent désormais une part importante du PIB national et des recettes d'exportation. En 2014, le Togo comptait 29 exploitants miniers d'origines diverses. Dix-huit d'entre eux sont spécialisés dans l'exploitation de gisements de minerais industriels et produisent principalement des matériaux de construction. L'or est exploité au moyen de techniques minières de type artisanal. Jusqu'à présent, deux sociétés, Tech-mines et Panafrican Gold Corporation, ont obtenu des permis d'Exploitation d'or à Petite Echelle (EMAPE) accordés en 2011. Le nombre de Mines à Petite Echelle (MPE) s'accroît. Parmi les MPE les plus connues, on compte la mine de Granutogo à participation majoritaire allemande, située près d'Amelepke, les producteurs de sable SAD et STII (deux sociétés béninoises) et Global Merchants, une société indienne de premier plan au niveau local, spécialisée dans la production d'agregats.

Tableau A1.1 : Évolution de l'obtention de permis d'exploitation minière, 2010-2014

Année	Nombre de permis d'exploitation accordés (stock)	Nombre de permis d'exploration accordés (stock)
2010	27	38
2011	17	07
2012	25	52
2013	40	56
2014	35	56

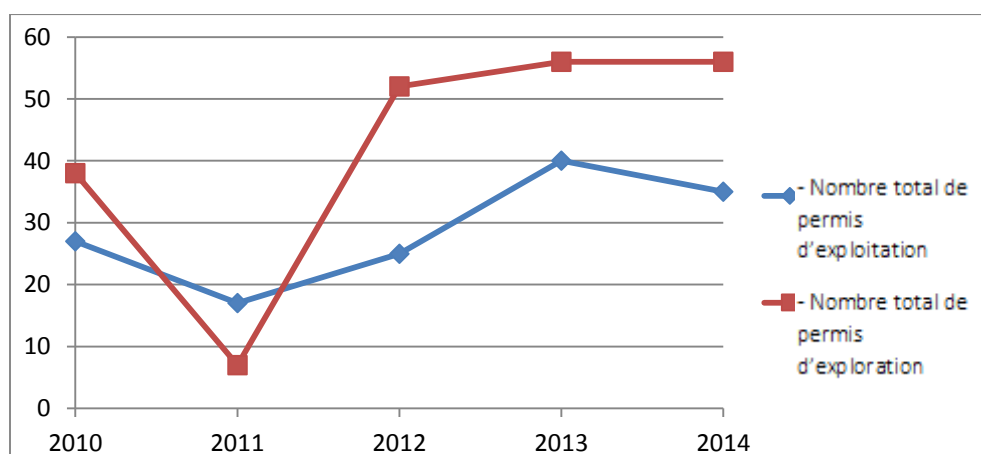
Source : MME, Lomé (décembre 2014)

3. La demande de permis d'exploitation et d'exploration de divers types de minerais s'accroît rapidement, comme le montrent le Tableau A1.1 et la Figure A1.1, qui affichent des données sur l'attribution de permis et de licences par le ministère des Mines et de l'Énergie (MME) au

cours des cinq dernières années. En 2014, le Togo a accordé au total 56 permis d'exploration et 35 permis d'exploitation minière contre 27 et 38 respectivement quatre ans plus tôt, soit une augmentation moyenne annuelle de cinq nouvelles mines et neuf nouveaux permis d'exploration. Cette tendance devrait s'accroître, une fois la nouvelle législation sur le secteur minier finalisée et adoptée. Les investisseurs affichent un intérêt croissant pour les activités minières moins classiques, telles que l'uranium, les terres rares, le zinc, le nickel, les minerais précieux, le manganèse, etc. En 2011, une société sud-africaine, G&B African Resources, s'est vue octroyée un permis d'exploration de phosphates, dans la région de Bassar, dans le nord du pays. Cependant, les activités d'exploration étant loin d'être achevées, il est trop tôt pour anticiper l'ampleur et la valeur du gisement et le résultat global que dégagera l'étude géologique, actuellement en cours.

4. *Collecte de géo-données.* La connaissance du potentiel géologique et minéral du Togo est loin d'être exhaustive, et ce malgré les premiers efforts d'exploration qui ont débuté durant la période précoloniale et se sont prolongés jusqu'à nos jours. Les résultats obtenus (gisements et principaux indices) sont la propriété de l'État togolais et proviennent principalement de l'aide fournie jusqu'à aujourd'hui par la France, l'Allemagne, l'UE, le PNUD et la Banque mondiale. Outre ses travaux de cartographie géologique, le Togo a commencé à procéder à des levés géochimiques dans l'optique de couvrir près de 40 000 kilomètres carrés du pays (soit 80 %) et à une exploration tactique (comprenant parfois des levées) de certaines cibles prometteuses (or, diamant, phosphates précambriens, zinc, nickel, platine).

Figure A1.1 : Augmentation du nombre de permis d'exploitation minière délivrés par l'État



5. *Phosphates.* L'exploitation des énormes gisements de phosphates du pays constitue la principale activité minière du Togo depuis plusieurs décennies. Comme illustré plus haut, cette tendance ralentit, en raison de l'accroissement de l'exploitation d'autres types de minerais actuellement dans le pays (voir Tableau A1.2). Les vastes réserves de phosphates togolaises comprennent un gisement de phosphates carbonatés, dont l'espérance de vie dépasse les 100 ans¹, même dans l'hypothèse d'un taux d'extraction annuel élevé. Les phosphates

¹ Les réserves potentielles ne seront pas épuisées avant 100 ans avec un niveau de capacité maximal de 3 millions de tonnes métriques par an, qui a été atteint en 1996.

représentent 10 % de l'ensemble des exportations du pays. Toutefois, la contribution du secteur des phosphates au PIB atteignait seulement 0,1 % en 2013. Cela s'explique en partie par le recul des prix des phosphates à l'échelle mondiale, ainsi que par l'absence de résultats positifs tangibles au niveau de la production découlant des investissements effectués par la Société nouvelle des phosphates du Togo (SNPT).

6. L'État a réalisé des investissements dans le secteur des phosphates, mais la production totale effective demeure bien en-deçà des attentes. Celle-ci s'est accrue de seulement 9,8 % en 2013, contre une hausse de 25 % en 2012 (voir Tableau A1.2). En fin de 2014 le Togo avait produit près de 1,1 millions de tonnes de phosphate et en Juin 2015 la production était estimée à 600,000 tonnes, avec une production projetée de 1,3 millions de tonnes d'ici la fin de l'année. La mise au point de stratégies visant à maximiser la production de phosphates et à diversifier la production minière en vue de se désengager des phosphates constitue l'une des priorités de l'État, s'inscrivant dans sa stratégie globale de croissance à moyen terme. Avec l'aide de partenaires au développement, il s'emploie actuellement à étudier des possibilités d'exploitation du potentiel que présente son secteur des phosphates en transformant l'acide phosphorique dégagé par les phosphates en engrais agricoles, ce qui créerait ainsi un segment d'offre complémentaire au sein du secteur primaire.

Tableau A1.2 – Principales données statistiques de la production de minerais au Togo : 2005-2013

Production/année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Phosphates (tonnes) SNPT	1 020 868	1 171 261	1 171 261	842 508	725 547	695 123	865 616	1 100 000	1 213 657
Calcaire (tonnes) WACEM	2 253 388	2 300 653	1 823 538	1 823 538	1 704 280	1 656 041,28	1 923 180	1 918 865	1 607 755
Fer (tonnes) MM Mining							45 189	82 196	79 868
Or* (kg)	6 178	5 903	10 158	11 834	12 954	10 451	16 469	18 551	21 086
Diamant (en carats) EMAPE	2 354	5 118	2 690	8 787	125	0	207	455	23
Agrégats (m ³)				36 489	49 362	128 341	273 517	247 468	217

= Volume expédié, y compris une grande partie de l'or en transit depuis les pays voisins, testé avant l'expédition et, dans une moindre mesure, l'or produit par l'EMAPE au Togo.

7. *Autres minerais.* Si le secteur minier togolais est largement dominé par la production de phosphates, on observe actuellement un accroissement de la production d'autres minerais, notamment l'or et le minerai de fer (voir Tableau A1.2). Depuis ces cinq dernières années, le Togo enregistre un accroissement du nombre de demandes de permis de prospection et d'exploration de l'ensemble des minerais dont il dispose. De fait, un nombre important de

preuves confirment actuellement² l'existence de vastes gisements de grande qualité, en particulier d'or, de fer, de manganèse, de calcaire, de zinc, de plomb, de baryum, de cadmium, de nickel, de minerais industriels et de matériaux de construction, tels que du marbre. La production minière se diversifie progressivement grâce la production de minerais pour le secteur du clinker et du ciment. Sans aucun doute, cela illustre l'intérêt croissant des investisseurs pour le secteur minier togolais. Cependant, cette évolution ne garantit pas la transparence du processus de délivrance des permis, principal problème associé à la gouvernance que le projet cherche à corriger.

8. *Exploitation minière industrielle.* Le secteur minier industriel est dominé par cinq grandes sociétés, à savoir les mines de West African Cement (WACEM), qui comptent deux gisements de calcaire (Tabligbo) ; la SNPT, qui dispose de deux principales mines de phosphates (Hahotoé et Kpogamé) ; MM Mining, qui exploite le gisement de fer de Bassar ; SCANTOGO, disposant d'énormes réserves de calcaire près de Tabligbo (commune de Yoto) ; et POMAR, qui produit de très grandes quantités de marbre du village de Pagala (commune de Blittah). De plus, l'État envisage actuellement d'accélérer le développement du gisement de fer de Bandjeli dans la partie centrale du pays. Pour ce faire, il recherche actuellement des investisseurs désireux de soutenir la mise en place d'un projet intégré prévoyant des activités d'exploitation du fer, la construction de lignes ferroviaires et le développement d'une installation portuaire minière.
9. En 2011, la production de clinker de WACEM a atteint 1,5 million de tonnes. Les performances du site sont bonnes, avec un taux de rotation néanmoins relativement élevé. Ses marques de ciment FORTIA et DIAMOND affichent de solides parts de marché. Le site des mines de SCANTOGO (en construction) produira 5000 tonnes de clinker par jour et générera un millier d'emplois (directs et indirects). Les investissements atteignent près de 230 millions de dollars.
10. Le marbre et la pierre ornementale présentent de bonnes perspectives de développement. Une société appelée POMAR a récemment signé une convention de financement de 10 millions de dollars et annoncé le recrutement de 2000 Togolais.
11. *Exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE).* D'un point de vue général, le secteur de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle au Togo, bien qu'informel, est relativement dynamique. Les activités de l'EMAPE autour de l'or se développent. Avant 2010, l'EMAPE était majoritairement concentrée sur les matériaux de construction. À l'époque, l'exploitation aurifère artisanale était extrêmement limitée, en raison de la rudimentarité de l'équipement et de l'inadéquation des outils. Ce n'est que début 2011 que l'État a commencé à délivrer des permis d'EMAPE, en raison d'un intérêt accru des demandeurs à l'égard de l'or et de petit outillage mécanique permettant d'améliorer l'extraction de son minerai. Les autorités togolaises ont approché la Banque avec une demande d'assistance technique pour l'organisation et la supervision des activités d'EMAPE afin d'améliorer la production et de

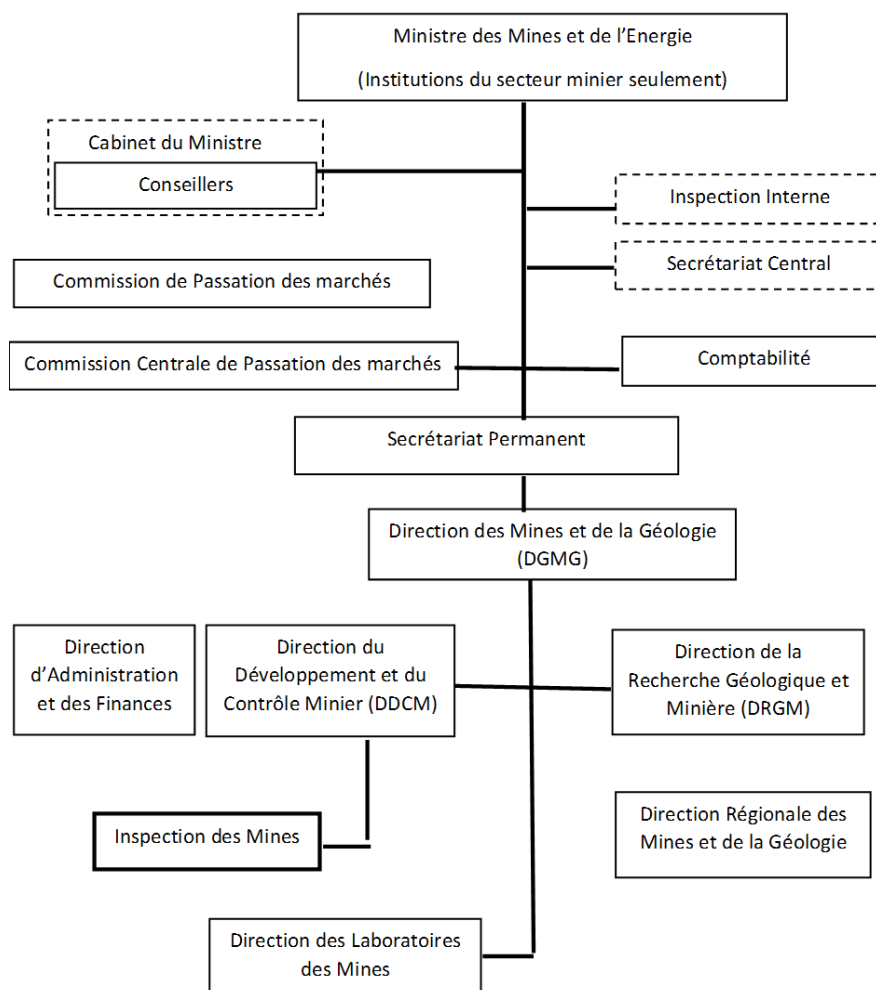
² Depuis 1996, l'État a déployé des programmes de reconnaissance sur plus de 45 000 kilomètres carrés. Les levés géologiques et géochimiques systématiques ont permis de découvrir de l'or, du zinc et du diamant, ce qui a été confirmé par de grandes sociétés telles que BHP.

légaliser tout le secteur, et ainsi éviter certaines erreurs commises par d'autres pays dans la sous-région.

12. Le dernier rapport de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) indique que les activités de commercialisation de l'or et du diamant au Togo occupent une place importante de ses activités d'exportation. En effet, d'après les statistiques de la Direction générale des mines et de la géologie (DGMG), les exportations d'or du Togo ont dépassé les 16 tonnes rien qu'en 2011 et ont augmenté jusqu'à 21 tonnes en 2013. Selon les mêmes sources, la majeure partie de ce volume provient des pays voisins en vue d'une réexportation. D'après la DGMG, on compte actuellement des sites alluviaux d'exploitation artisanale d'or et de diamant au Togo au titre de deux permis récemment octroyés aux sociétés d'exploitation SOLTRANS et WAFEX. Le projet devra de manière indirecte s'assurer de clarifier le rôle et le mandat de chacune de ces EMAPE et des sociétés de négoce de l'or et du diamant, en veillant à ce que le MME prenne en charge officiellement la coordination des activités d'EMAPE dans le pays. Pour ce faire, il sera nécessaire de constituer une unité spécialisée au sein du MME chargée de gérer en particulier les affaires d'EMAPE.
13. *Défis sectoriels.* Pour parvenir à réaliser son potentiel minier considérable, le Togo doit poursuivre ses efforts en vue d'établir de solides fondations de gestion transparente et efficace de son secteur minier, en particulier de ses ressources en phosphates. Un nouveau cadre juridique, réglementaire et contractuel, mis à jour et largement aligné sur les meilleures pratiques internationales sera adopté dans les prochains mois par le Gouvernement. L'octroi des marchés et des permis devrait se faire de manière ouverte et transparente, au fur et à mesure du déploiement des réformes. Les principaux défis auxquels l'État togolais va être confronté sont les suivants : (i) faible conformité avec les principes de bonne gouvernance dans son approche du développement du secteur, ce qui a porté préjudice à la bonne gestion des IE, notamment la capacité à anticiper et programmer les besoins sociaux et en matière d'infrastructure associés aux activités du secteur ; (ii) chevauchement des rôles et capacités insuffisantes des institutions du secteur ; (iii) manque de clarté au niveau des rôles dans la perception des recettes fiscales par les institutions au sein et à l'extérieur du secteur ; (iv) collaboration insuffisante entre les différents institutions/ministères au sein et à l'extérieur du secteur concernant la perception des recettes fiscales et les activités des IE ; (v) production insuffisante des rapports qui permettraient de disposer de données fiables sur la production minière et les revenus générés par le secteur, y compris la production de l'EMAPE et des MPE ; (vi) ressources humaines et capacités institutionnelles insuffisantes pour la mise en œuvre et le suivi des activités des IE ; (vii) coordination insuffisante entre le MME et la SNPT concernant les opérations publiques associées à la production de phosphates ; (viii) information et consultations publiques limitées concernant les progrès réalisés au niveau du développement du secteur et la manière dont il profite au développement des populations locales ; (ix) partage insuffisant des bénéfices découlant des activités du secteur et (x) dialogue limité avec les instances de la société civile et amélioration insuffisante de la transparence des informations communiquées sur les activités des IE au Togo. Le projet vise à combler les lacunes de capacités en matière institutionnelle, opérationnelle, technique et de gouvernance et à renforcer la participation des citoyens et des femmes dans les discussions nationales sur les IE. La section suivante développe plus en détail un certain nombre de ces défis clés.

14. *Complexité de l'environnement institutionnel, en raison de la diversité des parties prenantes associées au MME.* La capacité du MME à remplir correctement son mandat dépend en partie du contenu et du degré de formalisation des relations qu'il entretient avec les autres acteurs, y compris l'État. Il est par conséquent nécessaire de clarifier et de redéfinir le rôle de chaque institution du secteur public et de mettre en place de nouveaux organes institutionnels plus efficaces chargés de superviser les différents aspects de la gouvernance et de la gestion du secteur public, en ce qui concerne le secteur minier au Togo. Les améliorations apportées à la configuration institutionnelle du MME devront s'inspirer des résultats et des recommandations de l'audit institutionnel et du plan d'action associé, qui seront déployés dès le lancement du projet proposé. Au sein du ministère des Mines et l'Énergie, la plupart des activités sont coordonnées par la Direction générale des mines et de la géologie (DGMG). Les différents organes institutionnels du MME présentés dans l'organigramme suivant et la matrice de délégation des pouvoirs doivent être modernisés.

a. **Figure 3 : Structure institutionnelle simplifiée du MME**



15. *Complexité des rapports et dotation en personnel inadéquate dans les institutions.* Les institutions clés du secteur minier et leurs rôles principaux sont : (i) *administratif* : Secrétariat permanent ; Direction des finances et de l'administration et (ii) *technique* : Direction générale des mines et de la géologie (DGMG) ; Direction du développement et du contrôle minier ; Direction des recherches géologique et minière (DRGM) ; Direction des laboratoires des mines (DLM) ; et Direction régionale des mines et de la géologie (DRMG). Deux autres institutions sont rattachées et/ou directement associées au MME, à savoir le Secrétariat national de l'ITIE et la Société nouvelle des phosphates du Togo (SNPT). Associés de manière indirecte, on compte également l'Agence nationale de gestion de l'environnement (ANGE) qui supervise les questions d'ordre environnemental et social concernant le secteur minier au Togo, et le tout nouvel Office togolais des recettes (OTR) créé en 2014. Cependant, comme indiqué ci-dessous, plusieurs autres institutions interviennent également dans le processus de recouvrement des recettes. La SNPT compte 1542 employés, tandis que le MME en compte environ 250, dont une forte concentration à la DGMG, qui emploie plus de 100 personnes. Concernant les compétences, la géologie est très représentée, et le MME et la SNPT accusent des lacunes dans le domaine du suivi des activités des IE au Togo. Les compétences de l'ANGE sont strictement limitées à des connaissances générales. Elle dispose de peu de connaissances dans l'environnement et la gestion sociale des activités des IE. Il est urgent de clarifier le rôle de chacune des institutions présentées ci-dessus. Actuellement, les défis à l'échelle nationale sont considérés comme importants, face à l'ouverture concrète au secteur privé des projets de nouveaux développements dans le secteur minier.
16. *Le manque de clarté et une complexité excessive persistent dans la perception des recettes.* Au Togo, la perception des recettes fiscales des IE incombe simultanément à plusieurs agences gouvernementales, y compris des agences décentralisées à l'échelle des communautés locales et des sites miniers. Leur nombre élevé justifie la clarification et la simplification urgentes des flux de recouvrement des recettes entre les différentes agences. Ces agences sont le tout nouveau Office togolais des recettes (OTR)³ né de la fusion des deux anciennes agences : la Direction générale des impôts (DGI) et la Direction générale des douanes (DGD) ; la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) ; la Direction générale des mines et de la géologie (DGMG) ; la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) ; la Direction générale du travail et des lois sociales (DGTLS) ; le ministère de l'Environnement (ME) ; l'Autorité de réglementation du secteur de l'électricité (ARSE) ; la Direction générale des hydrocarbures (DGH) ; et sept agences locales qui interviennent à l'échelle des communautés et des sites miniers, à savoir la Préfecture du Golfe (district de Lomé) ; la Préfecture de Vo (district de Vogan) ; la Préfecture de Zio (district de Tseve) ; la Préfecture de Yoto (district de Tabligbo) ; la Préfecture de Kloto (district de Kpalime) ; la Préfecture de Bassar (district de Bassar) et la Préfecture des Lacs (district d'Aneho).
17. *Insuffisance de la réglementation et des capacités institutionnelles visant à assurer le suivi du secteur.* La réglementation du secteur minier date de l'arrêté de 1927 instituant les procédures d'obtention de permis d'exploration et d'exploitation, ainsi que les conditions de rémunération des propriétaires privés des terrains exploités. Cette loi a été modifiée le 21 mai 1959. Le secteur minier a été entièrement nationalisé en 1974, faisant de l'Office

³ L'OTR est une nouvelle agence gouvernementale regroupant les anciennes Direction Générale des Impôts et Direction Générale des Douanes. Il a été créé en 2014.

togolais des phosphates le premier acteur du secteur industriel du pays. Au milieu des années 1990, le Gouvernement togolais a annoncé un programme de réformes visant à libéraliser le secteur minier pour l'ouvrir aux investissements privés. Suite à ces réformes, une nouvelle loi sur le secteur minier, très axé sur le secteur des phosphates, a été promulguée par l'Assemblée nationale du Togo le 23 décembre 1995 (Loi 96-004/PR). Cette loi a remplacé un certain nombre d'autres lois, y compris l'arrêté de 1927 sur les permis. Elle a été modifiée en 2003 pour prendre en compte des aspects qui n'avaient pas été traités dans le Code minier de 1996.

18. En complément de ce cadre juridique et réglementaire, il existe un certain nombre d'ordonnances et de réglementations régissant les activités du secteur minier togolais. Concernant le suivi des activités des IE, un certain nombre de problèmes apparaissent souvent, en particulier : (i) des contradictions entre le Code minier et un certain nombre de dispositions de la Constitution, en particulier concernant la décentralisation, qui n'est pas couverte par le Code minier et la réglementation, (ii) le manque d'harmonisation avec d'autres domaines de la législation, tels que le droit foncier, la loi-cadre sur l'environnement, le droit financier, etc. ; et (iii) des contradictions entre le Code minier et les lois du secteur minier d'autres pays de la sous-région, en particulier ceux de la CEDEAO et de la SADC, ainsi qu'avec le « Projet Afrique Extraction minière » de l'Union africaine.
19. *Progrès marginaux de la mise en œuvre de la Stratégie de développement du secteur des phosphates (SDSP, mars 2010) et des réformes du secteur des IE.* Au cours des dernières années, l'État togolais s'est employé à mettre en œuvre une nouvelle Stratégie de développement du secteur des phosphates, comprenant la recherche de partenaires pour contribuer au développement des ressources en phosphates carbonatés du pays. Il ne s'agit en aucun cas d'une privatisation des activités de la SNPT ou du secteur des phosphates. Quelques réformes ont été adoptées récemment qui, si elles témoignent de la volonté accrue du Gouvernement togolais d'améliorer le fonctionnement du secteur minier, ne se sont traduites jusqu'à présent que par l'adoption d'un document de stratégie politique. L'objectif du « Document de politique nationale du secteur minier du Togo » (décembre 2012) vise à optimiser la gestion du secteur dans un cadre global visant à favoriser le dialogue entre toutes les parties prenantes du secteur minier togolais. La Politique nationale du secteur minier énumère une liste de réformes visant à renforcer l'efficacité des institutions minières existantes. Les composantes visées par les réformes sont les suivantes : (i) le cadre institutionnel actuel (ministère des Mines et DGMG) ; (ii) la promotion d'une coordination étendue des programmes de développement entre le ministère responsable des mines et ceux en charge de l'environnement, de l'industrie, de l'eau, de l'énergie, des sols et de l'enseignement supérieur ; et (iii) la nécessité de développer les synergies entre le ministère des Mines et le ministère de l'Enseignement supérieur en vue de mettre sur pied une filière de formation proposant un large éventail de cours à vocation professionnelle plus aptes à répondre à l'évolution du secteur minier. Le défi que constitue la gestion de la SNPT demeure non résolu et les politiques de mise en œuvre ne sont pas clairement articulées.
20. La production de la SNPT est visée spécifiquement par la Phase 1 de la SDSP. La Phase 1 est actuellement en cours d'exécution, après des débuts difficiles qui ont retardé le processus mais qui sont finalement progressivement en train d'être compris et endossés. Sans surprise, les performances enregistrées au départ et actuellement sont similaires à celles déjà observées

dans d'autres pays où les sociétés minières publiques se sont engagées dans une réhabilitation de leur secteur minier souffrant du déclin de leur équipement et de l'efficacité insuffisante de leur exploitation.

21. *Insuffisance de la coordination entre le MME et la SNPT concernant les activités du secteur public des phosphates.* La première tentative d'ouverture au secteur privé de l'industrie des phosphates en vertu du Code minier a eu lieu en 2001, avec la création de l'International Fertilizer Group-Togo (IFG-Togo), une coentreprise 50/50 entre l'État togolais et BRIFCO, une société franco-tunisienne. IFG-Togo a signé à l'époque une entente de gestion de 40 mois visant à accroître la production annuelle à 3 millions de tonnes métriques. Ce partenariat public-privé a néanmoins été confronté à plusieurs problèmes liés à une gouvernance insuffisante, entraînant sa dissolution en 2003. L'État togolais a alors repris la main sur l'industrie des phosphates, après quoi la production annuelle a baissé en 2012, s'établissant à 30 % de son niveau le plus élevé. Il est à noter, cependant, une légère reprise de la production de la SNPT en 2013. La société d'exploitation fait régulièrement face à de grandes difficultés opérationnelles et techniques ; elle opère de façon indépendante du MME. La direction de la SNPT est directement placée sous l'autorité du Bureau du Président.
22. *Dimensions transectorielles.* Le MME a également mis au point des interfaces avec d'autres organisations telles que le ministère des Finances, qui intervient dans la perception des impôts et les douanes, et le ministère de la Sécurité et de la Protection civile : les sociétés minières, quel que soit leur rang, doivent signaler leur présence aux autorités administratives locales qui représentent l'État (préfets, chefs de canton, chefs de village), le ministère de l'Environnement, chargé des évaluations de l'impact environnemental et social (EIES), le ministère de l'Emploi (lorsqu'il est nécessaire de recruter du personnel), les sols et l'agriculture (dans le cas de minerais agricoles), les ressources en eau (pour les puits), les travaux publics (fourniture de données géologiques, par exemple dans le cadre de la construction de nouvelles routes), l'industrie (en particulier, lorsqu'on envisage une transformation), les affaires sociales (lorsque les intérêts des populations entrent en jeu). L'ITIE est l'une des agences rattachées au MME. Le secrétariat technique de l'institution participe à la bonne mise en œuvre des nouvelles normes de l'ITIE en vue d'améliorer la perception des divers impôts et taxes associés aux activités d'extraction. L'Université de Lomé, à travers son Département des Sciences de la Terre - Géologie, forme des étudiants aux sciences de la terre (géologie uniquement), dont certains ont rejoint la DGMG, la SNPT ou le secteur privé. Cependant, le contenu de la formation se limite actuellement à des cours de géologie et nécessite d'être élargi.
23. Au cours des dernières années, la Banque s'est mobilisée pour soutenir le secteur minier au Togo au moyen de diverses interventions, notamment l'engagement de dialogues sur les politiques, l'ITIE et l'EI-TAF. Ces interventions ont permis de poser les bases d'une assistance financière et technique plus solide et de plus grande envergure au secteur minier. La Banque joue un rôle de premier plan en tant que donateur dans le secteur minier togolais. L'assistance de la Banque, jusqu'à ce jour, a été financée par une série d'AT, pour des budgets annuels, cependant, très limités.
24. Dans les pays producteurs de minéraux qui ont traditionnellement créé des sociétés d'État pour l'exploitation minière, où il a fallu relancer des projets et des mines sans suffisamment

d'investissements privés et sans dégager la performance associée, le secteur minier a souvent fini par stagner et il faut fréquemment déployer des initiatives pour mettre en place une politique et des cadres efficaces pour en faire un secteur concurrentiel. Plusieurs sociétés minières performantes sont déjà parvenues à mener à bien des projets intégrés de développement du secteur minier tel que celui que le Togo sollicite actuellement auprès de la Banque. Leur réussite tient à la mise en place des bases pour l'élaboration des politiques et l'émergence d'institutions nationales compétitives à l'échelle internationale garantissant un développement durable, la transparence et une gouvernance considérablement améliorée du secteur minier. Le projet proposé est l'occasion pour la Banque d'offrir une assistance qui permettra un développement supposé efficace du secteur minier au Togo en renforçant la gouvernance du secteur, le savoir-faire en matière de gestion de l'IE et l'acquisition de connaissances modernes dans ce domaine au Togo. En effet, outre les aspects juridiques et réglementaires déjà traités ailleurs par la Banque, le projet offre des mécanismes satisfaisants en vue d'améliorer la gouvernance de la perception des recettes, qui permettra au Togo de négocier des contrats sur une base équitable et de s'engager dans une plus forte participation des citoyens et une meilleure répartition des bénéfices. Il offre également aux agences sectorielles une structure institutionnelle appropriée, en procurant une organisation, des mandats et des capacités, en garantissant l'inclusion de dimensions sociales et environnementales saines et aisément mesurables dans le secteur minier et en planifiant de manière anticipée le développement des infrastructures minières.

Autres interventions de donateurs dans le secteur minier au Togo

25. L'assistance des donateurs dans le secteur minier au Togo s'est principalement concentrée dans les études géologiques et autres travaux associés. Principales exceptions à cette règle, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAD) s'engagent volontiers pour l'amélioration de la transparence et le renforcement des capacités du MME, afin d'améliorer la gestion du secteur. Et de fait, la BAD s'est jointe, aux efforts de lancement par la Banque du processus de l'ITIE et participe depuis lors au cofinancement de ses activités au Togo, en parallèle au fonds fiduciaire MDTF. De plus, la BAD a offert une participation complémentaire aux programmes, dans l'optique de prolonger la mise à disposition de ressources financières et de compétences en vue de soutenir l'État dans le cadre de ses négociations transactionnelles, par le biais de la Facilité africaine de soutien juridique.
26. Le Bureau de Recherches Géologiques et Minières (BRGM) français a financé la cartographie de l'intégralité du territoire, qui a été achevée au milieu des années 1980. Elle a permis d'établir cinq cartes géologiques (échelle 1/200 000) et une synthèse géologique à l'échelle nationale (échelle 1/500 000). Le BRGM a basé ses travaux sur d'anciennes cartes topographiques qui dataient de 1963-1965. Par conséquent, les cartes géologiques ne sont pas suffisamment détaillées. L'agence japonaise JICA a récemment offert son assistance à l'État pour la mise à jour de la carte topographique du Togo (échelle 1/50 000). L'atelier de validation a eu lieu en 2013.
27. Au cours de la période 1987-2003, l'UE a financé, en collaboration avec le PNUD, une campagne d'exploration appelée prospection géochimique stratégique du Togo. En 1999, l'UE a décidé de poursuivre sa contribution à l'établissement d'un tout premier Système

d'Information Géologique (SIG), très rudimentaire pour le pays. Cependant, le programme ne prévoyait pas la formation de personnel du MME, ni de budget opérationnel. Avec le temps, à défaut de maintenance, le système d'information géologique a cessé de fonctionner.

28. Plus récemment, l'Allemagne a exprimé son intérêt à aider le Togo dans la réalisation de levés aériens en vue de renforcer les connaissances géologiques du pays.

Annexe 3 : Description détaillée du projet

RÉPUBLIQUE DU TOGO : PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE MINIÈRE

1. Le projet prévoit trois composantes, chacune comportant des sous-composantes. Les composantes portent sur les éléments suivants : (A) gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier; (B) Développement environnemental, social et économique à partir de l'exploitation minière ; et (C) gestion et coordination de projet, notamment les fonds pour la préparation du projet (avances). Le coût total du projet est de 15 000 000 de dollars. Le projet est entièrement financé par les ressources de l'IDA.
2. **Composante A : gouvernance, transparence, suivi et efficience du secteur minier (coût total : un équivalent de 8,45 millions de dollars).** Cette composante vise à appuyer l'amélioration de la gestion et du suivi des activités de développement minier au Togo, depuis l'octroi des permis d'exploration en passant par la supervision de l'exploitation jusqu'à la fermeture des mines. Les activités soutiendront la modernisation du secteur minier dans l'optique de faire de l'État, jusqu'alors opérateur (par l'intermédiaire d'entreprises publiques), l'autorité de réglementation et de planification qui supervise et oriente le développement du secteur. Ce développement devrait contribuer à instaurer des conditions plus attrayantes pour les investissements privés. Les investisseurs bénéficieront d'une fiabilité renforcée et d'un accès amélioré aux informations librement disponibles sur les titres miniers et les données géo scientifiques du ministère des Mines. Ces outils complèteront les efforts déployés pour réviser la législation minière et notamment les accords de développement minier à utiliser dans le cadre de futurs investissements.
3. Autre objectif essentiel, la composante A doit également permettre d'améliorer les fonctions de transparence, de suivi et d'efficacité des principales institutions engagées dans la gouvernance du secteur minier, qui leur permettent d'exercer leurs mandats de manière à encourager les investissements tout en s'assurant que les mesures de préservation et les normes de sécurité soient respectées, conformément aux normes internationales. Cette composante soutiendra le renforcement des capacités de l'État en matière de gestion du secteur minier et l'application de la loi. À cet égard, le projet vise : (i) à soutenir le MME et à clarifier les rôles et les fonctions respectives de ses départements techniques et des institutions publiques chargées de la gestion et du contrôle quotidiens des activités minières (dont la SNPT et d'autres EP) (ii) à renforcer les structures de gouvernance d'entreprise de la SNPT et d'autres EP ; et (iii) à améliorer la capacité nationale à gérer le secteur minier artisanal et à petite échelle.

4. **A.1. Cadastre minier et base de données géologiques nationale (un équivalent de 3,3 million de dollars).** Cette sous-composante consiste à moderniser le bureau du cadastre minier de Lomé en mettant en œuvre un système de cadastre moderne et informatisé, assorti de procédures de délivrance, de refus et de révocation des permis. Une reconfiguration de la base de données géoscientifiques nationale est également prévue au titre de cette activité, afin de réaliser un stockage, une gestion et une évaluation de toutes ces données. Une fois cette base au point et testée, le MME permettra l'accès au public et aux investisseurs potentiels par des interfaces électroniques. Les agences d'exécution seront la Direction générale des mines et de la géologie (DGMG), par l'intermédiaire de la Direction de développement et de contrôle miniers (DDCM) et de la Direction des recherches géologiques et minières (DRGM).
5. La conception et la mise au point du cadastre minier comprendront : (a) une évaluation de la situation des activités cadastrales, au plan des ressources minérales ; (b) l'établissement d'un registre des ressources minérales et d'un système de cadastre moderne et en ligne, et le développement d'un logiciel d'application spéciale ; (c) l'installation, l'évaluation et la mise en service du système informatisé, et l'identification des besoins pour la, la mise à jour des équipements et du réseau informatique et ensuite leur lancement ; (d) et finalement une formation professionnelle.
6. Le développement de la base de données géologiques nationale comportera les éléments suivants : (a) évaluation de départ du matériel existant et numérisation des documents choisis ; (b) évaluation et dématérialisation pour le stockage électronique des cartes, bases de données, analyses et résultats de tests ; (c) plan de travail de l'interprétation géologique et de l'acquisition de données.
7. **A.2. Services de conseil sur les transactions en vue de l'évaluation des propositions de développement des ressources minérales (un équivalent de 1,1 million de dollars).** Cette sous-composante vise à éliminer l'asymétrie de l'information et des connaissances au niveau des accords contractuels entre les investisseurs et l'État, afin de renforcer le pouvoir de négociation de l'État vis-à-vis des investisseurs. Les activités de cette sous-composante se concentreront sur les actions suivantes : (i) fournir des conseils de nature techniques, juridiques, économiques et financiers à l'État, y compris à travers l'examen d'études de faisabilité, de plans de production, de l'élaboration d'accords de développement minier et d'infrastructures associées, et (ii) en parallèle, consolider les compétences des principaux hauts fonctionnaires dans le domaine du commerce minier. Le projet visera également à fournir une assistance pour l'élaboration de procédures détaillées relatives aux évaluations des actifs du secteur minier et les appels d'offres, notamment pour ces derniers, des critères de sélection des cibles appropriées, ainsi qu'une assistance technique pour l'organisation de ventes aux enchères transparentes de certains gisements publics. La mise en œuvre de cette activité sera dirigée par la DGMG, mais touchera plusieurs ministères, notamment le ministère des Finances, le ministère de l'Environnement et des Ressources forestières, des représentants des EP et éventuellement des députés.
8. **A.3. Suivi et contrôle de la production minière (un équivalent de 1,1 million).** Au Togo, les statistiques officielles relatives à la production minière, y compris la production de phosphates de la SNPT, sont auditées par les sociétés d'extraction elles-mêmes, sans garantie

d'exactitude. La production des phosphates est sous contrôle public depuis plusieurs dizaines d'années et les réformes déployées en vue d'améliorer la productivité de la société n'ont pas permis d'obtenir une hausse significative ni de la production et ni des revenus. Le projet soutiendra la mise en place de mécanismes améliorés de contrôle des données de production et d'inspection des déclarations de revenu des EP et des opérateurs privés du pays. L'évaluation et l'homologation de la quantité et de la qualité des pierres précieuses et semi-précieuses exportées feront partie de cette activité. Le soutien visera l'Office Togolais des Recettes (OTR), récemment créé au ministère des Finances, et les agences d'inspection et de contrôle du MME.

9. Le renforcement des compétences du personnel visera également à consolider les mécanismes existants de recouvrement des recettes fiscales et de génération de revenus. La création récente de l'OTR ne résout pas le problème lié à la complexité inutile pesant sur le système de recouvrement des recettes fiscales, et l'organisation institutionnelle actuelle requiert également de poursuivre le renforcement des services d'administration fiscale et de consolider les mécanismes de perception des impôts et des recettes afin d'améliorer la gouvernance institutionnelle et la transparence de gestion des revenus. Il s'agira dans un premier temps de réunir la commission technique de Revue de la nouvelle législation du secteur minier (provisoire) et le Groupe multipartite de l'ITIE en vue de procéder à un inventaire du secteur minier concernant les impôts et les procédures, et d'établir un modèle de projection fiscale concernant certains sites d'extraction et mines spécifiques, y compris ceux de la SNPT.

10. A.4. Développement organisationnel du MME (un équivalent de 1,25 million de dollars).

Dans le cadre de cette sous-composante, le renforcement des capacités et l'assistance technique aux principales institutions publiques de contrôle seront basés sur l'évaluation institutionnelle existante du MME qui avait été commanditée par la BAD et réalisée en 2013⁴. L'analyse existante sera complétée par une évaluation des visions et des stratégies nécessaires pour le développement durable des industries extractives du point de vue de l'attraction et la supervision des investisseurs, la gestion des opérations, y compris l'activité de l'EMAPE, la création d'emplois et la diversification économique. Le projet encouragera l'application des recommandations de l'évaluation, en particulier celles concernant la modernisation de la configuration organisationnelle du MME et de ses principales composantes (DGMG, DDCM, etc.). Il sera essentiel de s'intéresser aux fonctions qui n'avaient pas été expressément prises en compte dans la structure organisationnelle, notamment, l'exploitation minière artisanale et à petite échelle, et le contrôle et la gestion de l'environnement, entre autres. L'évaluation et les recommandations définiront le rôle du MME à l'égard des institutions publiques associées, telles que l'Agence nationale de gestion de l'environnement (ANGE), la SNPT, l'ITIE et l'OTR. Le projet appuiera des directions du ministère des Mines, parmi lesquelles la DGMG, la DDCM, la DRGM et la DRM.

11. Sur le plan de l'amélioration des compétences des fonctionnaires de l'État, il est prévu que les programmes de formation recommandés portent notamment sur les compétences juridiques, économiques et financières. Cette formation sera dispensée au personnel des ministères responsables et des ministères chargés de l'administration de la participation publique aux marchés d'exploitation minière, ainsi qu'aux employés des services fiscaux du secteur des ressources minérales. La formation sera étendue à la maîtrise de l'examen et du contenu des

⁴ *Audit stratégique et organisationnel du Ministère des Mines et de l'Energie*, BAD (2013)

études de faisabilité de projets, des plans de production, de contrôle et de la supervision environnementales des activités minières, des plans/ententes de développement du secteur minier et des infrastructures associées, et la rédaction d'accords de développement social communautaire du secteur minier.

12. **A.5. Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques (EP) du secteur minier (un équivalent de 0,75 million de dollars).** L'objectif de cette sous-composante est d'aider la SNPT et les autres organismes de gestion des actifs de l'Etat en charge des participations dans des sociétés minières, à réaliser une revue stratégique de leur structure interne, notamment en ce qui concerne les fonctions techniques de la gestion financière, de la divulgation de l'information financière, des procédures de passation des marchés et décisions d'investissements, et des structures globales de gouvernance. Les activités prévues dans le cadre du projet visent le renforcement des capacités d'évaluation et d'élaboration des accords de Partenariats Public-Privé (PPP) passés par les EP relativement au développement des ressources minérales et des infrastructures. L'activité permettrait également de prodiguer des conseils sur les rôles et les responsabilités des agences publiques au titre de leurs fonctions de suivi et de contrôle des EP. L'activité sera exécutée par la Direction générale des mines et de la géologie, en étroite collaboration avec l'EP concernée, y compris la SNPT. En outre, les activités de cette sous-composante comprendront également un audit environnemental et social de plusieurs opérations minières de la SNPT afin de faire le bilan des impacts occasionnés par ses opérations et de proposer des plans d'atténuation.
13. **A.6. Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (un équivalent de 0,95 million de dollars).** Cette sous-composante vise à établir les bases pour la formalisation du secteur de l'EMAPE du Togo. Dans le cadre du projet sera réalisée une évaluation détaillée du secteur togolais de l'EMAPE, qui comprendra la préparation d'un plan d'action régissant (i) les initiatives à mettre en place pour faciliter un suivi efficace des activités de l'EMAPE par une légalisation des activités de l'EMAPE (titres miniers, coopératives) ; (ii) l'assistance technique venant en renfort de la gestion environnementale et de la santé et de la sécurité dans les secteurs de l'EMAPE ; (iii) la création d'une valeur ajoutée par des activités de commerce et de transformation équitables ; et (iv) l'évaluation des conditions des femmes qui travaillent sur des sites d'EMAPE. La DGMG dirigera la mise en œuvre des activités en collaboration avec les directions régionales des mines et de la géologie. Sous réserve de la révision organisationnelle du MME, il pourrait se révéler nécessaire de créer une direction ou un groupe de travail spécial de l'EMAPE.
14. **Composante B : développement environnemental, social et économique découlant des activités du secteur minier (coût total : un équivalent de 4,3 millions de dollars).** L'objectif de la composante B est de promouvoir les conditions permettant aux activités du secteur minier de contribuer à un développement socio-économique durable. Les activités de cette composante se concentreront sur (i) le renforcement des capacités en ressources humaines en vue de développer le secteur minier, (ii) l'amélioration de l'accès à des informations détaillées sur les transactions et les marchés conclus dans le secteur, en facilitant l'accès à l'information sur le développement des ressources minérales, (iii) l'amélioration de la gestion environnementale et sociale de l'industrie extractive, (iv) l'amélioration de la condition de groupes défavorisés, tels que les femmes, tout en renforçant les organisations de la société

civile, et (v) le soutien de plateformes de redevabilité et de développement communautaires, telles que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE).

15. **B.1. Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales (un équivalent de 2,0 millions de dollars).** Les deux objectifs de cette sous-composante sont (i) de contribuer à la formation de nouvelles générations de spécialistes en exploitation minière et (ii) de faciliter l'accès et la sensibilisation du public aux activités minières. En premier lieu, le projet s'appuiera sur le programme de la Faculté de Géologie et des Sciences de la terre de l'Université de Lomé, dont il secondera la révision. Le projet tirera parti des programmes d'échanges et d'expertise en vigueur avec des instituts régionaux analogues, dans l'optique d'améliorer la collaboration et la spécialisation régionales avec des établissements tels que l'École des mines en Mauritanie et l'Institut d'ingénierie de l'eau et de l'environnement au Burkina Faso.
16. En deuxième lieu, la sous-composante a pour objet de promouvoir l'accès à l'information sur le développement des ressources minérales par l'établissement de centres d'informations virtuels, physiques voire mobiles. Cette initiative encouragera les citoyens, la communauté universitaire et les groupes de la société civile intéressés à se renseigner sur les industries extractives, leur impact et les meilleures pratiques concernant (i) les marchés passés dans le secteur et les titres miniers, (ii) l'impact social de ce secteur, y compris les indicateurs socio-économiques, l'impact sur les conditions de vie et sur le développement des communautés minières et d'autres effets générés par le secteur minier, (iii) les cartes des zones minières, (iv) les réserves de minerai et (v) les documents publiés sur les ressources minérales et sciences analogues, le droit et la responsabilité sociale des entreprises et les ouvrages existants sur l'économie minière. Outre la documentation et les ouvrages techniques, les activités appuieront la rédaction de matériel et d'événements d'information publique par des moyens de communication non traditionnels, comme des interventions radiophoniques, théâtrales et musicales, des films d'animation et des brochures d'information destinés à des groupes d'intérêts spéciaux. La mise en œuvre des activités d'accès public à l'information sera dirigée par la DGMG, bien qu'elle ait envisagé de sous-traiter l'élaboration des activités d'information et de sensibilisation du public à des organisations de la société civile et à des établissements universitaires étant donné leur avantage comparatif et leurs liens directs avec les parties prenantes.
17. **B.2. Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire (un équivalent de 1,6 million de dollars).** Le projet participera à la gestion des questions environnementales et sociales qui caractérisent le secteur minier. Pour ce faire, dès le lancement du projet sera réalisée une Évaluation environnementale et sociale stratégique (EESS) qui nécessitera la consultation des parties prenantes et leur capacité de supervision. L'EESS portera sur les défis environnementaux et sociaux que pose le développement des ressources minérales et formulera des recommandations techniques, institutionnelles, réglementaires, législatives et politiques destinées à les relever. Sous la supervision d'un comité directeur de l'EESS, le projet (a) mettra en œuvre les principales recommandations formulées dans l'EESA ; (b) procédera à des mises à jour des règlements s'appliquant au secteur ; (c) supervisera le renforcement des capacités à gérer les évaluations d'impact environnemental et social (EIE et EIS) et à régler les

litiges/griefs survenant dans l'exploitation minière à grande échelle et l'EMAPE. Cette sous-composante visera en particulier à renforcer la coordination des opérations minières entre le MERF et l'ANGE. L'un des objectifs tangibles est de développer un système d'information central permettant de suivre la performance environnementale et sociale, et la conformité aux normes par les exploitants miniers. Ce système sera hébergé à l'ANGE et sera conjointement exploité par l'ANGE et la direction du MME responsable de l'inspection des mines (DDCM).

18. L'un des objectifs visés de l'EESS portera sur le soutien des plateformes de développement communautaire et de redevabilité. La Banque dispose d'une grande expérience en matière de consultation inclusive auprès des communautés touchées par les activités minières, et notamment auprès des groupes marginalisés comme les femmes, les personnes âgées et les minorités ethniques. Les meilleures pratiques internationales seront adaptées aux nécessités et aux sensibilités nationales, et des manuels d'utilisation seront préparés à l'attention des autorités et des investisseurs privés. Le but est que ces manuels deviennent des outils essentiels pour communiquer les objectifs et les recommandations de l'EESA et pour attirer les investisseurs privés. Selon les conclusions de l'EESA, les principaux sujets devraient comprendre les suivants :
19. *Renforcement des capacités des femmes dans le secteur minier.* L'objectif de cette activité est de garantir l'accès des femmes aux profits découlant des activités d'exploitation minière et de s'assurer qu'elles ne souffrent pas de façon disproportionnée de l'impact négatif éventuel du secteur. L'exploitation minière et les activités associées ont la capacité de transformer les conditions de vie dans les pays en développement riches en ressources naturelles. Elles peuvent stimuler la croissance économique. Pour les femmes en particulier, les industries extractives peuvent améliorer leur vie, notamment par la création d'emplois, l'accès aux revenus et le développement des investissements visant les populations locales. Ces bénéfices sont particulièrement pertinents dans le contexte national du Togo, où les femmes sont l'objet de fortes inégalités, par défaut de protection de leurs biens et possessions, par manque de perspectives d'emplois et par défaut d'accès au financement (Agbodji, Batana, Ouedraogo, 2013⁵). Pour atteindre les objectifs fixés, un cadre de consultation propre au pays sera établi en concertation avec les acteurs du secteur, les partenaires au développement et la société civile, afin d'identifier et de faciliter les possibilités de renforcement des capacités et d'établir un point focal relativement au dialogue sur la recherche et les politiques des questions sexospécifiques.
20. *Initiative pour la transparence dans les industries extractives.* Conformément à la Norme ITIE de 2013, le groupe multipartite chargé de mettre en œuvre l'ITIE doit étendre son spectre d'activités et de supervision sur un champ plus global de la chaîne de valeurs des industries extractives que la simple validation de la fiscalité et des flux financiers des acteurs de l'industrie. Le projet permettra l'accompagnement du suivi de l'ITIE afin que son spectre soit étendu à la promotion de la redevabilité dans les domaines de la gestion environnementale et sociale, la sensibilisation aux besoins des communautés et l'instauration d'un dialogue avec les autorités centrales et locales visant à mieux planifier le développement local en lien avec l'exploitation minière. Cette redevabilité porte sur les relations (i) entre les mines (privées et

⁵ Gender Inequality in Multi-Dimensional Welfare Deprivation in West Africa, Oxford Poverty and Human Development Initiative, document de travail n° 64, 2013

publiques; production formelle et informelle) et le gouvernement (aux niveaux provincial et central) ; (ii) entre le gouvernement, le parlement et la société civile plus généralement ; (iii) et surtout, dans le cas présent, entre les mines et les communautés locales où elles sont situées. Cette plateforme devrait permettre de renforcer la participation des citoyens en créant des conditions favorisant un dialogue utile entre les parties prenantes et l'inclusion de la dimension relative aux questions de genre dans le partage des bénéfices issus de l'exploitation minière. En particulier, cette sous-composante aidera le groupe multipartite de mise en œuvre de l'ITIE (ou un sous-comité délégué) à assurer le suivi de la mise en œuvre du Projet de développement et de gouvernance minière et des recommandations issues de l'EESA. Des forums sur la redevabilité réguliers (au moins annuels) seront organisés afin de rendre compte des progrès de mise en œuvre du projet et de la pertinence de sa conception compte tenu des défis et des contraintes sectoriels identifiés et des plus vastes questions de gouvernance du secteur minier et autres enjeux communautaires.

21. **B.3. Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier (un équivalent de 0,7 million de dollars).** L'objectif de cette sous-composante est de déclencher des effets multiplicateurs à partir de l'activité économique générée par l'exploitation minière et de promouvoir la diversification économique et la création d'emplois, y compris en renforçant la capacité du bénéficiaire à intégrer l'industrie minière dans l'économie générale du pays par la sous-traitance locale et la création de valeur. Deux études seront conduites en vue (i) d'améliorer l'approvisionnement local en biens et services par l'industrie minière et son impact sur le développement du tissu entrepreneurial dans les zones de proximité des mines et (ii) de définir les besoins, la planification et la logistique en matière d'infrastructures et de fournir des estimations préliminaires des coûts de ces infrastructures dans l'optique de soutenir le développement du secteur minier à travers le pays. La Direction générale des mines et de la géologie prendra la direction et la gestion globales de ces deux études, dont la réussite reposera sur une bonne coordination entre agences et des consultations auprès des autorités provinciales.
22. Cette sous-composante fournira une assistance aux Togolais en favorisant la création de PME et de partenariats publics-privés en vue d'encourager la diversification économique. Cette assistance sera basée sur une étude des marchés locaux qui sera conduite tout au long du projet. Cette étude évaluera le potentiel de développement de PME au sein du pays et définira le type d'entreprises locales que les citoyens pourront créer en vue de fournir des intrants, des biens et des services, ainsi que de contribuer aux extrants du secteur des IE. Elle consistera en une analyse des contraintes, telles que l'accès au financement, à la technologie ou aux infrastructures, et des éventuelles contraintes au plan des capacités qui empêchent actuellement le développement de PME dans des activités liées au secteur minier. L'étude des marchés locaux établira les domaines les plus appropriés pour la création d'emplois et de PME au bénéfice des Togolais, en tenant compte de l'avantage comparatif du Togo et des spécificités du secteur minier. Le public visé par ces deux études sera l'État togolais et le secteur privé, qui pourront en tirer parti dans le cadre de leurs activités de planification stratégique au bénéfice du secteur minier. Les résultats de l'étude seront disponibles au MME et mis à disposition des investisseurs issus de la communauté des entreprises locales.
23. Le projet financera également une étude sur l'identification de liens potentiels entre les projets d'infrastructures et les sites miniers existants et ceux qui sont prévus, et les communautés

environnantes. Cette étude aura pour but de rapprocher les besoins en investissements publics et les plans d'investissement des exploitants miniers afin d'envisager des investissements d'infrastructure à usage combiné. Dans le cadre de l'étude sera également réalisée une évaluation de la viabilité du financement des coûts de maintenance des biens et services publics, et des besoins en matière de renforcement des capacités locales de gestion et d'administration durables des investissements. Des activités complètes de consultation et de formation sont également prévues parallèlement à cette activité. L'établissement de passerelles avec des initiatives complémentaires sur le développement rural sera aussi étudié.

24. **Composante C : Coordination et gestion du projet (coût total : un équivalent de 1,9 million de dollars dont 200,000 dollars représentent les fonds de contrepartie qui ne sont pas inclus dans le préfinancement).** Cette composante appuiera l'Unité d'exécution du projet (UEP), basée au ministère des Mines, dans le cadre de la gestion des activités fiduciaires, du suivi et de l'évaluation de projet et de l'exécution des activités. Cette composante soutiendra (a) la coordination du projet et la gestion des marchés publics, la gestion financière (GF) et des décaissements et (b) le suivi et l'évaluation de l'exécution du projet, y compris les rapports, les audits et l'évaluation des politiques de sauvegarde, pour un montant total n'excédant pas 1,7 million de dollars sur l'ensemble de la durée de vie du projet. Une UEP permanente sera créée en vertu du PPF et inclura certains membres du personnel du MME. En plus de la gestion financière et des marchés publics, l'UEP bénéficiera de l'expertise technique supplémentaire des ministères d'exécution qu'elle pourra compléter par celle de consultants externes. L'UEP est placée sous l'autorité du ministre des Mines et de l'Énergie, mais sera également contrôlée et supervisée par le Comité de coordination stratégique (CCS) de haut niveau sur la coordination et l'orientation stratégique de projet.
25. **Préfinancement par le mécanisme de préparation de projet (PPF) (0,55 million de dollars).** Le PPF finance la mise sur pied de l'UEP permanente (uniquement ses fonctions clés), la fourniture de l'équipement de bureau, la création d'un site Web pour le projet, l'acquisition d'équipement de bureau pour l'UEP, la rénovation des bâtiments de la DGMG qui abriteront l'UEP et l'installation d'un système de S&E performant au sein de l'UEP. De plus, le PPF financera le Comité de coordination stratégique de haut niveau. Les étapes préparatoires de la mise en œuvre du projet incluront la préparation du Manuel d'exécution du projet, le plan de travail et le budget annuels de la première année et le lancement des processus de passation de marchés du projet.

Résumé des coûts du projet

26. Le projet sera financé au titre d'un crédit de l'IDA d'un montant équivalant à 15 millions de dollars. Le crédit sera décaissé selon un calendrier quinquennal Du 4 janvier, 2016 (date prévue d'entrée en vigueur) jusqu'au 31 décembre 2020 (date de clôture prévue).

Tableau A2.1 : Coût et financement du projet

Composantes du projet	Coûts du projet (milliers d'USD)	Financement de l'IDA (milliers d'USD)	% du financement total de l'IDA
A. Gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier	8 450	8 450	56 %
A1. Cadastre minier et base de données géologiques	3 300	3 300	22 %
A2. Services de conseil sur les transactions	1 100	1 100	7 %
A3. Suivi de la production et des recettes minières	1 100	1 100	7 %
A4. Développement organisationnel du MME	1 250	1 250	8 %
A5. Renforcement de la gouvernance d'entreprise de la SNPT	750	750	5 %
A6. Soutien de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle	950	950	6 %
B. Développement environnemental, social et économique à partir du secteur minier	4 300	4 300	29 %
B1. Appui du secteur de l'éducation et accès public à l'information sur l'exploitation minière	2 000	2 000	13 %
B2. Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire	1 600	1 600	11 %
B3. Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier	700	700	5 %
C. Coordination du projet	2 250	2 250	15 %
C1. Coûts d'opération de l'UEP	1 700	1 700	11 %
C2. Mécanisme de préparation de projet	550	550	4 %
Coûts totaux du projet	15 000	15 000	100 %

Tableau A.2.2 : Estimations des coûts du projet par type de dépense

Estimations des coûts du projet par type de dépense (en USD)	Financement de l'IDA (USD)	Coût total (USD)	% du financement total par l'IDA
Consultants	5 500 000	5 500 000	36,7
Formations et ateliers	2 100 000	2 100 000	14,0
Fournitures	3 050 000	3 050 000	20,3
Travaux	1 500 000	1 500 000	10,0
Coûts d'exploitation	2 300 000	2 300 000	15,3
Sous-total	14 450 000	14 450 000	96,3
Refinancement du PPF	550 000	550 000	3,7
Coûts totaux du projet	15 000 000	15 000 000	100,0

Annexe 4 : Modalités d'exécution

RÉPUBLIQUE DU TOGO : PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE MINIÈRE

1. Les modalités institutionnelles et de mise en œuvre du projet compteront trois volets. Elles seront assurées par le Comité de Coordination Stratégique (CCS) interministériel, le ministère des Mines et de l'Énergie (MME) et l'Unité d'exécution du projet. Le but de cette structure de mise en œuvre en plusieurs volets est d'assurer une meilleure coordination entre toutes les agences gouvernementales concernées. Le projet est également conçu pour veiller à ce qu'un grand nombre de parties prenantes (Gouvernement, industrie, société civile) aient un rôle à jouer dans le cadre de la promotion de la transparence et de la redevabilité. La mise en œuvre et le suivi du projet seront essentiellement structurés de la manière suivante :
2. Le **Comité de Coordination Stratégique (CCS) interministériel**, composé de représentants de haut niveau des ministères concernés (dont, au moins les ministères des Mines et des Finances, et l'ANGE), assurera la coordination interministérielle et fournira une orientation stratégique sur la mise en œuvre des activités du projet. Le CCS sera notamment chargé de garantir l'implication optimale des agences qui participent au projet, à la fois au plan de la gouvernance, du processus de réforme institutionnelle et de l'exécution des activités relatives au programme. À cet effet, le CCS, en collaboration avec le MME, approuvera le programme de travail et le budget annuels du projet. Son fonctionnement permanent sera financé à même le budget de fonctionnement et de coordination du projet. Les dépenses autorisées seront basées sur les lignes directrices de la Banque mondiale sur la gestion financière pour le Togo, tel qu'indiqué dans le Manuel d'exécution du projet. Condition des négociations, un arrêté sera pris.
3. **Ministère des Mines et de l'Énergie (MME)** : le MME sera chargé de la coordination et de l'exécution globales du projet, y compris de la préparation des programmes des travaux et des budgets annuels du projet (lesquels seront soumis à l'approbation du CCS). Les ministères techniques auront la responsabilité première de la préparation du Cadre de référence, de la définition des aspects techniques, de la supervision des résultats que doivent atteindre les consultants, de l'installation des biens et des travaux. À titre de bénéficiaires, ils seront responsables, en dernier ressort, de l'assurance de la qualité des résultats atteints. Le MME transmettra des mises à jour et des informations afin que l'Unité d'Exécution de Projet (UEP) établisse des rapports d'exécution du projet quatre fois par an, à la satisfaction de la Banque aux plans du format et du contenu ; il veillera également au règlement de tous les conflits qui pourraient émerger entre les différentes entités participant à la mise en œuvre du projet, et au suivi des orientations et des recommandations du CCS.
4. **Une UEP dédiée sera établie au sein du ministère des Mines et de l'Énergie (MME)** et sera chargée des activités quotidiennes de gestion du projet, notamment la passation de marchés, les décaissements, la gestion financière, et le suivi et l'évaluation. Les membres de l'UEP seront recrutés par voie de concours selon un processus transparent. Le personnel provisoire de l'UEP exerçant des fonctions clés sera déterminé avant les négociations, tandis qu'une UEP permanente sera établie ultérieurement au titre de l'exécution du PPF. Notamment, l'UEP sera responsable du suivi et de l'évaluation (S&E) par l'élaboration des

rapports d'étapes trimestriels qu'elle devra soumettre à la Banque et au CCS. Outre ses responsabilités fiduciaires, les principales fonctions de l'UEP seront de veiller à ce que les plans de travail du projet soient correctement coordonnés et exécutés par les différentes agences concernées, et de coordonner les réunions des différents comités de suivi. Au besoin, des experts nationaux et internationaux viendront en renfort de l'UEP.

5. L'UEP soumettra au plus tard le 15 novembre de chaque année, tout au long de l'exécution du projet, un plan de travail annuel à la satisfaction du MME et du CCS et approuvé par la Banque pour la période du 1^{er} janvier de l'année civile en cours au 31 décembre de l'année civile suivante, accompagné du budget associé des activités et du calendrier de leur mise en œuvre. Ces plans seront revus et approuvés conjointement par la Banque et le CCS.
6. L'UEP gèrera un compte désigné spécifiquement pour les fonds de l'IDA, tous les aspects fiduciaires (passation des marchés, décaissements, comptabilité et gestion financière), et le suivi et l'évaluation de l'intégralité du projet. Cela permettra de réduire les risques fiduciaires et de consolider toutes les transactions fiduciaires de manière à minimiser le fardeau et les complexités pour les agences bénéficiaires impliquées. L'UEP coordonnera également les relations entre les bénéficiaires, le cas échéant. Les aspects techniques de l'exécution du projet, notamment la sélection des consultants et des fournisseurs de biens, la supervision des marchés et la réception des biens, des services et des recommandations des consultants incomberont au ministère bénéficiaire. L'UEP, une fois mise en place, sera administrée par le personnel et les autres ressources nécessaires à l'exécution adéquate du projet sur toute sa durée.
7. Un « **forum de redevabilité** » composé des parties prenantes, issues du gouvernement, de la société civile et des exploitants, sera organisé (il est possible que ce soit sous la houlette du groupe multipartite de mise en œuvre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives) afin de suivre l'impact des activités de projet sur les bénéficiaires et de partager des informations afin de s'assurer que la conception du projet reste pertinente. Ce forum permettra d'établir des liens entre les bénéficiaires du projet hors des structures de l'État et les agences d'exécution. Les détails de la structure de ce groupe seront définis durant l'exécution du projet, mais il est probable qu'il soit fondé sur le groupe multipartite de mise en œuvre de l'ITIE. Il sera en lien avec le CCS, le MME et l'UEP, et fournira des orientations sur des mesures d'ajustement, le cas échéant, concernant la mise en œuvre. Les coûts logistiques et opérationnels seront financés au titre de la composante B2, *soutien des plateformes de développement communautaire*. Les dépenses autorisées seront basées sur les lignes directrices de la Banque mondiale sur la gestion financière pour le Togo, tel qu'indiqué dans le Manuel d'exécution du projet.
8. Le **Manuel d'Exécution du Projet (MEP)** a été mis au point par l'Emprunteur et approuvé par la Banque parallèlement à l'élaboration de ce Document d'Évaluation du Projet, et sera de nouveau validé avant les négociations. Le processus a impliqué la participation d'une équipe centrale du MME et de l'ANGE, ainsi que des représentants de l'ensemble des entités participant à la mise en œuvre. Le MEP comprend (a) une description détaillée des activités prévues dans le cadre du projet ; (b) le mécanisme de fonctionnement et d'interaction entre les entités concernées ; (c) le niveau d'autorité conféré au ministère des Mines, à l'UEP et aux

différents comités, ainsi que leurs liens ; et (d) leurs organisation, responsabilités et fonctions. Les agences d'exécution des sous-composantes sont indiquées dans le tableau ci-après.

Figure 4.1 : Agences d'exécution des sous-composantes

Direction des Mines et de la Géologie, au sein du MME -- A-1 Cadastre minier et base de données géologiques nationales (US\$3.3m) -- A-2 Services de conseil pour l'évaluation des transactions concernant les propositions de développement du secteur minier (US\$1.1m) -- A-3 Suivi et contrôle de la production minière (US\$1.1m) -- A-4 Développement organisationnel et restructuration du MME (US\$1.5m) -- A-6 Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (US\$0.8m) -- B-2 Gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier et Soutien aux plateformes de développement communautaire (US\$1.6) -- B-3 Bénéfices économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier (US\$0.7m)	Faculté de Géologie et des Sciences de la Terre, Université de Lomé -- B-1 Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier (US\$2m)	Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestière (MERF) -- B-2 Gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier et Soutien aux plateformes de développement communautaire (US\$1.6m)	Agence Nationale pour la Gestion de l'Environnement (ANGE) -- B-2 Gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier et Soutien aux plateformes de développement communautaire (US\$ 1.6) -- A.6 Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (US\$0.8m)
	Office Togolais des Recettes (OTR) -- A-3 Suivi et contrôle de la production minière (US\$1.1m)	Société Nouvelle des Phosphates Togolais (SNPT) -- A-5 Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier (US\$0.5m)	

Gestion financière, décaissements et passation de marchés

Gestion financière

9. L'équipe du projet a évalué la capacité de Gestion Financière (GF) du Ministère des Mines et de l'Énergie du Togo. L'évaluation de la gestion financière a été réalisée en conformité avec le Manuel de gestion financière publié par le Conseil de gestion financière le 1^{er} mars 2010. L'objectif de l'évaluation était de déterminer si le Ministère disposait de capacités suffisantes en matière de gestion financière. Les moyens mis en œuvre sont acceptables dans la mesure où ils permettent l'enregistrement rigoureux de l'ensemble des transactions et soldes, l'élaboration des états financiers réguliers et fiables, la protection des actifs du projet et des procédures d'audit acceptables par la Banque. Ces moyens devront être en place dès le lancement du projet et le demeurer tout au long de la mise en œuvre.
10. Le ministère des Mines et de l'Énergie du Togo ne possède pas l'expérience des procédures de GF de l'IDA, et ses agents de GF ne sont pas non plus familiers de la GF des projets financés par des donateurs.
11. Le projet sera supervisé selon une démarche axée sur le risque. La supervision se concentrera sur l'état du système de GF afin de vérifier qu'il continue de bien fonctionner et de fournir un appui en cas de besoin. Elle consistera notamment en la vérification des rapports d'audit et des RFI, ainsi qu'une activité de conseil auprès de l'équipe de travail sur toutes les questions de GF, la revue des états financiers annuels audités et des lettres de recommandations de

l'auditeur. Deux visites de supervision sur site seront organisées chaque année durant la mise en œuvre ; une revue des transactions sera réalisée à chacune de ces occasions.

12. **Plan d'action de la GF.** Les principales mesures à déployer en vue de renforcer la capacité de GF du ministère sont les suivantes : (i) recrutement d'un spécialiste en GF doté des qualifications et d'une expérience satisfaisante selon la Banque, (ii) préparation et adoption du manuel du projet, y compris de procédures acceptables de GF et (iii) adoption d'un logiciel de comptabilité adéquat. Ces mesures seront facilitées par la négociation d'une avance sur le financement du projet.
13. Afin d'atténuer les risques de fraude et de corruption inhérents au secteur public au Togo et de renforcer la gouvernance du projet, des missions d'audit interne régulières, effectuées par l'Inspecteur Général des Finances du Togo, ont été intégrées au projet.
14. La conclusion de cette évaluation de la gestion financière indique que les dispositifs de gestion financière du projet sont établis de façon à répondre aux exigences minimales de la Banque mondiale, conformément à la procédure OP/BP10.00, aux termes de laquelle ces dispositifs doivent fournir, avec une assurance raisonnable, des informations exactes et sur une durée déterminée de la situation du projet, dans les conditions exigées par la Banque. Le degré de risque du projet est « **important** ». **Ce risque devrait s'établir au niveau « modéré » une fois que les mesures de mitigation auront été adoptées.**
15. L'UEP sera chargée de tous les aspects de GF du projet, y compris (i) de gérer le compte désigné et (ii) de préparer les demandes de retraits et les rapports à présenter à la Banque mondiale.
16. **Rapports et comptabilité.** Des Rapports Intermédiaires Financiers (RIF) non audités consolidés trimestriels seront préparés par le spécialiste de gestion financière du projet. Le projet devra produire des exemplaires de ces RIF à la Banque dans les 45 jours suivant la fin du trimestre. Les états financiers du projet se conformeront aux normes comptables (SYSCOHADA). SYSCOHADA est le système comptable adopté par les pays d'Afrique occidentale francophone. La trésorerie des comptes du projet sera gérée à l'aide de registres et de procédures appropriées qui permettront d'assurer le suivi des engagements et de sauvegarder les actifs.

Modalités d'audit

17. **Audit interne.** Les procédures d'audit interne du projet seront décrites dans le manuel des procédures du projet. Cette fonction d'audit interne sera exercée par l'Inspecteur général des finances responsable de l'audit interne de l'utilisation des fonds publics à l'échelle nationale. Une entente sera conclue avec l'Inspecteur jusqu'à la clôture du projet pour intégrer l'audit du projet dans le plan de travail annuel de l'Inspecteur. Cela contribuera à renforcer la gouvernance du projet et à atténuer les risques de fraude et de corruption inhérents au secteur public togolais.

18. **Audit externe.** L'instance de contrôle suprême (la *Cour des comptes*) qui est censée auditer tous les fonds publics dispose d'une capacité limitée en matière de dotation et d'expérience du personnel en matière d'audit d'états financiers de projets. Dans ces conditions, il a été convenu de faire appel aux services d'un auditeur du secteur privé externe indépendant et qualifié pour effectuer l'audit des états financiers du projet ; il sera placé sous la supervision de la Cour des comptes. Par conséquent, les audits annuels seront menés selon un Cadre de référence convenu avec la Cour des comptes et jugé satisfaisant par la Banque.
19. L'auditeur exprimera une opinion sur les états financiers annuels et effectuera son audit en conformité avec les normes internationales d'audit (ISA). Il sera tenu de rédiger une Note à la direction comprenant ses observations et ses commentaires, et formulant des recommandations d'amélioration du système comptable et des conditions de contrôle interne. Le rapport d'audit des états financiers annuels et des activités du compte désigné du projet sera présenté à l'IDA dans les six mois suivant la fin de chaque exercice financier du projet.

Décaissements

20. **Compte désigné.** Un compte désigné sera ouvert auprès d'une banque commerciale jugée acceptable par l'IDA. Son plafond sera précisé dans la lettre de décaissement et sera fonction des prévisions de décaissement des quatre premiers mois. Le coordonnateur du projet et le spécialiste de la GF seront les deux signataires du compte désigné. Le compte sera utilisé pour régler les dépenses admissibles en vertu des plans d'activités annuels approuvés.
21. **Méthodes et processus de décaissement.** Les décaissements dans le cadre du projet seront effectués pour des transactions. Outre les avances au compte désigné, d'autres méthodes de décaissement (remboursement, paiement direct et engagement spécial) pourront être utilisées dans le cadre du projet, par exemple en recourant au processus de paiement direct, de remboursement ou d'engagement spécial. Des instructions supplémentaires et plus d'informations sur les opérations de demande de retrait et de paiement direct seront fournies dans la lettre de décaissement.
22. Le tableau ci-après définit les catégories de dépenses qui seront financées par le produit du crédit.

Catégorie	Montant du versement alloué au titre de la préparation (USD)	Pourcentage de dépenses à financer
(1) Services de consultants, y compris audits, biens, ateliers, formations et coûts d'exploitation	15 000 000	100 %

23. Les fonds seront transférés du compte de don au compte désigné. Les demandes de retrait seront rédigées par le spécialiste de la GF, signées par un ou plusieurs signataires désignés (la

lettre d'autorisation des signatures est signée par le ministre des Finances) et transmises à la Banque pour des fins de traitement. Le projet soumettra ses demandes par le biais de l'outil de livraison électronique e-Disbursement, accessible sur le site Client Connection de la Banque. La lettre de désignation des signataires, signée par le Gouvernement, indiquera les signataires désignés autorisés à recevoir des outils d'authentification électronique (« jeton ») fournis par la Banque mondiale.

24. **Plan de soutien à la mise en œuvre de la GF.** En fonction des résultats de l'évaluation du risque en matière de GF, le plan de soutien à la mise en œuvre suivant est proposé. Il vise à ce que le programme conserve un système de gestion financière satisfaisant tout au long de la durée du projet.

Activité de GF	Fréquence
Examens documentaires	
Examen des rapports financiers intermédiaires	Tous les trimestres
Examen du rapport d'audit	Une fois par an
Examen d'autres données importantes, comme les rapports intermédiaires sur les systèmes de contrôle interne	Au fur et à mesure qu'elles sont produites
Visites de terrain	
Examen du fonctionnement général de la gestion financière	Deux fois par an (missions d'appui à la mise en œuvre)
Suivi des mesures prises relativement aux problèmes relevés dans les rapports d'audit, les Notes à la direction des auditeurs, les rapports d'audit interne et tout autre rapport	Selon les besoins
Examen des transactions (s'il y a lieu)	Selon les besoins
Soutien au renforcement des capacités	
Séances de formation à la gestion financière	À la mise en œuvre et au besoin

Passation de marchés

25. **Évaluation des capacités, risques et mesures d'atténuation :** une évaluation des capacités en matière de passation de marchés du ministère des Mines et de l'Énergie a été réalisée au cours de la phase de préparation du projet, précisément à partir du 21 octobre 2014. Les comités de passation de marchés requis par le code des marchés publics national sont établis de manière formelle sous l'autorité du MME avec un personnel disposant d'une expérience passable de la passation de marchés publics ; cependant le personnel n'est ni familiarisé, ni assez qualifié à l'égard des procédures de la Banque en matière de passation de marchés. Et qui de plus est que le personnel n'est disponible que de façon partielle. Les risques potentiels relevés sont le manque d'expérience en matière de mise en œuvre de projets de la Banque et l'absence de manuel de passation de marchés publics. Par conséquent, les mesures d'atténuation qui ont été convenues sont les suivantes : (a) recrutement d'un spécialiste en passation de marchés, (b) organisation de formations sur la passation des marchés destinées au personnel du MME participant aux activités de passation de marchés du projet, (c) désignation d'un Responsable de la passation des marchés parmi les fonctionnaires du Ministère et (d) rédaction d'un manuel de passation de marchés publics du projet, dans le cadre

du manuel de procédures administratives et financières du projet. L'approbation par la Banque d'un manuel de procédures et administratives et financières acceptable sera obtenue avant la présentation au Conseil.

26. L'UEP, par le biais du spécialiste en passation de marchés qu'elle aura recruté, sera responsable de la coordination de toutes les activités de passation de marchés dans le cadre du projet, notamment de la programmation des prestations à fournir et la conformité avec les procédures. L'UEP supervisera et gèrera le projet. À ce titre, elle veillera à ce que les activités de passation de marchés soient effectuées sur une durée déterminée et en conformité avec les objectifs du projet. Tous les documents d'examen préalable de passation de marchés du projet devront être transmis à l'IDA par l'intermédiaire de l'UEP.
27. Au vu de l'organisation des contrôles internes et externes de la passation des marchés mis en place, le risque global en matière de passation de marchés a été jugé comme **modéré**.
28. **Directives.** La passation de marchés dans le cadre du projet sera effectuée en conformité (a) avec les « Directives de passation de marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA » de la Banque en date de janvier 2011 et révisées en juillet 2014, (b) avec les « Directives : Sélection et Emploi par les Emprunteurs auprès de la Banque mondiale de Consultants » de la Banque, en date de janvier 2011 et révisées en juillet 2014, (c) les « Directives pour la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption dans les projets financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits de l'IDA » de la Banque, en date du 15 octobre 2006 et révisées en janvier 2011 (« Directives de lutte contre la corruption ») et (d) avec les dispositions de l'Accord de don.
29. **Documents de passation de marchés.** La passation de marché sera effectuée par le biais des dossiers types d'appel d'offres ou de demandes de propositions standard de la Banque pour tous les appels d'offres internationaux (AOI) et la sélection des consultants. Concernant les appels d'offres nationaux (AON), l'Emprunteur pourra utiliser ses documents d'appel d'offres standards, sous réserve que, à leur première utilisation, chaque type de documents d'appel d'offres soit soumis à un examen préalable de la Banque. Le formulaire type de rapports d'évaluation publié par la Banque sera utilisé.
30. **Fréquence des examens et de la supervision de la passation de marchés.** Les examens préalables et ex post de la Banque seront effectués selon les seuils indiqués dans le tableau ci-dessous. La Banque conduira des missions de supervision semestrielles et des Examens a posteriori de la passation de marchés, dont la fréquence devra être d'au moins un tous les cinq marchés. La Banque pourra également conduire un Examen indépendant de la passation des marchés, à tout moment et jusqu'à deux ans après la clôture du projet.

Seuils d'examen de la passation et sélection des marchés

Méthodes de sélection/passation des marchés	Seuil d'examen préalable (USD)	Observations
1. Travaux et fournitures		
Appel d'offres international • Travaux • Fournitures	$\geq 5\,000\,000$ $\geq 500\,000$	La méthode peut s'appliquer à tous les montants. Elle est cependant obligatoire pour les marchés dépassant les seuils d'examen préalable.
Appel d'offres international restreint	$\geq 300\,000$	Examen de tous les marchés
Appel d'offres national	N. d.	Examen des deux premiers marchés quels que soient leurs montants. La méthode n'est applicable que pour les marchés de moins de 5 000 000 dollars pour des travaux et de 500 000 dollars pour des fournitures.
Consultation des fournisseurs	N. d.	Examen des deux premiers marchés quels que soient leurs montants. La méthode n'est applicable que pour les marchés de moins de 100 000 dollars pour des travaux et des fournitures.
Approvisionnement auprès d'agences des Nations Unies	Tous les montants	Le formulaire standard d'entente, entre l'Emprunteur et une agence des Nations Unies, approuvé par la Banque, devra être utilisé.
Contrat direct	Tous les montants	Examen de tous les marchés
2. Services de conseil		
SFQC	$\geq 300\,000$	Examen des deux premiers marchés quels que soient leurs montants.
SMD	$\geq 200\,000$	Examen des deux premiers marchés quels que soient leurs montants.
Sélection dans le Cadre d'un Budget Fixe (SBF)	$\geq 200\,000$	Examen des deux premiers marchés quels que soient leurs montants.
SMID (<i>marchés $\leq 200\,000$ USD</i>)	$\geq 100\,000$	Examen des deux premiers marchés quels que soient leurs montants. La méthode peut s'appliquer aux marchés inférieurs à 200 000 dollars.
Consultants individuels (IC)	$\geq 100\,000$	Examen des deux premiers contrats et d'autres contrats au cas par cas, quel que soit le montant.
Sélection par entente directe (SED)	Tous les montants	Examen de tous les contrats
3. Formations et ateliers		
Formations et ateliers	$\geq 10\,000$	Selon un plan annuel détaillé et approuvé (précisant le lieu, le nombre de participants, la durée, le budget détaillé, etc.)

31. L'ensemble des formations ainsi que le Cadre de référence des marchés estimés à plus de 10 000 de dollars et toutes les modifications de marchés entraînant une hausse de leur montant de plus de 15 % ou dépassant les seuils d'examen préalable devront être soumis à un examen

préalable de l'IDA. Tous les marchés non soumis à un examen préalable seront assujettis à un examen a posteriori conformément aux dispositions du paragraphe 4 de l'Annexe 1 des lignes directrices relatives à la sélection des consultants et les lignes directrices relatives à la passation de marchés de la Banque.

32. **Plan de passation de marchés.** Toutes les activités de passation de marchés devront respecter les plans de passation de marchés originaux ou mis à jour approuvés. Les plans de passation des marchés seront mis à jour au moins une fois par an ou selon les besoins, afin de refléter les besoins réels en matière de mise en œuvre du projet et les améliorations à apporter au niveau des capacités. Tous les plans de passation de marchés devront être publiés au niveau national et sur le site Web de la Banque, conformément aux lignes directrices. L'État togolais et la Banque ont convenu mutuellement de la préparation par le projet d'un plan de passation de marchés qui couvrira les dix-huit (18) premiers mois d'exécution du projet. Les Tableaux (a) et (b) ci-dessous fournissent un résumé de ce plan de passation de marchés.

a) Résumé des fournitures et des services hors conseil

Réf.	Désignation	Méthode	Estimation	Examen préalable	Date de lancement de la manifestation	Date de signature du contrat
1	Travaux de réhabilitation de bâtiments pour abriter le cadastre minier, le SIG, l'UEP et du MME	AON	63,636.36	Oui	2-févr.-16	23-mai-16
2	Fourniture de matériels informatiques et bureaucratiques pour l'UEP	CF	33,636.36	Oui	27-janv.-16	3-mai-16
3	Fourniture de mobiliers de bureau pour l'UEP	CF	18,181.82	Non	13-mars-16	18-mai-16
4	Fournitures de bureau pour l'UEP	CF	9,090.91	Non	21-avr.-16	3-juil.-16
5	Fourniture de matériels informatiques et bureaucratiques pour le cadastre, le SIG et la DDCM	AON	109,090.91	Non	2-févr.-16	23-août-16
6	Fourniture et installation de système d'alimentation électrique sécurisée (onduleurs, groupe électrogène et câblage) pour le cadastre, le SIG, l'UEP et la DDCM	AON	27,272.73	Non	27-janv.-16	8-oct.-16
7	Fourniture de mobiliers de bureau pour le cadastre et le SIG	AON	95,454.55	Non	13-mars-16	23-oct.-16

8	Fourniture de matériels roulants pour le cadastre, le SIG et l'UEP (un Wagon 4X4 et deux pick-up double cabine 4X4)	AON	218,181.82	Non	21-avr.-16	8-févr.-16
9	Fourniture de connexion internet haut débit	ED	9,090.91	Non	4-août-16	16-oct.-16
10	Fourniture et installation de logiciel de gestion financière	CF	27,272.73	Oui	11-déc.-15	31-mars-16
11	Fourniture et installation de logiciel SIG	AON	109,090.91	Non	21-août-17	31-oct.-17
12	Fourniture et installation de logiciel de suivi-évaluation du projet	CF	13,636.36	Non	28-juil.-16	9-oct.-16
13	Fournitures de bureau pour le cadastre et le SIG	CF	14,545.45	Non	20-juil.-16	1-oct.-16
14	Création et entretien du site web du projet	CF	10,909.09	Non	20-juil.-16	1-oct.-16

b) Résumé des affectations des consultants

Réf.	Désignation	Méthode de sélection	Estimation du coût (en USD)	Examen préalable (oui/non)	Date de lancement de la manifestation	Date de signature du contrat
1	Assistance technique de divers consultants pour la rédaction des termes de référence de base pour les missions spécifiques	CI	25,862	Non	04-oct.-15	24-févr.-16
2	Consultant Individuel pour l'état des lieux et l'élaboration des TDR pour la Fourniture et installation du système de gestion du cadastre minier	CI	98,276	Non	20-déc.-15	30-mai-16
3	Conception, Fourniture, installation du système de gestion du cadastre minier, et formation	SFQC	568,966	Oui	19-fév.-16	30-juil.-16
4	Etat des lieux et élaboration des TDR et suivi de la conception et la mise en place d'une base de données SIG	CI	47,414	Non	20-déc.-15	30-mai-16

5	Conception et mise en place d'une base de données SIG, et formation	SFQC	103,448	Non	20-déc.-15	30-mai-16
6	Etude et suivi des travaux de réhabilitation de bâtiments pour abriter le cadastre minier, le SIG et l'UEP	CI	8,621	Non	27-août-15	22-nov.-15
7	Elaboration d'un système amélioré de collecte et de gestion des recettes versées par les industries extractives à l'Etat/ administration fiscale	CI	103,448	Oui	07-mars-16	20-oct.-16
8	Etude stratégique du secteur minier	QC	129,310	Non	19-avr.-16	02-déc.-16
9	Audit environnemental et social des opérations de la SNPT et Evaluation environnementale et sociale du secteur minier	SFQC	517,241	Oui	05-mars-16	18-oct.-16
10	Etude sur les pratiques de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier (SNPT et autres)	QC	129,310	Non	21-mars-16	03-nov.-16
11	Amélioration des mécanismes étatiques de gestion des plaintes	CI	21,552	Non	04-mai-17	13-oct.-17
12	Etat des lieux de l'exploitation minière artisanale (hommes et femmes)	SFQC	129,310	Non	20-mai-16	29-oct.-16
13	Evaluation du curriculum des sciences de la terre et feuille de route de renforcement	CI	51,724	Non	04-juin-16	17-janv.-17
14	Formation en techniques de contrôle de l'assiette de la redevance minière, de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion des statistiques minières, de suivi et évaluation environnementale et sociale des industries extractives	QC	68,966	Non	19-juin-16	28-nov.-16
15	Etude pour l'amélioration de l'approvisionnement local dans l'industrie extractive au Togo	QC	172,414	Oui	14-nov.-16	02-août-17
16	Etude pour l'identification des différentes parties prenantes et l'accompagnement des hauts comités stratégiques et des plateformes communautaires	CI	86,207	Non	21-mars-16	03-nov.-16
17	Consultant pour l'assistance au recrutement du personnel de l'UEP	QC	6,897	Oui	18-sept.-15	10-dec.-15

18	Audit comptable et financier du projet du projet (PPF + les deux premières années)	SMC	25,862	Oui	25-sept.-15	12-juin.-16
19	Recrutement du Spécialiste en Passation de Marchés	CI	0	Non	19-sept.-16	28-févr.-17
20	Recrutement du RAF	CI	0	Non	19-sept.-16	28-févr.-17
21	Recrutement du Spécialiste en Suivi-Evaluation	CI	0	Non	19-sept.-16	28-févr.-17
22	Recrutement d'une Assistante	CI	0	Non	19-sept.-16	28-févr.-17
23	Recrutement d'un Chargé de Projet	CI	0	Non	19-sept.-16	28-févr.-17
24	Recrutement de deux (2) chauffeurs	CI	0	Non	19-sept.-16	28-févr.-17
25	Recrutement d'un coursier	CI	0	Non	19-sept.-16	28-févr.-17
26	Sélection d'un consultant pour l'appui à la mise en œuvre des activités du démarrage du projet	CI	12,931	Non	19-sept.-16	28-févr.-17

33. Plan d'action de lutte contre la corruption. Les mesures suivantes seront prises en vue d'atténuer le risque de corruption.

- (a) *Publication des annonces et des marchés* : toutes les publications d'annonces et d'attributions de marchés seront exécutées en conformité avec les Directives et seront publiées sur le système Client Connection et sur des sites Web externes, p. ex., sites d'UNDB et dgMarket ;
- (b) *Sociétés exclues* : toutes les mesures nécessaires seront prises pour s'assurer que les sociétés et personnes exclues n'aient pas la possibilité de concourir aux marchés financés par la Banque ;
- (c) *Plaintes* : les plaintes émanant des soumissionnaires seront traitées rapidement et suivies en consultation avec la Banque.

34. Conservation des documents de marchés. Les documents de passation de marchés doivent être conservés dans les dossiers du projet et archivés en lieu sûr pendant au moins deux ans

après la clôture du projet. Le spécialiste de la passation de marchés du projet sera chargé de consigner les documents de passation de marchés.

Aspects environnementaux et sociaux (y compris les mesures de sauvegarde)

35. Au cours de la mise en œuvre du projet, une Évaluation environnementale et sociale stratégique (EESS) sera effectuée. Le Gouvernement a rédigé le Cadre de référence de l'EESS. Celui-ci a été approuvé et publié à l'échelle nationale (site du MME) le 1^{er} novembre 2014 et sur le site InfoShop de la Banque le 8 novembre 2014 ; la sélection des consultants commencera avant l'entrée en vigueur du projet.
36. L'UEP recrutera des spécialistes de la sauvegarde (un pour le domaine de l'environnement et un pour le domaine social) qui seront chargés de la supervision et du suivi des aspects de sauvegarde environnementale et sociale du projet.

Suivi et évaluation

37. L'équipe de gestion du projet au MME assumera la responsabilité globale du suivi et de l'évaluation conformément aux indicateurs et aux étapes clés figurant dans le Cadre de résultats (annexe 1). Cependant, compte tenu de la complexité du projet, il conviendra d'évaluer les avancées et l'impact à différents niveaux institutionnels, avec la participation des parties prenantes au sein du Gouvernement, de la société civile et du secteur privé. Il faudra donc mettre en place un système de suivi et d'évaluation suffisamment solide. Par conséquent, le projet recourra à un spécialiste avant son entrée en vigueur afin d'identifier les besoins du système, ainsi que les besoins en formation au S&E des différentes parties prenantes, y compris le personnel du ministère.
38. Le projet établira une unité de S&E au sein de l'UEP afin d'assurer la collecte et la saisie systématiques de données de différentes sources dans un système de gestion des informations (SGI) en ligne. Selon la nature du sous-projet, les sources de données incluront les bénéficiaires et les agences d'exécution. Le spécialiste du S&E participera au suivi de la performance du SGI et secondera les efforts de l'UEP afin de préparer des rapports d'avancement fiables, objectifs, utiles et opportuns. Comme des rapports sur les populations locales seront produits, le spécialiste du S&E aidera au renforcement des capacités de l'unité de S&E concernant l'utilisation et la vérification de ce type de données.
 - a. Le Gouvernement et la Banque mondiale ont convenu qu'il est important de mettre au point des outils de suivi et d'évaluation appropriés et fiables, permettant de disposer de données systématiques et de produire des rapports de performance du secteur au-delà de la portée du projet.
 - b. **Rapports.** Au plus tard 45 jours après chaque trimestre, l'équipe du ministère des Mines présentera à la Banque des rapports financiers non audités couvrant toutes les activités du projet. Des rapports d'étapes semestriels permettront de disposer d'une analyse détaillée de la progression de la mise en œuvre vers les objectifs de développement, ainsi que d'une évaluation de la gestion financière et d'un examen a posteriori de la passation des marchés.

- c. Approximativement 30 mois après l'entrée en vigueur, un examen à mi-parcours sera réalisé par le Gouvernement et la Banque, en vue de mesurer l'état d'avancement du projet. Cet examen s'attachera à évaluer la performance globale du projet par rapport à des indicateurs, ainsi que le niveau d'engagement politique atteint à mi-parcours.
 - d. **Communications.** L'efficacité de la communication avec les bénéficiaires, y compris les populations locales, constitue une composante clé de la réussite du projet. L'équipe du projet aidera l'UEP à organiser de manière proactive la communication, les échanges et les consultations avec les parties prenantes du projet. Un des principaux objectifs de cette tâche sera de contribuer à accroître la transparence, limiter les mécanismes de ciblage et les critères d'admissibilité des sous-projets compris dans la conception du projet, et encourager la mobilisation des communautés en vue de garantir une représentation et un affranchissement appropriés.
39. **Politiques de sauvegarde applicables.** Le projet vise à consolider le cadre institutionnel, ainsi qu'à améliorer les capacités, la gouvernance et la planification du secteur minier. Le projet ne prévoit pas d'activités de travaux publics ou d'acquisition de terrains. Le projet ne prévoit pas de travaux publics à l'exception de certaines activités de réhabilitation de bâtiments, mais pas d'acquisition de terrains. Par conséquent, la seule politique de sauvegarde applicable est l'OP 4.01 relative à l'Évaluation environnementale, qui couvre la préparation de l'Évaluation Environnementale et Sociale Stratégique (EESS) durant la phase de préparation du projet. L'EESS a été choisies comme l'instrument de sauvegarde le plus approprié, car les futures activités de développement du secteur minier devraient s'accélérer dans le sillage des activités d'AT et pourront occasionner des impacts négatifs au plan environnemental et social qui seront réglementés en vertu du cadre juridique et institutionnel amélioré par le projet.
40. L'EESS étudiera dans un premier temps l'état actuel des composantes environnementales et sociales et la manière dont elles sont gérées dans le secteur minier ; dans un deuxième temps, elle s'attachera à déterminer les impacts négatifs potentiels ; dans un troisième temps, elle s'emploiera à déceler les écarts entre la situation actuelle et ce qui est jugé nécessaire conformément aux politiques de sauvegarde de la Banque concernant les questions environnementales et sociales ; et enfin, elle proposera des améliorations en vue de garantir une gestion durable des aspects environnementaux et sociaux dans le secteur à l'avenir.
41. **Consultations publiques.** Le Gouvernement du Togo a rédigé le Cadre référence de l'EESS, qui a été validé à l'occasion d'une consultation publique avec les principales parties prenantes, y compris la société civile, des universités, des ONG et les populations locales concernées, le 25 septembre 2014 à Lomé. L'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE) du Togo s'est imposée, parmi les participants, comme la principale autorité de validation des études environnementales. Le document a, par conséquent, été mis à la disposition du public en ligne et dans les journaux à travers le pays, ainsi que sur le site d'InfoShop de la Banque mondiale. L'EESS sera réalisée de manière participative durant la phase de mise en œuvre du projet, incluant des consultations avec les principales parties prenantes indiquées plus haut. Une attention particulière sera portée à la participation des femmes, ainsi que des communautés concernées dans ces consultations.

42. **Aspects sociaux.** Les dimensions sociales du secteur minier sont généralement plurielles, et leur gestion durable peut présenter un certain nombre de difficultés. Les aspects sociaux du secteur minier peuvent concerner tout autant la prise en compte des questions spécifiques que la bonne administration des terres ou la gestion de la réinstallation. L'EESS fera le point sur les problèmes existants dans le contexte du secteur minier au Togo et proposera des mesures en vue d'améliorer la gestion des aspects environnementaux et sociaux des activités minières.
43. Les questions sexospécifiques peuvent d'un côté concerner le rôle des femmes dans le secteur minier, à savoir si elles travaillent dans l'EMAPE ou non, ou, d'un autre côté, concerner la manière dont les femmes subissent les activités minières au sein de leur communauté. L'exploitation minière artisanale permet à de nombreuses familles pauvres d'assurer leur subsistance. Cependant, étant donné le faible degré de réglementation, leurs revenus demeurent très limités. De plus, les conditions de travail sont parfois néfastes pour la santé, voire dangereuses. Ce projet se penchera autant sur l'exploitation minière artisanale que sur le rôle des femmes dans le secteur minier. Les femmes constituent souvent le segment le plus pauvre parmi les pauvres et elles sont exposées aux impacts négatifs liés aux activités minières. Les sociétés minières ne comprennent pas toujours l'importance du partage des profits avec les populations locales, qui permettrait aux communautés concernées d'avoir accès à certaines infrastructures socio-économiques de base, telles que des puits, des écoles, des centres de soins de santé, etc. L'élaboration de mécanismes de réparation des préjudices sur site, grâce auxquels les communautés affectées disposent d'un canal à partir duquel elles peuvent faire part de leurs griefs afin de trouver des solutions au niveau local, pourrait également constituer un moyen efficace pour les sociétés minières d'obtenir ce que l'on appelle l'« autorisation sociale » provenant des communautés pour opérer dans les régions minières. La réparation des préjudices constitue également une des missions de ce projet en vertu de la composante 5 relative au renforcement des capacités.
44. Un des principaux griefs adressés au secteur minier concerne l'utilisation et l'administration des terres. Les personnes possédant ou non un titre peuvent se voir exproprier de leur domicile, de leurs biens ou de leurs terres agricoles en l'absence de politiques appropriées imposant le versement de compensations adéquates au titre de ces préjudices. Les problèmes fonciers peuvent être une source de conflits entre les populations locales et l'industrie minière. L'afflux de travailleurs migrants sur les sites miniers peut également créer des tensions avec les populations locales qui considèrent que ceux-ci leur subtilisent leurs emplois. Il y a également souvent des menaces pour la santé associées à l'accroissement de la migration vers le site d'une communauté. Ces questions seront également abordées par L'EESS.

Annexe 5 : Plan de soutien de la mise en œuvre
RÉPUBLIQUE DU TOGO : PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE
MINIÈRE

Stratégie et démarche d'appui à la mise en œuvre

1. Le plan de soutien à la mise en œuvre a été élaboré en prenant en compte la nature du projet et les risques qu'il présente. Le plan de soutien de la mise en œuvre par la Banque du Projet de développement et de gouvernance minière prévoit certaines actions spécifiques à déployer en vue : (i) de mieux gérer les risques identifiés ; (ii) d'apporter un appui au renforcement institutionnel ; et (iii) de garantir la conformité avec l'Accord de financement. À ces fins, ce plan repose sur un concept, une assistance technique et des actions de suivi.

Plan de soutien à la mise en œuvre

2. **Composition de l'équipe de travail.** Le Chargé du projet de la Banque mondiale gèrera au jour le jour les questions liées au projet et assurera la coordination avec le client et les membres de l'équipe de la Banque. Le Bureau Pays (BP) de la Banque dispose dans une large mesure du personnel requis pour offrir le soutien nécessaire à l'UEP et aux communautés locales et répondre aux besoins du projet (fiduciaire, sauvegarde, spécialistes S&E et responsable des communications). Le BP assurera la liaison et fournira un soutien au client de manière quotidienne, sous la supervision et l'autorité du chargé du projet, depuis ses bureaux. Le soutien à la mise en œuvre considéré dans le cadre du projet prévoit également un appui technique, fiduciaire (GF et passation de marchés) et opérationnel.

3. Conformément à la politique de la Banque mondiale, l'équipe conduira des missions de supervision semestrielles, avec notamment du personnel technique, de la sauvegarde, opérationnel et fiduciaire. En collaboration avec ses contreparties togolaises, l'équipe de la Banque mondiale assurera un suivi et produira des rapports sur la progression par rapport aux indicateurs de suivi établis dans le Cadre de résultats, ainsi que la vérification de leur réalisation. Elle assurera également un suivi des risques, en effectuant une mise à jour au besoin de l'évaluation des risques et en portant une attention particulière aux capacités institutionnelles liées aux risques de mise en œuvre.

4. Un examen de mi-parcours sera réalisé par le Gouvernement et la Banque 30 mois après l'entrée en vigueur du projet, en vue de mesurer l'état d'avancement de la réalisation des objectifs. Cet examen servira à évaluer la performance globale du projet par rapport aux indicateurs, ainsi que le niveau d'engagement politique atteint à mi-parcours. À partir de l'évaluation du progrès à mi-parcours, des recommandations pour l'amélioration/des modifications seront envisagées tant par les homologues togolais que par l'équipe de gestion de la Banque mondiale. L'examen de mi-parcours passera également en revue les modalités de la mise en œuvre du projet, en procédant à des réajustements le cas échéant.

5. Les tableaux ci-dessous présentent le plan de mise en œuvre proposé, les compétences et les autres intrants requis.

Priorités majeures en termes de soutien à la mise en œuvre

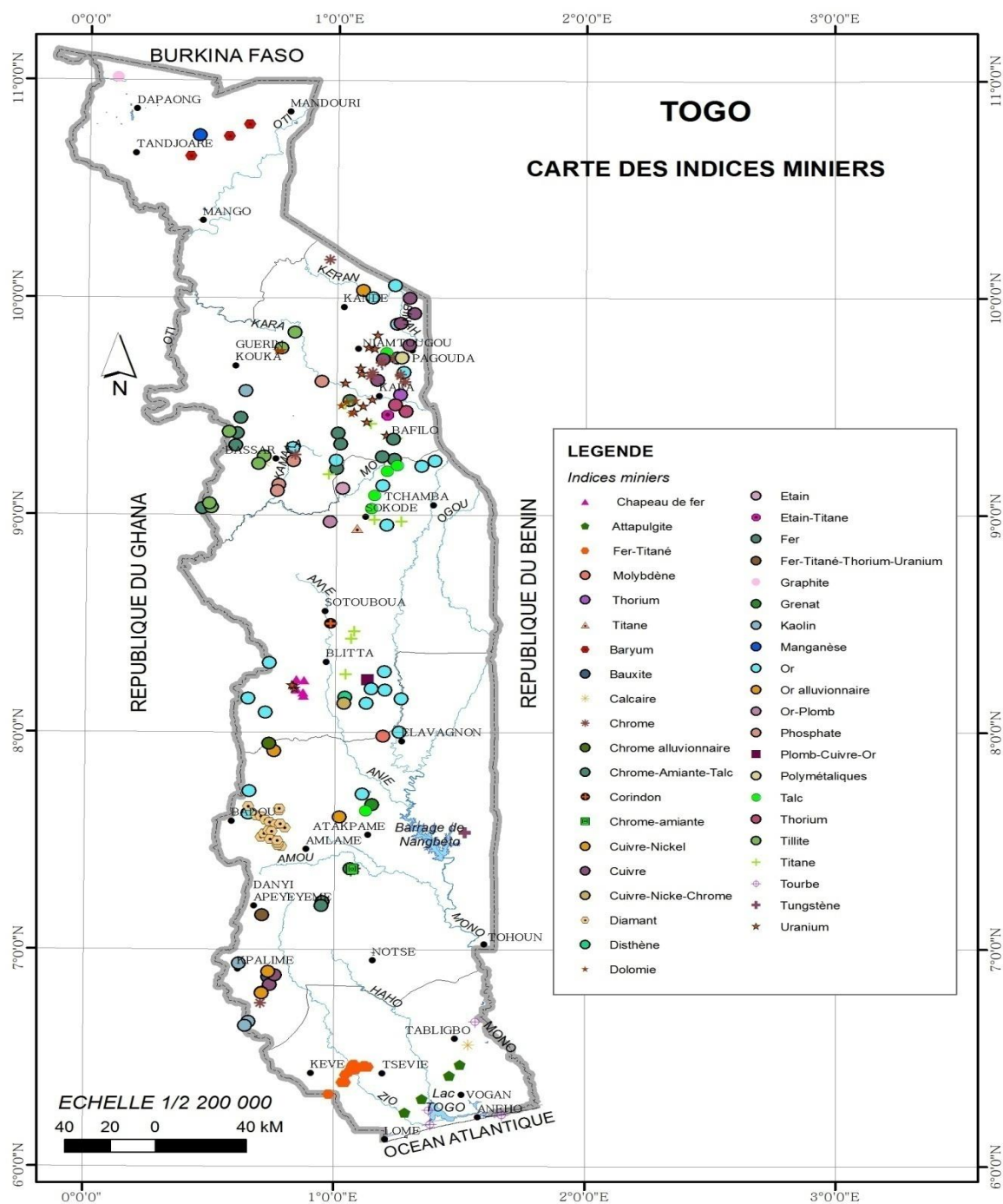
Période	Priorité	Compétences requises	Estimation des ressources
<i>Douze premiers mois</i>	Leadership d'équipe, examen des Cadres de référence et des documents de passation de marchés, sur le plan technique et au plan de la passation de marchés, organisation institutionnelle, et gestion et supervision de projet	Chargé du projet et autres membres de l'équipe technique de la Banque, consultants (professionnels techniques, responsable des opérations/analyste, spécialistes fiduciaires, spécialistes de la sauvegarde)	150 000 USD
	Mise en place du système de planification et de contrôle de la passation de marchés ; renforcement des capacités de l'UEP, y compris pour la passation de marchés complémentaires et la formation à la GF.	Spécialistes de la passation de marchés et de la GF	
	Vérification du bon fonctionnement des mesures d'atténuation des risques fiduciaires au moment de l'entrée en vigueur du projet, identification des problèmes potentiels dès le début du chyle de vie du projet	Spécialistes fiduciaires	
	Réalisation de l'EESS : Préparation et mise en œuvre	Experts environnementaux et sociaux	
	Gestion financière	Spécialiste en GF	
<i>12-48 mois</i>	Gestion de projet, intrants opérationnels et techniques	Chargé du projet et autres membres de l'équipe professionnelle technique de la Banque, responsable des opérations	200 000 USD
	Gestion financière, décaissements et rapports	Spécialiste en GF, spécialiste en décaissements	
	Examen de la passation de marchés	Spécialiste en passation de marchés	
	Suivi et évaluation	Spécialiste en S&E	
	Communication	Responsable de la communication	
	Suivi environnemental	Environnementaliste	
	Suivi social	Spécialiste des questions sociales	
<i>Autres</i>			

Palette de compétences nécessaires

Compétences requises	Nombre de semaines-personnes	Nombre de missions	Observations
Responsable d'équipe de travail/spécialiste du secteur minier	6 semaines-personnes par an	Selon les besoins	Siège
Autres membres professionnels techniques de la Banque assistant le chargé du projet	4 semaines-personnes par an	Selon les besoins	
Passation de marchés	4 semaines-personnes par an		Bureau pays
Gestion financière	2 semaines-personnes par an		Bureau pays
Suivi et évaluation	2 semaines-personnes par an	Selon les besoins	Bureau pays
Consultants pour une courte durée (spécialistes techniques, etc.)	5-6 semaines-personnes par an	Selon les besoins	
Aspects sociaux	2-3 semaines-personnes par an		Siège ou bureau pays
Aspects environnementaux	2-3 semaines-personnes par an		Personnel de la Banque ou consultant environnementaliste
Communication	2 semaines-personnes par an	Selon les besoins	Consultant local
Spécialiste/analyste des opérations	4 semaines-personnes les 12 premiers mois, 3 semaines-personnes par la suite chaque année	Selon les besoins	Siège ou bureau pays

Annexe 6 : Carte des Ressources minières du Togo

RÉPUBLIQUE DU TOGO : PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE MINIERE



Annexe 7: Carte du Togo

REPUBLIQUE DU TOGO: Projet de développement et de gouvernance minière

