



REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail - Liberté - Patrie

MINISTRE DES MINES ET DE L'ENERGIE

CABINET

PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE
GOUVERNANCE MINIERE (PDGM)

P149277
FINANCEMENT : CREDIT IDA N° : 5735-TG

**MANUEL D'EXECUTION DU
PROJET**



Version révisée d'Avril 2018

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
CHAPITRE I : PRESENTATION ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET	9
I.1 Problématique sectorielle de l'industrie minière au Togo	9
I.2 Objectifs de développement du Projet et résultats attendus	12
I.3.1 Composantes du Projet	13
1.3.2 - Suivi, Evaluation et Communication du projet	24
1.3.3 - Collecte des données de suivi et évaluation du projet	24
1.3.4 - Coût et financement du projet	26
1.3.5 - Bénéficiaires du projet	27
CHAPITRE II : DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS ET ORGANISATION DU PROJET	30
II.1 Dispositions institutionnelles et modalités d'exécution du projet :	30
Organisation Générale	30
2.1.1 Mise en œuvre du projet	30
2.1.2 Coordination et supervision	30
II.2 Rôle et organisation de l'Unité d'Exécution du Projet (UEP)	35
II.4 Rôle et responsabilité des entreprises de travaux, Bureaux de contrôle et consultants externes	39
II.5 Missions spécifiques des membres de l'Unité d'Exécution du Projet	39
2.5.1 Coordonnateur du projet	39
2.5.6 Spécialiste en communication : Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du projet	52
2.5.8 Assistant administratif	55
2.5.10 Agent de liaison	57
2.5.8 Chauffeur	57
2.5.9 Rapport de suivi du projet	58
II.6 Missions spécifiques aux organes d'appui à la coordination et la supervision du projet	59
2.6.1 Comité de Coordination Stratégique (CCS)	59
2.6.3 Comité de suivi et de surveillance de la production minière :	62
2.6.4 Comités de pilotage (CP)	62
CHAPITRE III : IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	64
III.1 Structures impliquées dans la mise en œuvre des composantes	64
III.2 Modalités de mise en œuvre des activités des composantes	64
III.4 Structures impliquées dans la mise en œuvre par composante et sous-composante	68
CHAPITRE IV : GESTION DU PROJET	74
IV.1 ELABORATION ET APPROBATION DES PLANS DE TRAVAIL ET DES BUDGETS ANNUELS	74
4.1.1 Elaboration du Cadre logique du Projet	74
4.1.2 Préparation des Plans de Travail et Budgets Annuels	74
4.1.3 Préparation et ventilation des notes d'information aux structures appuyées par le projet	75
4.1.4 Approbation et financement des plans de travail et des budgets annuels 30 jours plus UEP /PDGM TOGO	78
4.2.1 Dispositions générales en matière de gestion financière	79
4.2.2 Mécanismes de décaissements	79
4.2.3 Utilisation des États de Dépenses	80
4.2.4 Conditions de décaissement	81
4.2.5 Préparation des rapports de gestion financière	81
4.2.6 La mise en place d'un système informatisé de suivi financier et comptable	82
4.2.7 Audit Externe	83
4.2.8 Ressources générées par les comptes du projet (intérêts)	83
IV.3 GESTION DES BIENS DU PROJET	84
4.3.1 Demande de Véhicule	84
4.3.2 Approvisionnement et utilisation des bons de carburants	85

4.4	Prise en compte d'une immobilisation	89
4.5	Déplacement d'une Immobilisation	90
4.6	Inventaire des Immobilisations	91
4.7	Sortie d'une Immobilisation	93
CHAPITRE V : PASSATION DES MARCHES.....		96
5.1	MODALITES DE PASSATION DES MARCHES	96
5.2	CADRES INSTITUTIONNEL ET RÉGLEMENTAIRE	96
5.3	PROGRAMMATION DES MARCHES : PLAN DE PASSATION DE MARCHES	98
5.4	METHODES DE PASSATION DE MARCHES APPLICABLES AU PROJET	99
V.4	ELABORATION DES RAPPORTS SUR LA PASSATION DE MARCHES	107
5.4.1	Audits/Revue de la passation de marchés et supervision	107
5.4.2	Modèle de Documents à utiliser pour la passation de marchés.....	108
CHAPITRE VI : SUIVI-EVALUATION ET COMMUNICATION DU PROJET		109
VI.1	OBJECTIFS DU SUIVI-EVALUATION.....	109
VI.2	DISPOSITIF DU SUIVI-EVALUATION.....	110
Établissement des Rapports.....		114
Rapports à fournir par les institutions partenaires		114
Rapports Intérimaires Financiers (RIF)		115
Les rapports périodiques de suivi évaluation		115
6.3.1	Indicateurs des objectifs de développement du projet	119
6.3.2	Indicateurs de résultats intermédiaires	121
VI.4	INFORMATISATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	122
6.4.1	Caractéristique du système informatisé	123
VI.5	DISPOSITIF DE COMMUNICATION.....	123

Sigles et Acronymes

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES

(Taux de change au)

Unité monétaire = DTS
= 1 \$EU
= 1 DTS

ANNÉE BUDGÉTAIRE

1er janvier – 31 décembre

SIGLES ET ACRONYMES

ADI/IDA	Association Internationale pour le Développement (Banque Mondiale)
ACDP	Plateforme de responsabilisation et de développement communautaire
ANGE	Agence nationale pour la gestion de l'environnement
AOI	appel d'offres international
AOIR	appel d'offres international restreint
AON	appel d'offres national
ARSE	Autorité de réglementation du secteur de l'électricité
AUC	Commission de l'Union africaine sur le commerce et l'industrie
AusAid	Agence australienne pour l'aide au développement
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BIPIM-TF	Groupe de travail du suivi des impacts des projets auprès des bénéficiaires (appelé également GT-MOPIB)
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BM	Banque mondiale
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CADM	Centre africain de développement minier
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
CPPA	Cadre de planification en faveur des populations autochtones
DAAF	Direction des affaires administratives et financières
DC	Directeur de Cabinet
DDCM	Direction du développement et du contrôle miniers
DE	Direction de l'environnement (au sein du MERF)
DFID	Département pour le développement international du Royaume-Uni
DGD	(ancienne) Direction générale des douanes
DGH	Direction générale des hydrocarbures
DGI	(ancienne) Direction générale des impôts
dgMarket	(site de publication des appels d'offres en ligne)
DGMG	Direction générale des mines et de la géologie
DGTCP	Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique
DGTLs	Direction générale du travail et des lois sociales
DLM	Direction des laboratoires des mines
DNCMP	Direction nationale de contrôle des marchés publics

DRGM	Direction des recherches géologiques et minières
EE	Evaluation environnementale
EIE	Etude d'impact environnemental
EIES	Etude d'impact environnemental et social
EIS	Evaluation d'Impact Social
EI-TAF	Centre de conseils techniques pour les industries extractives
FEMINTO	(Association des femmes du secteur minier togolais – proposition, nom sujet à modification)
FMI	Fonds monétaire international
GEEDR	pôle des Pratiques mondiales pour l'énergie et les industries extractives (Groupe de la Banque mondiale)
GF	Gestion financière
GPS	Système mondial de géolocalisation
GT	Gouvernement de la République togolaise
GT-MOPIB	Groupe de travail du suivi des impacts des projets auprès des bénéficiaires (appelé également GT-MOPIB)
IDA	Association internationale de développement
IDH	Indicateur du développement humain
IE	Industries extractives
IFG	International Fertilizer Group
IGF	Inspection générale des finances
ISA	Normes internationales d'audit
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MERF	Ministère des Mines et de l'énergie
MIS	Système d'information de gestion
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
METFP	Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle
MPDAT	Ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MJRIR	Ministère de la Justice et des Relations avec les Institutions de la République
ODP	Objectifs de développement du projet
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
OTR	Office togolais des recettes
PAD	document d'évaluation de projet
PDGM	Projet de développement et de gouvernance du secteur minier
PIB	produit intérieur brut
PIBIM-TF/GT-MOBIP	Groupe de travail pour le suivi de l'impact du projet sur les bénéficiaires au cours de la mise en œuvre du Projet
EIES	Évaluation d'Impact Environnemental et Social
PGES	Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PO	politique opérationnelle
PO/PB	politique opérationnelle/procédure de la Banque
PPP	partenariat public-privé
PPT	pays pauvres très endettés
QC	sélection fondée sur les qualifications des consultants
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
S&E	Suivi et évaluation
SCAPE	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
SCBD	Sélection dans le cadre d'un budget déterminé
SED	Sélection par entente directe

SFQC	Sélection fondée sur la qualité technique et le coût
SIG	Système d'information géographique
SNPT	Société nouvelle des phosphates du Togo
SOLTRANS	Société de commerce de métaux précieux
SYSCOHADA	Système comptable de l'OHADA
TRE	Taux de rentabilité économique
UCT	Université du Cap
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine
UNDB	United Nations Development Business
VAN	Valeur actualisée nette
WAFEX	Société de commerce de métaux précieux
\$/US\$/USD	Dollar des États-Unis, tous les dollars sont US sauf indication contraire

INTRODUCTION

Dans le cadre de l'atteinte des objectifs de la Stratégie de Croissance Accélérée pour la réduction de la Pauvreté et de l'Emploi (SCAPE) et de la vision minière africaine, le Togo compte faire du secteur minier un vecteur clé pour la croissance socio-économique. À l'instar des autres secteurs présentant un fort potentiel de croissance, le Gouvernement est soucieux de relever les défis de la gouvernance, de la transparence, la protection de l'environnement, la participation active des citoyens aux débats sur l'industrie minière, et celui d'accroître de manière significative l'impact socio-économique du secteur extractif, tout en créant des conditions propices au développement durable à travers la participation accrue du secteur privé.

Ainsi, le Gouvernement du Togo à travers le Ministère des Mines et de l'Energie, a bénéficié d'un appui financier de la Banque Mondiale au titre d'un Crédit de l'Association pour le développement international d'un montant de 15 millions de dollars pour financer le projet PDGM-TOGO.

L'objectif de développement du projet est de 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.

Une des conditions de négociations de l'Accord de financement du PDGM TOGO étant à présent la disponibilité d'un Manuel d'exécution du projet, l'Unité d'Exécution intérimaire du Projet, en accord avec le MME et l'ANGE, a décidé procéder à la rédaction dudit Manuel qui faciliterait cette mise en œuvre en termes de rôle et de responsabilités des différents intervenants, de supervision des acteurs, de suivi des activités programmées et d'évaluation des résultats du projet.

De manière spécifique, le Manuel d'Exécution précise dans son contenu les modalités d'exécution du projet conformément au Document d'Evaluation du Projet et avant la finalisation de l'Accord de financement tel que requis pour le présent projet par la Banque mondiale.

Le document vise à couvrir les aspects suivants :

- constituer un cadre d'exécution propice des activités du projet ;
- fournir une description détaillée des activités prévus dans le cadre du projet ;
- décrire l'organisation institutionnelle du projet en insistant sur les relations et le niveau d'autorité entre l'UEP, les autres organes de coordination et de supervision ;
- leur organisation, responsabilités et fonctions ;
- les procédures d'exécution des différentes activités de chaque composante ;

- la méthodologie de suivi des indicateurs de performance, et du délai d'exécution des activités du projet ;
- les mécanismes de suivi évaluation du projet et le mécanisme de supervision des acteurs impliqués dans la mise en œuvre.

Le présent Manuel d'exécution du Projet a été établi sur la base des « **Directives pour la préparation d'un Manuel d'exécution du Projet (PIM)** » de la Banque Mondiale et à partir du Document d'Evaluation du **PDGM d'Août 2015**. Le PIM se base également sur différentes directives de la Banque Mondiale, notamment :

- Les « **Directives pour la Passation des Marchés financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits de l'IDA** » de Janvier 2011 et révisées en Juillet 2014 ;
- Les « **Directives pour la Sélection et l'Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale** » de Janvier 2011 et révisées en Juillet 2014.

La planification établie dans ce document devra être actualisée périodiquement pour refléter avec exactitude les progrès obtenus ou les possibles retards intervenus dans l'exécution du projet. De même, le suivi de l'exécution budgétaire en relation avec les activités devra être l'objet d'une attention toute particulière.

- Les « **Directives sur la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption dans les projets financés par les prêts de la BIRD et les crédits et dons de l'IDA** » datées du 15 octobre 2006 et révisées en janvier 2011 (« **Directives de lutte contre la corruption** ») ;
- Les « **Directives de Décaissements applicables aux projets financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits de l'IDA** » de Mai 2006.

Le manuel ayant pour objet de décrire le fonctionnement du PDGM pour permettre aux différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Projet de mieux comprendre leur rôle et leur donner les outils nécessaires à sa gestion, celui-ci a été élaboré en anticipant sur un processus participatif et interactif prévu dans le cadre du projet. Il contient six (6) chapitres et un ensemble d'annexes comportant des modèles, des formulaires, des méthodologies. Les chapitres sont articulés comme suit :

- Présentation du projet ;
- Dispositif institutionnel et organisation du projet ;
- Mise en œuvre des composantes du projet ;
- Gestion financière et comptable du projet ;
- Passation des marchés du projet, et
- Systèmes de Suivi-Evaluation, de Suivi environnemental et social et de Communication du projet.

Les dispositions du présent Manuel d'Exécution du Projet relatives à la gestion administrative, financière et comptable sont complétées par celles du Manuel de procédures administratives, financières et comptables du PDGM élaboré séparément et disponible également à ce stade.

Le Manuel d'Exécution doit être perçu comme un document évolutif qui devra, le cas échéant, être modifié avec l'accord préalable de l'IDA à la lumière des résultats du suivi/évaluation/supervision et des expériences de terrain. Il devrait aussi permettre d'apprendre par la pratique.

Il sera revu à mi-parcours et amendé, au besoin lors de la revue à mi-parcours par l'IDA ou à tout autre moment jugé souhaitable par les parties. Cette révision aura lieu en fonction du bilan des activités et sur la base des recommandations issues de la Revue à mi-parcours ou des missions de supervision. Le Manuel d'Exécution peut aussi faire l'objet de mises à jour au besoin. La responsabilité des révisions et mises à jour du Manuel d'Exécution du Projet incombe à l'Unité d'Exécution du Projet en collaboration avec les autres organes de coordination. Les versions révisées suivront les mêmes procédures d'approbation et de mise en vigueur que la version initiale.

CHAPITRE I : PRESENTATION ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET

I.1 Problématique sectorielle de l'industrie minière au Togo

Si le Togo compte exploiter son très important potentiel minier, il doit lancer des bases très solides pour la gestion de ce secteur, en particulier ses ressources en phosphate, de manière transparente et efficace. Un nouveau cadre juridique et réglementaire (nouveau Code minier) sera prochainement adopté. L'attribution de contrats et de licences devrait être effectuée selon des procédures ouvertes, transparentes, parallèlement à la poursuite des réformes. Les principales difficultés que le Gouvernement rencontre sont les suivantes : i) faible conformité des principes de bonne gouvernance dans le développement des IE, ce qui a des répercussions négatives sur la bonne gestion du secteur minier, notamment sa capacité d'anticiper et de planifier les infrastructures et les besoins sociaux liés aux activités du secteur IE ; ii) chevauchement des attributions et faibles capacités des institutions d'encadrement du secteur ; iii) manque de clarté quant aux fonctions de recouvrement des recettes des IE par les institutions du secteur et autres ; iv) collaboration limitée entre institutions et ministères, au sein du secteur et en dehors de ce dernier, pour ce qui est du recouvrement des impôts et taxes et des activités des IE ; v) manque d'informations fiables sur la production minière et les recettes générées par le secteur des IE, y compris sur la production des exploitations artisanales et à petite échelle ; vi) manque de ressources humaines et de capacités institutionnelles pour mener et surveiller les activités du secteur IE ; vii) manque de coordination entre le MME et la SNPT, l'entreprise publique exploitant le phosphate du Togo ; viii) manque d'informations et consultation limitée avec le public concernant les progrès réalisés en matière de développement du secteur minier et son incidence sur le développement communautaire ; ix) faible répartition des bénéfices découlant des activités du secteur IE, et x) dialogue limité avec la société civile et nécessité d'améliorer la transparence en matière de divulgation d'informations sur les opérations des IE au Togo. Le projet a pour but de remédier aux défaillances de gouvernance et aux déficits de capacités institutionnelles, opérationnelles et techniques, tout en améliorant la participation des citoyens et des femmes au débat national sur les IE. Le chapitre qui suit donnera de précisions sur plusieurs de ces défis.

Complexité de l'environnement institutionnel, caractérisé par la multiplicité d'intervenants en parallèle avec le MME. La capacité du MME à remplir son mandat demeure en partie tributaire du contenu et du degré de formalisation de ses relations avec d'autres acteurs. Il faut clarifier, redéfinir le rôle de chaque institution du secteur public et créer de nouveaux organes institutionnels, plus efficaces, chargés de suivre les aspects particuliers de la gouvernance et de la gestion du secteur publique en rapport avec le secteur minier du Togo.

Complexité des relations entre institutions et Insuffisance de ressources humaines.

Les principales institutions du secteur minier et leurs principales attributions sont les suivantes : i) *Fonctions administratives* : Secrétariat permanent ; Département de l'administration et des finances ; ii) *Fonctions techniques* : Direction générale des mines et de la géologie ; Direction du développement et du contrôle miniers (DDCM) ; Direction des recherches géologiques et minières (DRGM) ; Direction des laboratoires des mines (DLM) et Direction régionale des mines et de la géologie (DRMG). Deux autres institutions sont rattachées ou directement subordonnées au MME : le Secrétariat national de l'ITIE et la Société nouvelle des phosphates du Togo (SNPT). L'Agence nationale pour la gestion de l'environnement (ANGE), chargée de toutes les questions environnementales et sociales liées aux mines togolaises, et l'Office togolais des recettes (OTR) entretiennent des relations indirectes. Toutefois, comme indiqué plus loin, plusieurs autres institutions s'occupent de la perception des recettes. La SNTP compte 1500 agents et employés, et le MME environ 250 agents, fortement concentrés au niveau de la Direction générale des mines et de la géologie qui compte plus de cent employés. Les agents ont surtout des compétences en géologie ; le MME comme la SNPT manquent de compétences adéquates pour surveiller les activités du secteur IE. Les agents de l'ANGE ont des compétences strictement limitées à des connaissances générales en matière d'environnement, et sont très peu au courant de la gestion environnementale et sociale des opérations IE. Il est urgent de clarifier le rôle de chacune des institutions précitées.

Les relations entre organismes chargés du recouvrement des recettes manquent de clarté et restent trop complexes. Au Togo, le recouvrement des recettes tirées des IE et des impôts incombe à différents organismes de l'État, y compris des institutions décentralisées au niveau communautaire et sur les sites miniers. Leur multiplicité fait qu'il est urgent de clarifier et de simplifier les relations entre ces organismes et sept institutions infranationales qui interviennent à l'échelle locale et sur les sites miniers.

Faiblesse des dispositions réglementaires et des capacités institutionnelles de surveillance du secteur. Le cadre juridique et réglementaire est handicapé par un ensemble de décrets et de règlements qui régissent les activités du secteur minier togolais. La surveillance de celles-ci fait souvent apparaître un certain nombre de lacunes, en particulier i) l'incohérence entre le Code minier et plusieurs articles de la Constitution, notamment en ce qui concerne la décentralisation, qui n'est pas abordée dans le Code minier ni la réglementation ; ii) l'absence d'harmonisation avec d'autres textes de loi, par exemple le Code foncier, la Loi-cadre sur l'environnement, la Loi de finances, etc., et iii) l'incohérence entre le Code minier et les lois d'autres pays de la sous-région sur le secteur minier, en particulier celles de la CEDEAO et de la Communauté du développement de l'Afrique australe (SADC), ainsi qu'avec la Vision du régime minier de l'Afrique de l'Union africaine.

Progrès limités réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie de développement du secteur des phosphates et dans les réformes du secteur des industries extractives.

Au cours des dernières années, le Gouvernement a mis en œuvre une nouvelle stratégie de développement du secteur des phosphates qui prévoit la recherche d'un partenaire stratégique capable de l'aider à valoriser les ressources du pays en phosphate carbonaté. Il ne s'agit aucunement de privatiser les activités de la SNPT ou du secteur des phosphates. Quelques réformes ont été adoptées plus récemment. Même si elles témoignent d'une volonté renforcée, de la part du Gouvernement togolais, d'améliorer le fonctionnement du secteur minier, elles ne se sont traduites jusqu'à présent que par l'adoption d'un document d'orientation stratégique. Le Document de politique générale du Togo sur le secteur minier (décembre 2012) a pour objectif d'optimiser la gestion du secteur dans un cadre global qui facilitera le dialogue avec tous les principaux acteurs du secteur minier togolais. La politique nationale dresse un catalogue des réformes à mener, visant à accroître l'efficacité des institutions existantes en charge de ce secteur. Les réformes proposées porteront notamment sur : i) le cadre institutionnel existant (Ministère des mines et DGMG), ii) la promotion d'une large coordination des programmes de développement entre le Ministère 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 des synergies entre le Ministère des mines et le Ministère de l'enseignement supérieure, afin d'élaborer un programme d'enseignement débouchant sur la création de divers cours d'enseignement professionnel, afin de mieux adapter celui-ci à l'évolution du contexte minier. Le défi que représente la gestion de la SNPT n'est pas abordé, et les mesures d'application ne sont pas clairement énoncées.

Manque de coordination entre l'entreprise d'État exploitant les phosphates (la SNPT) et le MME.

La première tentative de participation du secteur privé à l'exploitation des phosphates conformément au Code minier a eu lieu en 2001, avec la création de la société International Fertiliser Group-Togo (IFG-Togo), détenue à parité par le Gouvernement togolais et BRIFCO, une entreprise franco-tunisienne. IFG-Togo avait signé à l'époque un accord de gestion sur 40 mois visant à porter la production annuelle à 3 millions de tonnes. Ce partenariat public-privé a toutefois rencontré des difficultés causées par une gestion préjudiciable, et a finalement été dissous en 2003. Le Gouvernement togolais a ensuite repris le contrôle du secteur des phosphates, après quoi la production annuelle de 2012 est retombée à environ 30 % de son niveau plafond. Il faut noter qu'en 2013, le niveau de production de phosphates par la SNPT s'est légèrement relevé. La SNPT rencontre des difficultés opérationnelles et techniques à répétition et opère indépendamment du MME.

I.2 Objectifs de développement du Projet et résultats attendus

Le projet, d'une durée de cinq (5) ans, s'inscrit dans le droit fil de 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.

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 soutien 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).

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.

Spécifiquement, le projet va contribuer à :

(i) Améliorer la gouvernance, la transparence, le suivi au niveau opérationnel et l'encadrement institutionnel du secteur minier
(ii) Améliorer les conditions dans lesquelles les activités minières sont menées afin d'accroître leur contribution aux efforts de développement durable du Togo, sur le plan environnemental, social et économique

Les principaux résultats attendus sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Synthèse des résultats attendus du projet

Résultats attendus du projet	Indicateurs de résultats pour le PDGM	Situation initiale (2015)	Situation finale [ANNEE] (2020)
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	Opérations minières soumises à des mécanismes de contrôle de la production, par an, en vertu des normes en vigueur (nombre)	0,00	15,00
	Modernisation du cadastre minier, développement et déploiement du GIS et du système de base de données géologique nationale, accessibles sur place et en ligne à des fins d'information du public (texte)	Non-existant	Existant et performant
	Nombre de bénéficiaires directs du Projet, dont pourcentage de femmes : <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bénéficiaires directs du projet • (% femmes) 	0,00 0%	2200 35%
	Pourcentage de sociétés d'IE en conformité avec la législation environnementale (soumission d'EIES, de PAR et de CGES) (pourcentage)	0	70%

1.3 Description sommaire du projet

1.3.1 Composantes du Projet

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 américains. Le projet est entièrement financé par les ressources de l'IDA.

Composante A : Gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier (coût total : 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 compléteront les efforts déployés pour réviser la législation minière et notamment les accords de développement minier à utiliser dans le cadre de futurs investissements.

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.

A.1 Cadastre minier et base de données géologiques nationale (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 de délivrance, de refus et de révocation des permis. Une reconfiguration de la base de données géo-scientifiques 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 parties prenantes 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).

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.

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.

A.2. Services de conseil sur les transactions en vue de l'évaluation des propositions de développement des ressources minérales (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.

A.3. Suivi et contrôle de la production minière (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.

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.

A.4 Développement organisationnel du MME (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 2013¹. 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.

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 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.

¹ *Audit stratégique et organisationnel du Ministère des Mines et de l'Energie*, AfDB (2013)

A.5. Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques du secteur minier (0,75 million de dollars).

L'objectif de cette sous-composante est d'aider la SNPT et d'autres Entreprises Publiques à réaliser une revue stratégique de leur structure interne, et notamment des 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.

A.6. Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (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

Composante B : Développement environnemental, social et économique découlant des activités du secteur minier (coût total : 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 au forum de redevabilité et de développement communautaires, telles que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE).

B.1. Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales (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.

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.

B.2. Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire (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 par le MERF/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).

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 :

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, 2013*²). 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.

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 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 du secteur minier 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 sectorielles identifiés et des plus vastes questions de gouvernance du secteur minier et autres enjeux communautaires.

B.3. Renforcement des liens entre l'exploitation minière, développement des infrastructures et l'économie locale (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

² *Gender Inequality in Multi-Dimensional Welfare Deprivation in West Africa, Oxford Poverty and Human Development Initiative, document de travail n° 64, 2013*

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.

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.

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.

Composante C : Coordination et gestion du projet (coût total : 2,75 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, 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 2,4 millions 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.

Modalités de mise en œuvre du programme de renforcement des capacités des femmes dans le secteur minier

L'objectif de cette activité est de faire en sorte que les femmes aient accès aux retombées positives des activités minières et ne subissent pas leur impact négatif potentiel de façon disproportionnée. Les activités minières et connexes peuvent éventuellement transformer la vie dans les pays en développement riches en ressources. Pour les femmes en particulier, les industries extractives peuvent offrir des possibilités d'amélioration des conditions de vie, notamment des débouchés professionnels accrus, l'accès à des revenus et un plus fort investissement dans la communauté locale. Pour atteindre les objectifs déclarés, il sera procédé, dans le cadre du projet à :

- Un relevé détaillé de tous les projets existants et pertinents, des associations de femmes, des organisations de la société civile et d'autres organisations dont les activités concernent la parité hommes-femmes dans le secteur minier du Togo ;
- L'élaboration d'un cadre consultatif propre au pays, en collaboration avec toutes les principales parties prenantes des industries extractives, et
- La création d'une Association nationale des femmes du secteur des industries extractives du Togo. Cette association cernera les possibilités de renforcement des capacités et les facilitera ; elle constituera un point focal pour les questions d'information sur les politiques et d'égalité hommes-femmes. Elle permettra aussi à ses membres de se tenir informés des questions de politique générale.

Modalités de mise en œuvre du programme de la Plateforme (ou Forum) de redevabilité et de développement communautaire.

Sa structure sera similaire à celle des Groupes multipartites de l'ITIE, et elle sera composée de représentants de la société civile, du gouvernement et de l'industrie³, mais aura un but différent. La plateforme concevra un programme pilote destiné à cerner les besoins des communautés et à aider le Gouvernement à mieux planifier le développement communautaire au travers de l'exploitation des ressources des industries extractives. Le Comité de pilotage de la plateforme consultera la communauté pour identifier les activités précises à mener en vue du développement communautaire. Pour accroître la demande de responsabilisation et de transparence dans les segments clés de la chaîne de valeur des IE et garantir la participation et l'autonomisation de toutes les parties prenantes, le projet accompagnera et financera :

- La conception et la mise en œuvre d'une Plateforme pilote de redevabilité (la « plateforme ») visant à engager, maintenir le dialogue concernant les impacts de l'extraction minière et coordonner la planification du développement communautaire ;
- La création de ladite plateforme par arrêté ;
- L'organisation d'un atelier pour l'Election de la Présidence de la Plateforme et des membres d'un Comité de pilotage à multiples parties prenantes ;
- La définition d'un Plan d'Action Annuel pour la Plateforme ;
- La définition du programme pilote sur site à conduire par la plateforme ;
- La mise en œuvre les activités du Plan d'Action y compris de développement communautaire ciblées dans le cadre de programme pilote de la plateforme ;
- La mise en œuvre des activités du Plan d'Action relatives au suivi des recettes minières afin de permettre à la plateforme de jouer un rôle clé dans l'amélioration de la gouvernance et minimiser les effets potentiels de la « malédiction des ressources » au Togo ;
- La mise en œuvre des activités du Plan d'Action relatives aux suggestions à émettre par la Plateforme concernant le renforcement des institutions publiques et à la mise en place de procédures de transparence au profit de la population.

Le projet financera également la mise au point d'un mécanisme assurant le maintien du concept au-delà de la durée du projet envisagé et sa reproduction à différents endroits dans l'ensemble du pays.

³ La plateforme comprend des représentants des groupes de parties prenantes pertinents, y compris des organismes publics participant à l'exécution du projet, du secteur privé et de la société civile, y compris des communautés minières et des femmes.

1.3.2 - Suivi, Evaluation et Communication du projet

L'UEP, avec l'appui des points focaux des comités de pilotage, aura la responsabilité de la conservation, du traitement des données pour le suivi et l'évaluation des performances du projet ainsi que la diffusion des résultats et de l'état d'avancement du projet auprès du MME, le CCS, et du public.

1.3.3 - Collecte des données de suivi et évaluation du projet

Au regard des indicateurs retenus dans le cadre du suivi et évaluation du PDGM, l'UEP aura la responsabilité de la collecte des données relatives à la mise en œuvre du projet. Pour ce faire, elle collectera directement ces données auprès des bénéficiaires et organisera des enquêtes spécifiques légères et régulières. L'UEP identifiera auprès de chacune des structures pourvoyeuses de données, un Point focal chargé de mettre à sa disposition les données nécessaires et si possible, anticiper leur collecte. Les données seront collectées au moins une fois par trimestre pour être transmises à l'UEP, mais celle-ci devra les rassembler/compiler tous les six mois.

1.3.3-a - Collecte des données sur les indicateurs environnementaux et sociaux

L'Unité d'Exécution de Projet, avec l'appui des points focaux des comités de pilotage, aura la responsabilité de la collecte des données des indicateurs définis dans les documents de sauvegarde environnementale et sociale une fois par trimestre.

1.3.3-b - Rapport de Suivi-Evaluation

L'Unité d'Exécution du Projet, avec l'appui des points focaux des comités de pilotage, aura la responsabilité de produire le rapport de Suivi et évaluation à soumettre au MME, au CCS, et à la Banque Mondiale, ceci à partir des indicateurs de suivi et évaluation et des indicateurs environnementaux et sociaux et de toute autre donnée qui pourrait s'avérer pertinente. Le rapport sera rédigé sur une base semestrielle et présentera l'état d'avancement des actions, la Matrice des résultats (le cadre logique) mis à jour, le suivi des sauvegardes environnementales et sociales ainsi que les actions correctives à mener avec indication des personnes responsables et les dates butoirs de mise en œuvre. Le rapport sera transmis à la Banque Mondiale pour information.

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 la matrice des résultats (annexe 1 du Document de projet). 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. L'UEP devra donc mettre en place un système de suivi et d'évaluation suffisamment solide.

Collecte, saisie et informatisation des données.

Le Gouvernement et la Banque mondiale reconnaissent l'importance que revêt la mise en place d'outils de suivi évaluation de projet 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.

Le Projet assurera la collecte et la saisie systématiques de données de différentes sources. Selon la nature du sous-Projet, les sources de données incluront les enquêtes de bénéficiaires et la plateforme de redevabilité du Projet. Le spécialiste en S&E sera chargé au niveau de l'UEP de la préparation de rapports d'avancement fiables, objectifs, utiles et fournis en temps voulu.

Rapports.

Au plus tard 45 jours après chaque semestre, l'UEP présentera à la Banque des rapports de suivi et évaluation (rapport d'avancement) couvrant toutes les activités du Projet exécutées durant la période en question. Ce rapport fera préalablement objet d'une validation par les comités de pilotage et après, par le Comité de Coordination Stratégique. Des rapports d'étapes semestriels permettront de disposer d'une analyse détaillée de la progression de la mise en œuvre en vue de la réalisation des objectifs de développement. L'évaluation de la gestion financière sera faite séparément à travers les rapports financiers intermédiaires publiés trimestriellement. L'examen a posteriori de la passation des marchés sera conduit par la Banque conformément aux dispositions des Accords de Financement et Directives de passation des marchés et de sélection et Emploi de consultants. Il sera procédé à au moins une revue a posteriori par an qui sera effectué sur un

échantillonnage représentant au moins 20% des marchés passés dans la période couverte par la revue. Le rapport d'examen a posteriori sera transmis au Gouvernement.

Parallèlement à cela, le Forum de Redevabilité présentera au plus tard 30 jours après chaque semestre au CPES, à l'UEP et au MME des rapports sur les avancées de la mise en œuvre à partir d'informations recueillies directement auprès des bénéficiaires 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 en vue de la réalisation des objectifs de développement du projet et de s'assurer d'un bon impact du projet sur les bénéficiaires.

Communications.

L'efficacité de la communication avec les bénéficiaires, y compris les populations locales, constitue un volet clé de la réussite du Projet et qui nécessitera un soutien fort de la part des autorités du Ministère des Mines et de l'Énergie. Le MME appuiera 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 une autonomisation appropriées.

Le Projet prévoit un soutien à la communication au profit du ministère des Mines et de l'Énergie. La communication se fera également par le billet de consultations publiques.

Consultations publiques.

Celles-ci seront soutenues par l'UEP mais conduites par les structures d'exécution du projet (forum de redevabilité, comités de pilotage, ministère des mines, etc.) en collaboration avec les parties-prenantes concernées par le sujet en question et réalisées de manière participative durant la phase de mise en œuvre du Projet. Une attention particulière sera portée à la participation des femmes, ainsi que des communautés concernées dans ces consultations.

1.3.4 - Coût et financement du projet

Le projet sera élaboré sous la forme d'un crédit d'un montant équivalent à 15 millions de dollars américains, financé par l'IDA en faveur de la République togolaise.

Il sera octroyé au Client pour une période de cinq ans, allant du 03 mars 2016 (date d'entrée en vigueur prévue) au 31 décembre 2020.

Tableau 2 : Synthèse du coût du projet

Composantes du projet	Coût du projet (USD)	Financement de l'IDA (USD)	Pourcentage du montant (%)
A. Améliorer la gouvernance, la transparence, la surveillance et l'efficacité du secteur minier en procédant à des réformes	8 450 000	8 450 000	56,30
B. Améliorer les conditions dans lesquelles les activités minières sont menées afin de contribuer au développement durable sur le plan environnemental, social et économique	4 300 000	4 300 000	28,70
C. Coordination et gestion du projet	2 250 000	2 250 000	15,00
Total des coûts du projet	15 000 000	15 000 000	100

Nota : 1 \$US = 500 F CFA

Le Gouvernement et les bénéficiaires devront veiller à ce que les charges d'exploitation récurrentes des différentes structures impliquées dans la mise en œuvre du PDGM qui ne sont pas pris en charge par le financement de l'IDA soient assurées de manière régulière tout au long du projet.

1.3.5 - Bénéficiaires du projet

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 du renforcement des capacités, à savoir entre autres, le MME, l'ANGE et l'OTR, l'ITIE Togo, L'Université de Lomé, (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 de projet ciblée.

Tableau 3 : Résumé des principaux bénéficiaires du projet

Catégorie de bénéficiaires	Bénéficiaires directs	Détail - Bénéficiaires
Gouvernement- Institutions	Institutions publiques chargées de la gestion du secteur minier	MME, DRGM ; Ministères en charge des finances, de l'environnement MERF, de la sûreté, du foncier, du commerce, des sols et de l'agriculture, de l'industrie, des affaires sociales, ANGE, ITIE, OTR, SNPT, DGTCP, DGTLS, DLM, DRGM, ARSE, DDCM, DGH
Gouvernement- Fonctionnaires du secteur public	Personnel des institutions publiques chargé de la gestion du secteur minier	Personnel du MME, Ministères en charge des finances, de l'environnement, de la sûreté, du foncier, du commerce, des sols et de l'agriculture, de l'industrie, des affaires sociales, ANGE, ITIE, OTR, SNPT
Secteur minier- Sociétés Société d'Etat : SNPT	Sociétés et entreprises d'Etat publiques et parapubliques qui interviennent dans le secteur	SNPT
Compagnies privées	Sociétés locales et PME qui fournissent des biens et services aux entreprises minières et des EI	SCAN Togo, MM Mining, POMAR, SGM/FEREX, BIA Overseas, AIDEV 2E3S
	Sociétés internationales et entreprises minières qui travaillent dans le secteur des EI au Togo	SCAN Togo, MM Mining, POMAR, SGM/FEREX, Techmines, Panafrican Gold, Alzéma, Global Merchants
	Sociétés internationales qui fournissent des biens et services aux entreprises minières et des EI	BIA, AIDEV,
Secteur minier - Ressources Humaines	Travailleurs du secteur minier, des sociétés nationales	
	Travailleurs du secteur minier des sociétés internationales au Togo	
	Travailleurs du secteur minier, y compris ceux des sociétés locales et PME qui	

Catégorie de bénéficiaires	Bénéficiaires directs	Détail - Bénéficiaires
	fournissent des biens et services aux entreprises minières et des EI	
Secteur minier - Ressources Humaines :	Artisans miniers et coopératives	Techmines, Panafrican Gold, Alzéma, Global Merchants
Société civile (femmes comprises)	Etudiants, stagiaires et autres catégories professionnelles qui profiteront des formations à l'université ou ailleurs	
	Université de Lomé	
	Centre d'information Publique	
	Femmes qui pourront participer activement à toutes ces activités grâce au soutien bien ciblé apporté dans le cadre du projet	Les associations et autres regroupements des femmes travaillant dans le secteur minier
	Communautés rurales	
	OSC	

Les bénéficiaires indirects du projet seront : i) la population togolaise dans son ensemble, la relance des activités du secteur minier contribuant aux recettes fiscales et monétaires, ce qui stimulera la croissance économique tout en permettant une meilleure gestion socioéconomique du pays. Le projet bénéficiera aussi à l'ensemble du secteur des industries extractives, grâce au meilleur climat d'investissement qui facilitera l'efficacité économique, ainsi qu'à de nouvelles entreprises et aux communautés habitant à proximité des mines. Plus précisément, le projet aura des retombées positives sur : i) les communautés potentiellement touchées par les mines et les IE, qui profiteront d'une réglementation minière satisfaisante et des progrès des IE, notamment la protection de l'environnement local, ainsi que de retombées sociales, sanitaires et d'une meilleure sécurité ; ii) les femmes habitant à proximité des mines qui bénéficieront de meilleurs débouchés socioéconomiques, et iii) les entreprises et personnes qui tireront parti des nouvelles possibilités offertes par les informations sur le secteur minier, générées dans le cadre du projet, des infrastructures connexes potentielles et des possibilités de création d'entreprises découlant des appels d'offres locaux.

CHAPITRE II : DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS ET ORGANISATION DU PROJET

II.1 Dispositions institutionnelles et modalités d'exécution du projet : Organisation Générale

En raison de l'importance du secteur minier et de son impact sur les populations à différents niveaux, le Projet recourra à des modalités d'exécution et institutionnelles multi-niveaux afin de garantir une meilleure coordination entre toutes les agences gouvernementales, le manque de coordination étant l'une des plus grandes faiblesses du secteur actuellement. 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 responsabilisation. La structure de surveillance formelle du Projet sera la suivante.

2.1.1 Mise en œuvre du projet

Le projet proposé sera mis en œuvre par deux organes principaux qui sont :

- la structure d'exécution du projet appelée Unité d'Exécution du Projet (UEP) ;
- le Ministère des Mines et de l'Energie sous la responsabilité du Ministre ou de son représentant (le MME assure la tutelle du projet).

L'Unité d'Exécution du Projet est placée sous la tutelle du Ministère des Mines et de l'Energie. L'Unité d'Exécution du Projet (UEP) sera dirigée par un Coordinateur qui sera appuyé à cet effet par un dispositif élaboré en matière de coordination du projet tel que présenté dans le graphique ci-dessous.

2.1.2 Coordination et supervision

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) sur la coordination et l'orientation stratégique de projet.

Tandis que le Forum de redevabilité se concentrera plus spécifiquement sur l'impact du Projet sur les bénéficiaires, particulièrement la société civile et les femmes, le CCS⁴ couvrira les aspects de politique et de stratégie d'exécution du Projet. À ce titre, le CCS, en collaboration avec le MME, surveillera la mise en œuvre du Projet et

⁴ Le Comité de coordination stratégique (CCS) interministériel sera composé notamment de hauts fonctionnaires des ministères concernés (ministère des Mines, ministères de la Planification et du Développement, des Finances, de l'Environnement, des Affaires sociales, des Infrastructures, et de de l'action sociale) qui fourniront des orientations stratégiques globales concernant le Projet et coordonneront les différents projets, initiatives et réformes en lien avec la chaîne de valeur des industries extractives.

devra prendre les décisions en temps voulu et passer en revue les plans de travail annuels et les rapports de S&E, les dotations en personnel et les budgets. Le CCS se chargera également de la coordination avec les ministères bénéficiaires au niveau stratégique.

Tous les organes de coordination du Projet, à savoir l'UEP et le CCS seront établis en vertu du PPF. Outre la gestion financière et de l'approvisionnement, l'UEP fera appel temporairement à des sources extérieures complémentaires d'expertise technique, au besoin. La structure officielle de coordination et de supervision du projet consistera dans les organismes suivants :

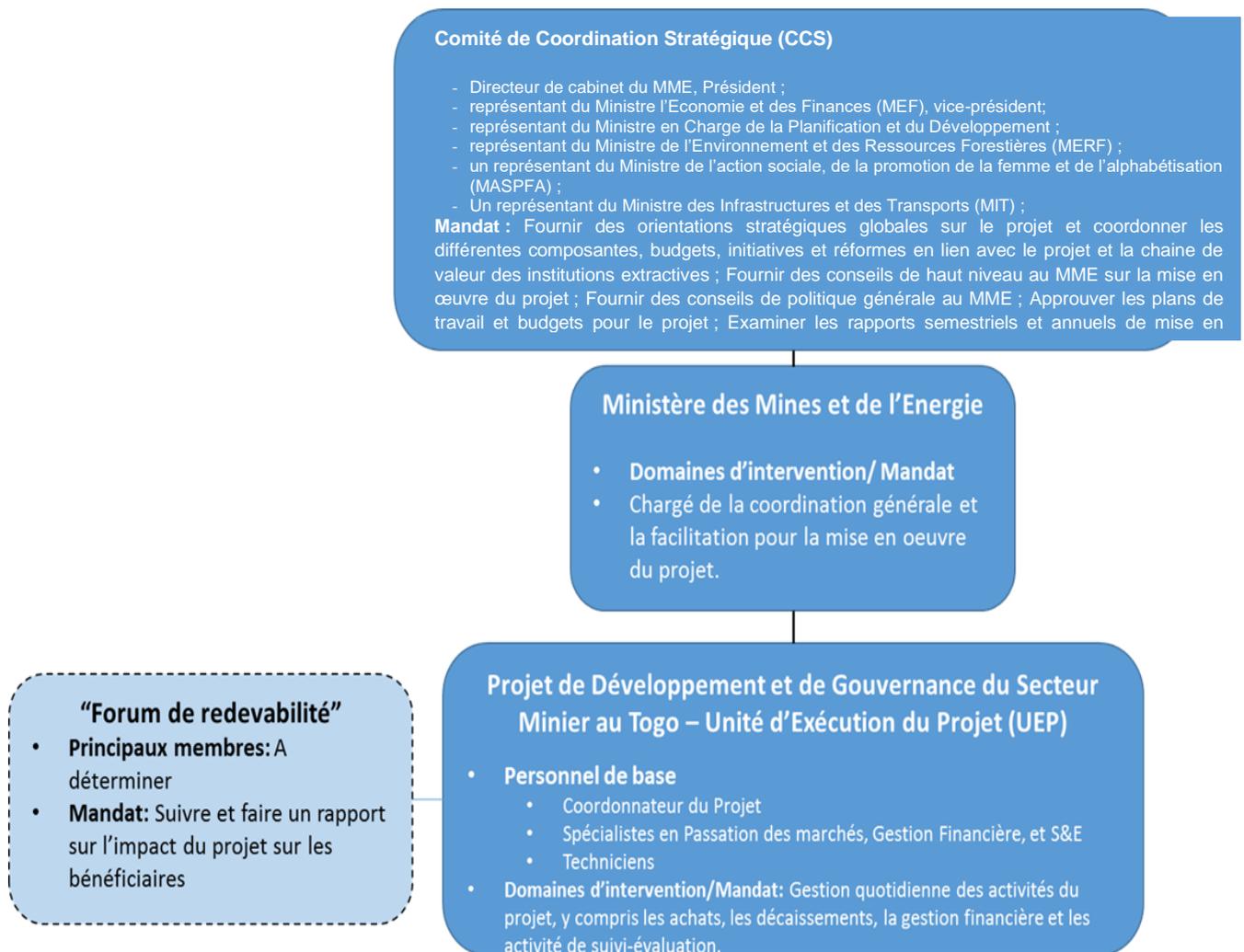
Comité interministériel de coordination stratégique (CCS), composé des représentants des ministères concernés (mines et énergie, planification et développement, finances, environnement, affaires sociales, et infrastructures) qui assureront la supervision du projet et fourniront des orientations stratégiques globales pour le projet et la coordination de plusieurs projets, initiatives et réformes en rapport avec la chaîne de valeur des industries extractives. La possibilité de faire appel à un comité de haut niveau existant (Commission interministérielle pour les questions économiques) à l'appui des objectifs du CCS sera examinée plus avant au cours de l'évaluation. Le CCS assumera une responsabilité essentielle : faire en sorte que les organismes participant au projet adhèrent au maximum au projet en ce qui concerne la gouvernance et le processus de réformes institutionnelles et la conduite des activités du programme. Son fonctionnement – indemnités, réunions de travail, visites sur le terrain, frais de transport et autres dépenses d'ordre opérationnel - sera financé par le budget de fonctionnement de coordination du projet.

Ministère des Mines et de l'énergie (MME), le MME, en collaboration avec le CCS, sera chargé de coordonner globalement le projet et d'en assurer l'exécution, d'élaborer et d'approuver les projets de programmes-budgets annuels en collaboration avec la Banque. Le MME veillera à ce que l'UEP présente des rapports d'avancement sur l'exécution du projet, deux fois par an, que la Banque juge satisfaisants sur la forme et le fond. Le ministère sera chargé de la résolution de tout conflit pouvant survenir entre les différentes entités participant à l'exécution du projet, et du suivi des orientations et des recommandations du CCS. Le MME n'interférera aucunement avec les fonctions de passation de marchés et de gestion financière de l'UEP.

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 ou d'un des comités de pilotage du projet) 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 parties prenantes. Les détails de la structure de ce groupe seront définis durant l'exécution du projet. Il sera en lien avec le CPES, l'UEP et le MME, 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

Modalités d'exécution du projet



D'autres structures participeront aussi au suivi du projet, notamment :

Le **Comité de suivi et de surveillance de la production minière** qui sera établi dès l'entrée en vigueur du projet sera chargé de surveiller de près les améliorations apportées aux statistiques officielles concernant la production minière (phosphates compris) et celle des industries extractives (ciment, etc.). Le comité de surveillance de la production minérale fonctionnera comme une commission d'audit, composée de multiples parties prenantes indépendantes, afin de surveiller les niveaux de production de la SNPT et d'autres entreprises des industries extractives du pays. Le

comité sera hébergé au sein de l'Office togolais des recettes (OTR). Ses membres seront des experts chargés de renforcer les capacités de suivi de la production minière des acteurs. Le comité sera créé et doté d'un mandat par arrêté officiel. Le projet allouera des fonds pour le fonctionnement du comité.

Les activités de cette structure seront coordonnées par le MME, en concertation avec une institution à définir de commun accord avec le Gouvernement au cours de négociations (si possible l'OTR) y compris le Ministère des finances. Le **Comité de suivi et de surveillance de la production minérale** mettra les données relatives à la production minérale à la disposition de l'UEP, de l'OTR, du MME et du Ministère des finances, en vue de leur publication dans les documents du projet et la documentation officielle.

Unité d'exécution du projet (UEP) sera créée au sein du Ministère des mines et de l'énergie (MME) et chargée de la gestion courante des activités, de la gestion financière, de la sélection des consultants et l'acquisition de biens et services ainsi que du suivi-évaluation. Les membres de l'UEP seront recrutés par voie d'appel à candidature. Le personnel de l'UEP ayant des fonctions clés sera identifié avant les négociations. Le personnel chargé du suivi-évaluation, en particulier, présentera des rapports semestriels sur l'avancement de l'exécution à la Banque au CCS et au groupe de travail du suivi de la mise en œuvre du Projet ainsi que son impact sur les bénéficiaires. Ces rapports devront être examinés et approuvés auparavant par le ministre en charge des mines. Outre ses fonctions fiduciaires, l'UEP devra faire en sorte que les plans de travail du projet soient correctement coordonnés et exécutés par les différentes entités concernées, et coordonner les réunions des différents comités de supervision. L'UEP sera épaulée au besoin par des experts supplémentaires. La Banque demandera au MME de l'informer à l'avance des projets de déplacement ou de l'absence de tout agent de l'UEP. En l'absence d'un agent, l'UEP sera tenue de le remplacer par un agent d'égale compétence. Tous les déplacements d'agents de l'UEP liés au projet devront être approuvés auparavant par la Banque. Cette disposition s'explique par le manque de capacités et d'expérience du MME, auquel la création de l'UEP vient remédier. L'UEP sera chargée également de l'élaboration des plans de travail annuels, des rapports, des audits et l'évaluation des politiques de sauvegarde.

Supervision, Suivi Evaluation par la Banque mondiale et Rapport de suivi du projet

La supervision du projet relèvera du Gouvernement en liaison avec la Banque Mondiale et aura lieu au moins deux fois dans l'année.

Au cours des missions de supervision, il sera procédé à :

- Une revue de l'état d'avancement des actions du projet par composante ;
- Une revue de l'état des dépenses ;
- Une revue de l'état de passation des marchés ;
- Une revue de l'état du suivi environnemental et social ;

- Une revue des progrès de la qualité de la coordination par l'UEP, l'analyse de la performance de chaque membre de l'équipe de l'UEP ainsi que le respect et l'application des standards de la Banque en matière d'exécution tel que défini dans les Manuels d'exécution et de la gestion fiduciaire du projet, mais également dans le contrat et qualité de la coordination/supervision conjointe avec le CCS et le Forum de Redevabilité ;
- Une revue du fonctionnement des structures de coordination et de supervision ;
- Une revue de la qualité de la collaboration entre l'UEP, le MME et les autres organes de supervision et de coordination ;
- Une évaluation de degré d'appropriation par le MME du projet et du respect du principe de non-ingérence dans la gestion fiduciaire du projet.

Outre les missions de supervision, le projet fera l'objet d'une revue à mi-parcours trente (30) mois après son entrée en vigueur et d'une revue d'achèvement en fin de projet qui aboutira à la production du rapport d'achèvement.

Cette revue à **mi-parcours** sera **effectuée par le Gouvernement, conjointement avec les trois comités de supervision et la Banque**, afin d'évaluer les progrès réalisés au regard de l'objectif du projet. Cet examen portera sur la performance globale du projet par rapport à des indicateurs de résultats, ainsi que sur le niveau d'engagement politique au cours de la première moitié du projet.

La revue à mi-parcours sera conduite en s'appuyant sur une évaluation faite par des consultants extérieurs à la demande du Gouvernement et qui portera sur :

- (i) La gestion, le fonctionnement et la performance du PDGM ;
- (ii) Une revue de l'efficacité du dispositif institutionnel et les mécanismes de coordination ;
- (iii) Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités ;
- (iv) La pertinence des activités et des mécanismes de mise en œuvre ;
- (v) La mise en œuvre du suivi environnemental et social ;
- (vi) Les effets et les impacts du projet sur les conditions de vie et de travail des femmes au niveau du secteur extractif du Togo ;
- (vii) Les effets et les impacts du projet sur la qualité de la gestion environnementale par le secteur public et privé du secteur extractif du Togo ;
- (viii) Les effets et les impacts du projet sur la qualité de la participation de la société civile pour l'accès à l'information et au débat national dans le secteur extractif du Togo ;
- (ix) Les progrès sur les remboursements et ;
- (x) Les effets et les impacts du projet sur l'amélioration des conditions de vie de la population et du secteur extractif dans son ensemble au Togo.

II.2 Rôle et organisation de l'Unité d'Exécution du Projet (UEP)

L'Unité d'Exécution du Projet en charge de gérer au jour le jour le projet PDGM aura pour mission essentielle de :

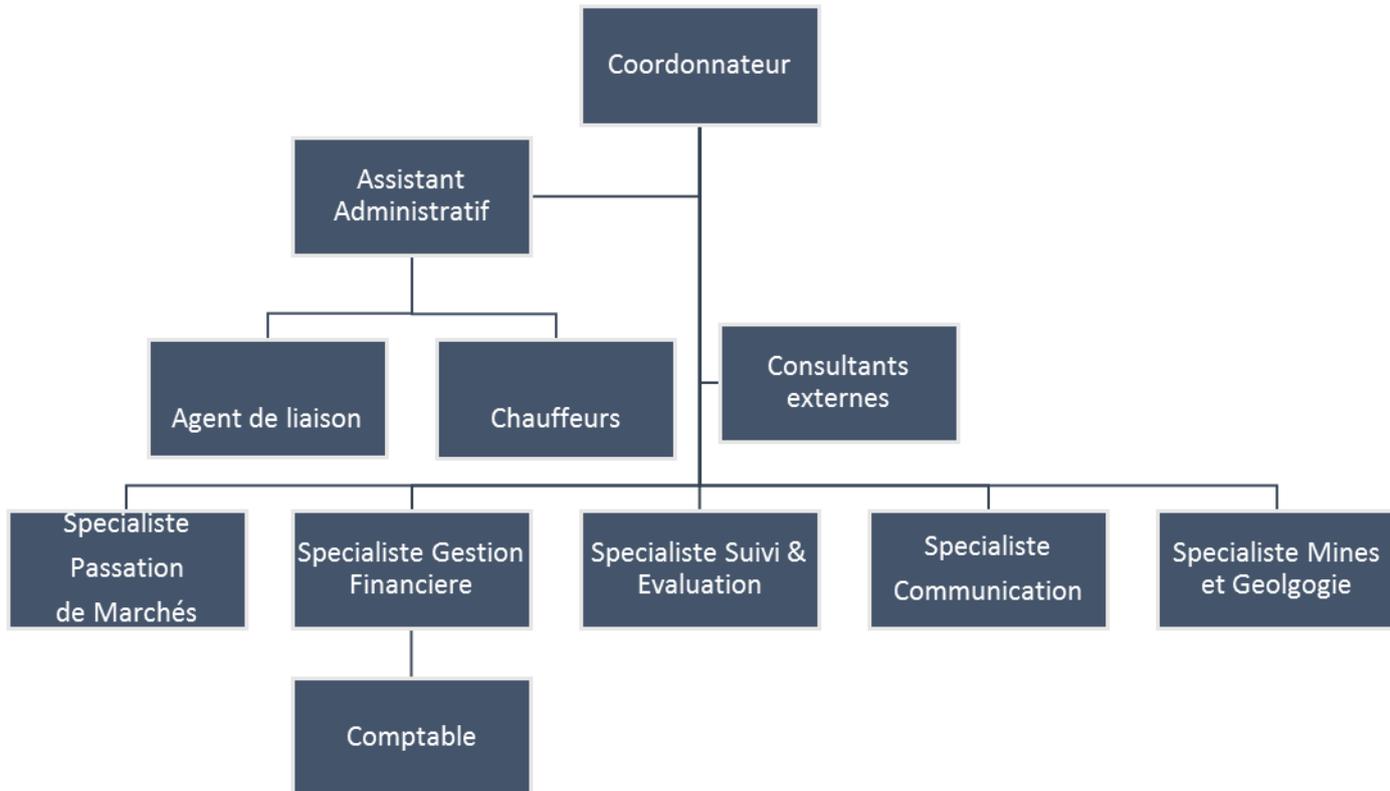
- (i) Mettre en œuvre le PDGM et veiller à la réalisation de ses objectifs y compris ODP par les différentes structures d'exécution ;
- (ii) Suivre les activités de gestion courante du projet, notamment la passation de marchés, les décaissements, la gestion financière et le suivi-évaluation ;
- (iii) Assurer une bonne gestion administrative, financière et comptable du PDGM ;
- (iv) Produire les Plans de Travail Annuels et les budgets à transmettre à la Commission de suivi et à soumettre à la Banque Mondiale pour approbation ;
- (v) Centraliser les rapports d'activités des parties prenantes ;
- (vi) Rédiger les rapports semestriels et annuels d'activités du Projet PDGM à transmettre aux Parties prenantes pour information, à la Commission de suivi et à la Banque pour compte rendu ;
- (vii) S'assurer que les activités du projet sont conduites de façon efficace et en conformité avec les procédures de passation des marchés et autres procédures ;
- (viii) S'assurer de la mise en œuvre des plans de gestion environnementale et sociale ;
- (ix) Assurer la mise à disposition de bonnes informations aux différents prestataires de service et parties prenantes sur la base du Manuel d'exécution du projet, étant entendu que l'exécution proprement dite du Projet relève desdits prestataires de services et parties prenantes ;
- (x) Assurer que tous les membres de l'UEP soient recrutés par voie de concours et leur performance évaluée sur la base de critères strictes et mesurables d'évaluation et annexés à leur contrat. S'assurer du respect des standards de la Banque en matière de recrutement du personnel de l'UEP ;
- (xi) Planifier, organiser et coordonner les activités, évaluer et faire approuver les Plans de Travail Annuels par et les budgets des Parties prenantes ;
- (xii) Requérir toute assistance technique ou étude spécifique nécessaire à la bonne réalisation des activités du projet ;
- (xiii) Assurer le suivi de l'exécution physique et financière du PDGM et garantir le respect des règles de passation des marchés et de décaissement des financements au sein de l'UEP ;
- (xiv) Faire examiner et approuver auparavant par le ministre en charge des mines les rapports semestriels sur l'avancement de l'exécution à la Banque mondiale et au CCS sur le suivi de la mise en œuvre du Projet et de son impact sur les bénéficiaires ;

- (xv) Présenter des rapports semestriels sur l'avancement de l'exécution à la Banque mondiale et au CCS sur le suivi de la mise en œuvre du Projet et de son impact sur les bénéficiaires.
- (xvi) Centraliser les rapports d'activités des organes de coordination et autres comités à mettre en place dans le cadre de la mise en œuvre du projet et préparer les rapports d'activités du PDGM à transmettre au MME et à l'IDA ;
- (xvii) Élaborer les rapports financiers intérimaires et les transmettre à l'IDA ;
- (xviii) Coordonner les relations entre l'UEP, les autres organes de supervision, l'Administration publique et la Banque Mondiale pour permettre une meilleure utilisation des ressources disponibles.

L'Unité d'Exécution du Projet comprend :

- Un Coordonnateur du Projet ;
- Un Assistant Administratif du projet ;
- Un spécialiste en gestion financière
- Un comptable
- Un spécialiste en communication
- Un spécialiste en mines et géologie
- Un spécialiste en Passation des Marchés
- Un chargé du suivi et évaluation
- Deux chauffeurs
- Un agent de liaison

Organigramme de l'Unité d'Exécution du PDGM



II2 bis : Rôle des homologues

Dans l'intérêt d'assurer la pérennisation des acquis du projet, l'administration minière a prévu de désigner un nombre d'homologues pour suivre et s'appropriier lesdits acquis. A cet effet, six (06) homologues seront désignés pour accompagner la mise en œuvre des activités du PDGM et pour s'approprier les principes de gestion de projets.

Les homologues sont :

- Un homologue au Coordonnateur
- Un homologue au Spécialiste en gestion financière
- Un homologue au Spécialiste en passation des marchés
- Un homologue au Spécialiste en Communication
- Un homologue au Spécialiste en suivi-évaluation
- Un homologue au Spécialiste mines et géologie
- Un homologue à l'Assistant administratif
- Etc.

Chaque homologue doit accompagner le titulaire du poste dans les activités conformément au cahier de charge de ce dernier.

Les homologues sont désignés par le Directeur Général des Mines et de la Géologie sur base de termes de références (TDR).

L'homologue est tenu de se présenter au bureau de l'UEP chaque semaine pour une durée d'au moins cinq (05) heures de temps. Il est aussi attendu que l'homologue soit disponible durant la semaine en cas de réunions stratégiques ou d'autres besoins prioritaires.

II.3 Rôle des Bénéficiaires et Parties prenantes

Les bénéficiaires et les parties prenantes identifiées ont pour rôle d'assurer la réalisation effective de l'activité du projet qui dépend de leur ressort.

Pour y parvenir, ils ont un rôle capital au sein de l'Unité d'Exécution mise en place pour coordonner la réalisation effective des activités du projet et par conséquent rendre compte au CCS, au MME, aux bailleurs de fonds et aux partenaires.

Ainsi les bénéficiaires doivent :

- (1) Désigner un agent de liaison permanent pour travailler en étroite collaboration avec l'Unité d'Exécution du Projet et les autres organes de coordination et supervision du projet ;
- (2) Participer sur invitation aux réunions de l'Unité d'Exécution du Projet et du Forum sur la Redevabilité, mais également au besoin du CCS et du MME ;
- (3) Participer à la validation des plans de travail et des budgets annuels pour les activités les concernant uniquement ;
- (4) Assurer la réalisation des activités programmées pour leur département ou structure et fournir les comptes rendus à l'Unité d'Exécution du Projet et au Forum sur la Redevabilité ;
- (5) Veiller au suivi évaluation du projet conformément aux indicateurs de performance déjà identifiés et au suivi et l'application des recommandations du Forum sur la Redevabilité et de l'UEP ;
- (6) Participer à la supervision des travaux mis en œuvre par les consultants dans leur sous-secteur ;
- (7) Rendre compte de façon permanente de l'état d'avancement de l'exécution des activités entreprises par le projet au niveau de leur sous-secteur à l'UEP et par un rapport périodique d'activité adressé également au CCS et au MME.

II.4 Rôle et responsabilité des entreprises de travaux, Bureaux de contrôle et consultants externes

- Les entreprises de travaux de construction ont pour responsabilité l'exécution des travaux conformément aux clauses des cahiers de charges techniques ;
- Le bureau de contrôle veille à la réalisation des ouvrages sur le plan technique et financier ;
- Il contrôle les attachements contradictoires par rapport à l'avancement technique des travaux sur le terrain ;
- Il fournit des rapports à l'Unité d'Exécution du Projet sur l'avancement des travaux.

Les autres consultants externes ou fournisseurs :

- Effectuent leurs travaux ou prestations de services sous la responsabilité de l'UEP en collaboration avec le point focal désigné ;
- Fournissent les rapports provisoires ou compte rendu des travaux ou missions ;
- Assurent l'exécution des travaux en parfaite collaboration avec le point focal désigné pour suivre les travaux et l'Unité d'Exécution du Projet.

II.5 Missions spécifiques des membres de l'Unité d'Exécution du Projet

2.5.1 Coordonnateur du projet

Il dépend hiérarchiquement du Ministre des Mines et de l'Energie à qui il rend compte périodiquement des activités du projet ; il assure la gestion administrative, financière et budgétaire quotidienne du projet.

1. Rôle

Le Coordonnateur du Projet supervise et coordonne le travail des membres de l'UEP en veillant au bon fonctionnement du Projet. Il assure le suivi opérationnel global de la mise en œuvre du projet et la bonne exécution de l'ensemble des activités du Projet et la représente vis-à-vis des tiers. Ainsi, il sera responsable de :

- La gestion et la supervision des différentes composantes du projet, la préparation des termes de référence et le suivi des études nécessaires à la mise en œuvre du projet ;
- La supervision des activités de l'UEP ;
- Le suivi et contrôle qualité des activités du projet y compris des consultants pour les études à caractère technique (vérification du respect des termes de référence, participations aux réunions, formulation des avis du ministère, coordination de la validation des livrables, etc.) ;
- La tenue des réunions hebdomadaires, et mensuelles des organes de coordination du projet sous l'autorité du CCS pour s'assurer du bon

déroulement du projet y compris toute initiative en relation avec la passation des marchés, la gestion financière, le suivi et l'évaluation, la communication, susceptible de promouvoir l'efficacité et la bonne exécution du projet ;

- Le suivi et contrôle du bon déroulement des activités des organes de coordination impliqués dans le projet ;
- La préparation du programme annuel en collaboration avec le CCS et le MME, des rapports d'avancements ainsi que dans les relations avec l'IDA ;
- Le suivi de la collecte, la consolidation et la diffusion des informations sur l'avancement de la préparation et de la mise en œuvre des différentes composantes, avec les départements ministériels et entités impliqués dans le projet, conformément au Manuel d'Exécution du Projet ;
- Au besoin, l'UEP se verra adjoindre des experts complémentaires.

Etc.

Il est notamment chargé de :

2. Activités et tâches du poste

Administration générale

- Assurer le suivi et le contrôle des activités du projet dans le respect des normes et objectifs fixés pour sa réussite ;
- Organiser et présider les réunions hebdomadaires de l'UEP ;
- Organiser les réunions mensuelles avec le CCS et le Forum sur la Redevabilité présidées par le Ministre en charge des Mines ;
- Assurer la gestion quotidienne du Projet PDGM ;
- Faire en sorte que les plans de travail du projet soient correctement coordonnés et exécutés par les différentes entités concernées ;
- Superviser et animer l'équipe de l'UEP y compris les chefs de projet pour la mise en œuvre des activités prévues dans le projet ;
- Coordonner l'ensemble des activités du Projet ;
- Coordonner les réunions des différents comités de supervision ;
- Assurer la coordination avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet (autres organes de coordination, consultants, départements ministériels et les entités impliqués dans la réalisation du projet conformément au manuel de procédures du projet ;
- Rendre compte au Ministre des Mines et de l'Energie, au CCS sur l'avancement du Projet.

Gestion financière et Passations de marchés

- Cosigner le compte désigné pour la mobilisation des ressources dans le cadre des activités du Projet ;
- Coordonner la mise en place et l'élaboration périodique du tableau et bord de suivi des indicateurs de base du projet ;
- Coordonner l'élaboration de la programmation budgétaire et financière des

activités du Projet et sa mise en œuvre ;

- Participer à l'élaboration de la programmation budgétaire et financière des activités du projet ; Veiller au maintien permanent du niveau de liquidité nécessaire pour les besoins du projet ;
- S'assurer de l'éligibilité et de la pertinence des dépenses du Projet ;
- Suivre les opérations financières (engagements, retraits, règlements) ;
- Veiller à la préparation, à l'actualisation et à l'exécution du plan de passation des marchés selon les modalités prévues par les manuels de procédures ;
- Signer les contrats et les marchés conclus avec les tiers ;
- Signer les contrats de travail du personnel du projet.

Gestion technique

- Animer l'ensemble de l'équipe du PDGM pour la mise en œuvre des activités prévues dans le Projet ;
- Assurer la gestion quotidienne du Projet et la coordination technique avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Projet (ministères, institutions financières, secteur privé, etc.) ;
- Assurer la liaison avec la Banque Mondiale et les autres bailleurs de fonds le cas échéant, en particulier, envoi des Demandes de Non Objection (lors de processus de passation de marchés) et appui à la Banque mondiale lors des missions de supervision ;
- Assurer la vulgarisation et la diffusion des informations sur les activités du Projet ;
- Créer et entretenir les conditions propices pour l'atteinte des objectifs du Projet ;
- Recruter au besoin des experts supplémentaires ;
- Veiller à l'harmonisation dans la mise en œuvre du Projet avec les interventions des autres partenaires au développement intervenant sur le projet ;
- Appuyer le processus de planification et la mise en œuvre des plans d'actions des différents partenaires au Projet ;
- Assurer la préparation du plan de travail annuel du Projet ;
- Participer à l'élaboration des TDR avec les Unités Focales ;
- S'assurer que les activités du Projet s'exécutent normalement et respectent les normes et les objectifs fixés ;
- Veiller au suivi des contrats de consultants : appui technique aux consultants, commentaires sur les rapports produits, contrôle qualité de la prestation des consultants, etc. ;
- Veiller au respect du calendrier des activités ;
- Procéder à la planification de ces activités ;
- Concevoir les termes de références pour les études à lancer ;
- Suivre le processus de sélection des consultants et travailler de concert avec eux pour arriver à des conclusions pertinentes ;
- Organiser et coordonner les ateliers de validation des études ;

- Mettre en œuvre les recommandations issues des études ;
- Développer les actions pour le respect des clauses de l'Accord de Prêt par les différents acteurs et en assurer le suivi ;
- Organiser la revue périodique des activités du Projet, conformément aux dispositions de l'Accord de Prêt ;
- Fournir à l'Administration et aux partenaires en développement les documents périodiques (rapports semestriels de progrès, rapport d'audit, commentaires techniques, rapports d'activité) nécessaires pour l'appréciation des performances dans l'exécution des activités du Projet.

Administration du personnel

- Veiller à l'application des règlements énoncés dans les décrets, arrêtés, manuels, directives circulaires et mémoires relatifs à la gestion du personnel technique et d'appui du Projet ;
- S'assurer que tous les membres de l'UEP soient recrutés par voie de concours et leur performance évaluée sur la base de critères strictes et mesurables d'évaluation et annexés à leur contrat. S'assurer du respect des standards de la Banque en matière de recrutement du personnel de l'UEP.

Gestion du patrimoine

- Assurer la gestion du patrimoine du Projet et la réception des biens acquis.

Suivi et contrôle

- Veiller au bon déroulement des missions de contrôle externe (auditeurs externes, inspection des autres organes, bailleurs de fonds, etc.) du Projet ;
- Superviser le suivi-évaluation de chaque composante du PDGM ;
- Convoquer les réunions de revue du plan annuel de travail
- Informer la Banque et le MME à l'avance des projets de déplacement ou de l'absence de tout agent de l'UEP. En l'absence d'un agent, l'UEP sera tenue de le remplacer par un agent d'égale compétence.

2.5.2 Spécialiste en gestion financière

Il est placé sous l'autorité du Coordonnateur du Projet

1. Rôle

Le responsable Administratif et Financier est placé sous l'autorité du Coordonnateur de PDGM. Il assiste le Coordonnateur du projet dans les tâches de gestion administrative, comptable et financière du projet. Il est responsable de la gestion administrative, comptable et financière du projet

Il exécutera les tâches ci-dessous :

2. Activités et tâches du poste

Gestion financière et budgétaire

- Elaborer les programmes et budgets annuels du projet, et consolider les budgets des composantes ;
- Etablir le calendrier de préparation du budget en indiquant d'une part, les personnes et les structures responsables et d'autre part, la date limite des travaux en conformité avec le calendrier budgétaire approuvé par le Coordonnateur et validé par le Comité de Pilotage ;
- Exécuter les tâches de comptabilité et de supervision du projet pour toutes les opérations administratives et financières et veiller à ce que les différentes composantes reçoivent l'appui nécessaire pour exécuter leur Programme Annuel de travail ;
- Mettre à la disposition des composantes du Projet, les ressources nécessaires à l'exécution des activités sur la base des programmes et des budgets approuvés par le Ministre des Mines et de l'Energie et l'IDA, et du budget de l'activité spécifique concernée ;
- Contribuer à la mise en place et assurer le bon fonctionnement du système de suivi financier et comptable informatisé du Projet avec la production des informations nécessaires ;
- Suivre l'exécution du budget ;
- Suivre les opérations financières du compte désigné (engagements, retraits, règlements, état de rapprochement bancaire) du projet et des paiements directs ;
- Suivre les engagements pris dans le cadre du projet ;
- Veiller à la bonne gestion des différents contrats passés avec les entreprises et les consultants ;
- Préparer et assister les missions d'audit financier et mettre en œuvre les recommandations pour améliorer la gestion ;
- Assurer les relations financières entre l'unité d'exécution du projet (UEP) du

2. Activités et tâches du poste

- PDGM et les autres entités intermédiaires ;
- Classer et archiver les pièces justificatives des dépenses de manière à rendre le contrôle à posteriori facile ;
 - Veiller au respect de l'éligibilité et de l'efficacité des dépenses ;
 - Certifier les dépenses ;
 - Veiller au respect des procédures de contrôle interne et de gestion financière (éligibilité, efficacité des dépenses) ;
 - Présenter au Coordonnateur la situation sur l'évolution des indicateurs financiers (taux de décaissement, niveau d'exécution des budgets etc....) ;
 - Approuver avec le Coordonnateur du Projet toutes les sorties de fonds et à ce titre est cosignataire des chèques et ordres de virement ;
 - Assurer le fonctionnement de tous les comptes financiers et au réapprovisionnement du compte désigné ;
 - Assurer l'exécution des contrats.

Gestion administrative

- Conduire de façon générale, la politique de gestion des ressources humaines sous la supervision du Coordonnateur du projet ;
- Mettre en place un système de gestion du personnel pour la tenue des dossiers du personnel contractuel ;
- Contrôler la bonne réception des fournitures et veiller à la gestion du stock des fournitures ;
- Garantir la conservation du patrimoine (immobilier, mobilier et stock) ;
- Superviser la programmation et l'utilisation des biens et services du Projet ;
- Contribuer à la préparation, à l'actualisation et à l'exécution du plan de passation des marchés.

Gestion comptable

- Elaborer les rapports d'activités et les états financiers annuels et périodiques du Projet ;
- Faciliter le déroulement des missions de supervision et d'audit ;
- Suivre la mise en œuvre des recommandations des missions d'audit et de supervision de l'IDA ;
- Suivre la remontée de toutes les pièces justificatives des dépenses effectuées par les composantes au moyen des avances de fonds qui leurs sont accordées au titre de leurs activités ;
- Préparer les états de rapprochement bancaires des comptes à soumettre au

2. Activités et tâches du poste

Coordonnateur ;

- Préparer des demandes de paiement et/ou de remboursement ;
- Contribuer à la préparation de toute la documentation nécessaire pour l'examen trimestriel, semestriel ou annuel des plans d'exécution du projet ;
- Vérifier les imputations comptables des pièces justificatives des dépenses ;
- Suivre la bonne utilisation des équipements du Projet, leur codification, la prise annuelle de leur inventaire physique et la tenue du registre des biens ;
- Produire les rapports de suivi financier conformément au modèle convenu avec l'IDA ;
- Veiller au respect du calendrier des activités ;
- Assurer le remplissage des reçus de chèques et la tenue du registre relatif.

2.5.3 Spécialiste en passation des marchés

Il est placé sous l'autorité du coordonnateur de projet, et en collaboration permanente avec le Spécialiste en gestion financière, le Responsable en Passation des Marchés est responsable de toutes les activités de passation des marchés au niveau du projet.

1. Rôle

Le Spécialiste en Passation des Marchés assiste et apporte aux composantes du projet le support technique nécessaire, assure la coordination de son domaine d'activité et veille au bon fonctionnement du système général de passation des marchés et à l'atteinte des objectifs du plan de passation des marchés approuvé par l'IDA.

Il exécutera les tâches ci-dessous :

2. Activités et tâches du poste

Organisation du système de gestion des marchés

- Mettre sur pied la fonction de passation des marchés au sein du projet et en assurer le contrôle de qualité
- Mettre en place les instruments de base de la passation des marchés conformément aux Directives de la Banque Mondiale et le Manuel d'exécution du projet ;
- Mettre en place des outils de gestion des marchés adaptés aux besoins du projet, dont le plan annuel de passation des marchés et sa mise à jour périodique ;
- Développer des mécanismes de suivi de l'exécution des contrats ;
- Développer les mécanismes, procédures et pratiques nécessaires à l'intégrité du système de passation des marchés, y compris le système de classement.

Programmation des activités liées à la passation des marchés

- Ouvrir et tenir à jour un répertoire des fournisseurs et des entreprises en utilisant les procédures de présélection prévues pour le projet ;
- Tenir également un répertoire de consultants qualifiés au fur et à mesure des manifestations d'intérêts ;
- Ouvrir et tenir à jour un bordereau des prix unitaires les plus usuels ;
- Elaborer et tenir à jour la liste détaillée et chiffrée des acquisitions de biens et de services prévus sur le financement du projet pour toutes les composantes, et finaliser avec les composantes (ou des experts désignés à cet effet) les caractéristiques et spécifications techniques ;
- Elaborer et tenir à jour le plan de passation des marchés suivant un modèle jugé

2. Activités et tâches du poste

acceptable par le Ministère de tutelle et l'IDA pour le projet, comportant l'estimation prévisionnelle, la procédure de passation de marché acceptable selon les termes de l'accord de crédit, les dates de préparation et d'approbation des appels d'offres, des consultations, d'évaluation des offres, d'approbation des propositions, d'attribution des marchés, de signature et de notification des marchés, de livraison et de réception des travaux ou fournitures.

Préparation des documents d'appels d'offres

- Elaborer les dossiers d'appels d'offres de l'ensemble des biens et services prévus dans le Plan de Passation des Marchés approuvé, et les demandes de propositions pour les services de consultants et veiller à ce que ces dossiers reçoivent les approbations nécessaires dans un premier temps par le Ministère de tutelle, en ensuite par l'IDA, selon les dispositions prévues dans l'accord de crédit.

Passation des marchés

- Préparer et faire publier les avis généraux, avis spécifiques et manifestations d'intérêts pour recevoir les propositions pour les services de consultants, préparer les avis spécifiques d'appels d'offres ;
- Assurer en plus des avis ci-dessus, la plus large publicité en faisant publier, si nécessaire des avis dans des revues spécialisées, dans les journaux locaux de grande diffusion et en les communiquant si nécessaire aux représentations diplomatiques installées dans le pays ;
- Veiller à l'inscription à l'ordre du jour des commissions, les étapes du processus d'évaluation de la passation des marchés (ouvertures des plis, évaluations et attributions);
- Assister à toutes les séances d'ouverture et d'évaluation des offres ainsi qu'à toutes les séances d'attribution des marchés ;
- Veiller à la confidentialité des rapports d'évaluation des offres, et s'assurer que ceux-ci reçoivent les approbations nécessaires des membres compétents de l'Administration avant de requérir l'avis de non objection de l'IDA ;
- Préparer les marchés et veiller à ce qu'ils soient signés, approuvés, visés et notifiés selon le manuel des procédures et dans les meilleurs délais ;
- S'assurer que les soumissionnaires non retenus reçoivent les informations nécessaires ainsi que leurs cautions de soumission aussitôt après la décision définitive d'attribution des marchés ;
- Signaler les pratiques contraires à la bonne gouvernance dans le processus notamment les cas de trafics d'influence, de conflits d'intérêts ou de délits d'initié.

Exécution des marchés

- Veiller à ce que les engagements relatifs aux marchés soient systématiquement

2. Activités et tâches du poste

communiqués au Spécialiste en passation des marchés et au comptable principal ;

- Veiller à ce que les dispositions nécessaires aient été prises pour que l'exécution des marchés soit supervisée suivant les exigences spécifiques de chaque marché ;
- Organiser les commissions de réception des fournitures, travaux et prestations, et s'assurer que ces biens et services sont conformes aux spécifications des marchés ;
- Prendre les mesures nécessaires pour que les biens et services soient livrés et entreposés en sûreté aux endroits et aux dates précisées conformément aux dispositions des marchés ;
- Préparer les rapports semestriels et annuels sur la situation des marchés.

Respect des accords avec les bailleurs de fonds

- Veiller à ce que les procédures décrites dans les accords avec l'IDA soient respectées à tous les stades des acquisitions de biens et de services ;
- Veiller à ce que les montants cumulés des fournitures acquises suivant les diverses procédures ne dépassent pas les plafonds fixés dans les accords de crédit.

2.5.4 Spécialiste en suivi évaluation

Il est placé sous l'autorité du coordonnateur du projet

1. Rôle

Le Spécialiste en suivi évaluation est chargé de la mise en œuvre du système de suivi évaluation du projet. Il exécutera ses tâches en étroite collaboration avec le Forum sur la Redevabilité.

Il exécutera les tâches ci-dessous :

2. Activités et tâches du poste

- Elaborer et mettre en place un système de suivi fonctionnel au niveau de chaque acteur de mise en œuvre des activités ;
- Elaborer les outils de suivi/évaluation avec une composante formation des cadres nationaux à leur utilisation ;
- Définir le rôle et les responsabilités de chaque acteur dans la fourniture et la consolidation des informations ;
- Définir et mettre en place des mécanismes de transparence de l'information à tous les niveaux des ministères bénéficiaires ;
- Mettre en place des procédures de suivi, en conformité avec le manuel d'exécution du projet.
- Suivre l'exécution du projet notamment les activités relatives à chaque composante et sous composante ;
- Collecter des données de suivi (indicateurs) de PROMINES et les intégrer dans le logiciel de suivi et évaluation mise en place ;
- Participer aux activités du Projet afin de surveiller les indicateurs de résultats qualitatifs et des résultats imprévus ;
- Assurer les risques des critères de suivi-évaluation retenus dans le cadre de suivi évaluation du projet ;
- Procéder à la compilation des données nécessaires à l'établissement des conclusions significatives sur l'état d'avancement du projet sur la base d'indicateurs pertinents réalistes et mesurables ;
- Coordonner et appuyer les activités de suivi interne de chaque composante ;
- Assurer la gestion des flux d'informations au suivi de l'UEP ;
- Organiser la capitalisation des résultats et les échanges d'expériences entre les différents bénéficiaires du projet ;
- Procéder à la synthèse des informations clés provenant des rapports périodiques d'activités des composantes et sous composantes ;
- Préparer et mettre en place des audits techniques et de gestion à mi-parcours et en post projet ;
- Préparer et mettre en place des audits des passations de marchés et financiers ;
- Préparer et mettre en place des enquêtes de satisfaction des bénéficiaires ;
- Informer le coordonnateur du projet des distorsions et déficiences relevées en

2. Activités et tâches du poste

- vue de prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Evaluer les résultats de l'ensemble des activités du projet ;
- Analyser les écarts et leurs causes et la proposition de mesures correctives ;
- Collecter les données relatives aux indicateurs de processus et de résultats du projet et leur transmission à travers des rapports de suivi périodiques ;
- Rédiger des rapports semestriels et annuels d'activités, en liaison avec le Spécialiste en Télécommunication, le Spécialiste en gestion administrative et financière et le Spécialiste en passation des marchés ;
- Coordonner la mise en œuvre, le suivi (contrôle et audit) des cadres et plans environnementaux et sociaux et de la collecte et analyse des indicateurs environnementaux et sociaux ;
- Elaborer le Plan de communication en relation avec l'appui du Spécialiste en Communication ;
- Mettre en œuvre et gérer le Système de Gestion de l'Information du PDGM TOGO et la participation à la supervision des activités du PDGM TOGO.

2.5.5 Spécialiste mines et géologie

Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du projet

1. Rôle

Placé sous la supervision du Coordonnateur, il s'occupe des questions spécifiques en Mines et Géologie

Il exécute les tâches ci-après

2. Activités et tâches du poste

- Le Spécialiste en mines et géologie soutient la mise en œuvre technique du projet. Il rapporte directement au Coordonnateur du PDGM ses tâches sont entre autres :
- Appuyer le PDGM et la DGMG dans la mise en œuvre, le suivi (en concertation avec le spécialiste de suivi-évaluation) et le contrôle de qualité des opérations techniques du plan de travail du projet ;
- Appuyer le PDGM et la DGMG et autres structures bénéficiaires du projet dans la rédaction des termes de référence liés à sa spécialité ;
- Fournir des contributions techniques au PDGM, à la DGMG et autres bénéficiaires du projet, résumer et présenter les principaux points des rapports des consultants à la coordination du PDGM, à la DGMG et les parties concernées ;
- Contribuer au suivi de la mise en œuvre des plans d'actions proposés et des recommandations faites par les consultants ;
- Appuyer l'organisation des missions spécifiques et faciliter le transfert de connaissances entre les consultants du projet et les spécialistes du PDGM et de la DGMG ;
- Contribuer à la préparation et à l'organisation des réunions / ateliers techniques ainsi qu'à la rédaction des procès-verbaux des réunions ;
- Appuyer le PDGM dans la préparation des rapports d'avancement semestriels et des rapports spécifiques.
- Réaliser toutes autres tâches relevant de sa compétence à la demande de la coordination du projet.

2.5.6 **Spécialiste en communication** : Il est sous l'autorité hiérarchique du Coordonnateur du projet

1. Rôle

Placé sous la supervision du Coordonnateur, il assure le bon fonctionnement du système de communication du Projet

Il exécute les tâches ci-après :

2. Activités et tâches du poste

- Définir une stratégie de communication avec un plan opérationnel de communication. Le plan de communication, pour que sa mise en œuvre soit un succès, doit remplir les critères suivants :
 - ✓ Le plan de communication est complet/adéquat ;
 - ✓ Les objectifs sont atteignables ;
 - ✓ Les résultats sont mesurables ;
 - ✓ Les activités sont budgétisées ;
 - ✓ Les sources de financement sont trouvées ;
 - ✓ Les capacités managériales sont identifiées ;
 - ✓ Les moyens techniques et humains sont mobilisables ;
 - ✓ Le déploiement est faisable ;
 - ✓ Le suivi-évaluation est durable.
- Organiser le Forum de Redevabilité et autres consultations publiques et séances de disséminations des études : celles-ci seront conduites par les comités de pilotage ou la DGMG et réalisées de manière participative durant la phase de mise en œuvre du Projet. Une attention particulière sera portée à la participation des femmes et à la problématique du travail des enfants dans les mines, ainsi que des communautés concernées dans ces consultations ;
- Travailler avec les Comités de pilotage du projet pour accompagner et mettre à jour le plan d'action aux fins de partage de connaissances (les « Plans de 100 jours ») ;
- Accompagner le plan de suivi-évaluation avec des indicateurs appropriés ;
- Commanditer l'enquête annuelle de perception des ménages et informer les indicateurs du projet adéquatement ;
- Assurer la mise à jour des informations du site ;
- Veiller à la maintenance du site internet et sa fonctionnalité ;
- Réaliser toutes autres tâches relevant de sa compétence à la demande de la coordination du projet.

2.5.7 Comptable

1. Rôle

Placé sous la supervision du Spécialiste en gestion financière, il assure le bon fonctionnement du système de comptable du Projet

Il exécute les tâches ci-après

2. Activités et tâches du poste

- Assurer, sous la supervision du Spécialiste en Gestion financière, le bon fonctionnement du système de suivi financier et comptable informatisé du PDGM avec la production dans les délais impartis des informations nécessaires, conformément au manuel de procédures ;
- Assurer la bonne tenue de la comptabilité, notamment il s'agira de passer les écritures selon le plan comptable national /OHADA et les schémas d'écritures comptable établis à cet effet ;
- Assurer l'éligibilité de toutes les demandes de décaissements et pièces de dépenses soumises avant de procéder à l'établissement des demandes de décaissement et à leur enregistrement comptable ;
- Effectuer les travaux d'imputation et d'enregistrement des opérations comptables dans le logiciel après vérification, y compris les mouvements des caisses sur une base journalière ;
- Vérifier et réaliser les opérations comptables, analyser les comptes et produire les documents comptables requis ;
- Préparer le paiement des factures (états des factures à payer) ;
- Participer à l'établissement des états financiers trimestriels et annuels ;
- Suivre l'exécution du budget du PDGM et rendre compte au Spécialiste en Gestion Financière ;
- Etablir les états de rapprochement bancaire à soumettre au Spécialiste en gestion financière ;
- Analyser à la fin de chaque mois les comptes et justifier les soldes ;
- Assister les auditeurs en accord avec le Spécialiste en Gestion Financière dans leurs missions de certification des états financiers en leur fournissant toutes les informations nécessaires ;
- Classer et archiver les documents comptables ;
- Participer aux travaux usuels de clôture d'exercice comptable ;
- Participer aux travaux de rédaction des rapports périodiques ;
- Accomplir toute autre tâche à la demande de la hiérarchie ;
- Assurer un contrôle rigoureux des dépenses en veillant au respect des budgets alloués aux ateliers, et autres missions ;
- Mettre à jour et à bonne date les informations financières dans le logiciel prévu ;
- Assurer la gestion des stocks et des immobilisations de l'Unité d'exécution du PDGM ;
- S'assurer du respect du manuel de procédures administratives, financières et

2. Activités et tâches du poste

- comptables du PDGM ;
- Contribuer à la préparation et dans les délais les demandes de réapprovisionnement et de justification des dépenses sur le Compte d'Avance;
 - Participer à l'élaboration du Budget annuel en collaboration avec le spécialiste en gestion financière, le coordonnateur et les autres spécialistes de l'UEP et participer à l'élaboration de la programmation financière des activités du Projet;
 - Etablir la situation des contrats en cours et des factures à payer ;
 - Veiller au respect du calendrier des activités et au maintien permanent du niveau de liquidité ;
 - Veiller au respect des procédures de gestion financière (éligibilité, efficacité des dépenses) ;
 - Suivre la bonne utilisation des équipements du Projet, leur codification, la prise annuelle de leur inventaire physique et la tenue du registre des biens ;
 - Assurer le remplissage des reçus de chèques et la tenue du registre relatif ;
 - Participer à la mise en œuvre des recommandations des auditeurs ;
 - Réaliser toutes autres tâches relevant de sa compétence à la demande du spécialiste en gestion financière et de la hiérarchie.

2.5.8 Assistant administratif

Il est placé sous l'autorité du Coordonnateur du Projet, mais travaille pour toute l'équipe de l'UEP.

1. Rôle

L'Assistant administratif du Projet assure le secrétariat du projet et la tenue de la caisse.

Il exécutera les tâches ci-après :

2. Activités et tâches du poste

Gestion du secrétariat :

- Assurer le traitement des documents du Projet au moyen d'un logiciel approprié ; ces documents comprennent les correspondances administratives, les télécopies, les messages et courriers électroniques, les notes de service, les rapports, les procès-verbaux, les comptes rendus, etc. ;
- Soumettre les documents au Coordonnateur de Projet pour signature ;
- Recevoir le courrier du Projet pour traitement ;
- Tenir les registres pour le suivi du courrier « départ » et courrier « arrivée » ;
- S'assurer de l'enregistrement et de la ventilation du courrier en provenance ou à destination des autres services ;
- Contrôler et s'assurer de la diffusion correcte des notes de service, circulaires, directives administratives et, en général, de tout document à diffusion générale ;
- S'assurer de la distribution régulière du courrier destiné à l'extérieur par l'agent habilité (ou par le service privé de courrier) ;
- Utiliser un logiciel approprié pour expédier et recevoir le courrier électronique et pour le distribuer, le classer et l'archiver ;
- Rédiger des rapports des réunions périodiques internes ;
- Participer à la rédaction de notes et tableaux ;
- Procéder au classement des documents selon le mode thématique et chronologique afin de permettre une recherche rapide et facile (communication, formation, textes, ...) ;
- Tenir le dossier de chacun des différents acteurs du Projet de façon à sauvegarder les échanges entre le Projet et les différents acteurs ;
- Prendre ou donner les rendez-vous aux visiteurs en tenant compte de l'agenda du Coordonnateur du Projet (CP) ou des autres cadres de l'équipe ;
- Assurer la tenue de l'agenda du CP (rappeler en temps opportun au CP les réunions internes, externes et obligations prévues) ;
- Réceptionner, enregistrer et transmettre les factures des fournisseurs ;
- Assurer le standard du Projet.

Tenue de la caisse de menues dépenses

- Assurer la tenue de la caisse de menues dépenses conformément aux dispositions du manuel ;
- Faire le paiement des factures et autres dépenses en espèces ;
- Encaisser les chèques de réapprovisionnement de la caisse ;
- Tenir un brouillard de caisse conformément au manuel ;
- Assurer l'arrêté mensuel où à chaque approvisionnement de la caisse ;
- Tenir chronologiquement les écritures dans le brouillard de caisse des mouvements ;
- Faire quotidiennement l'inventaire des valeurs en caisse et rapprocher le solde du brouillard ;
- Se soumettre au contrôle de caisse diligenté par le spécialiste en gestion financière ou le comptable.
- Participer à l'organisation de séminaires et formations ;
- Apporter l'appui polyvalent à l'équipe de la coordination du projet ;
- Préparer les missions de terrain pour le suivi/supervision de la mise en œuvre des activités ;
- Assurer toutes autres tâches administratives qui lui seraient demandées et entrant dans le cadre direct du programme.

Gestion du stock

- Initier les achats de fournitures et suivre leur dénouement (faire le point des stocks à commander et faire déclencher les commandes par le responsable en passation des marchés) ;
- Réceptionner et vérifier les fournitures achetées en fonction de la commande et établir les fiches de stocks par article ;
- Assurer la gestion des stocks de fournitures.

2.5. 9 Consultants externes

Les consultants externes regroupent :

- Les cabinets d'audit externe du projet ;
- Les cabinets d'études environnementales ;
- Les cabinets de communications ;
- Tout autre cabinet de consultant et consultants individuels, qui interviendront dans la composante du projet.

Ces consultants auront à :

- Accomplir leur mission conformément aux clauses spécifiques prévues dans les différents termes de référence et les obligations contractuelles ;
- Soumettre des avant projets de rapport à l'UEP pour y apporter les amendements nécessaires ;
- Apporter les solutions appropriées aux réserves portées sur les travaux réalisés afin de garantir la pérennité et la qualité des ouvrages ;
- Prendre en compte les observations formulées dans la production du rapport final de la mission.

2.5.10 Agent de liaison

Il est placé sous l'autorité du Coordonnateur du Projet et travaille sous la responsabilité administrative de l'Assistant Administratif

L'agent de liaison assurera les tâches suivantes :

- Apporter un appui administratif à l'UEP, conformément aux instructions du Coordonnateur et de l'Assistant administratif du projet ;
- Assurer la transmission des courriers pour le compte de l'unité d'exécution du projet ;
- Tenir à jour le registre de transmission des courriers ;
- Effectuer la reproduction et la reliure des documents dans le cadre de la gestion du projet ;
- Exécuter les activités selon le planning journalier établi par le/la supérieure hiérarchique ;
- Exécuter toutes autres tâches jugées nécessaires.

Le poste est basé à Lomé.

2.5.8 Chauffeur

Il est placé sous l'autorité du Coordonnateur du Projet et travaille sous la responsabilité administrative et technique de l'Assistant Administratif.

Le chauffeur assumera les tâches suivantes :

- Assurer le déplacement des membres de l'UEP et de toutes autres personnes intervenant dans la coordination et la mise en œuvre du PDGM Togo, selon les besoins (en ville comme en missions de terrain) sur la base d'un programme d'activités hebdomadaire et journalier défini par le coordonnateur de l'UEP ;
- Assurer le transport du coordonnateur de l'UEP ;
- Veiller à la mise à jour des pièces des véhicules (assurance, visite technique, carnet de bord, etc...) ;
- Tenir un cahier de bord journalier, y compris les justificatifs de frais encourus ;
- Assurer quotidiennement l'entretien du véhicule (propreté, contrôle du niveau des fluides et de la pression des pneus, etc.) ;
- Assurer en temps opportun les vidanges et les petites réparations ;
- Programmer les réparations des véhicules par un rapport écrit ;
- Entreprendre toutes autres tâches qui lui seront confiées.

Les postes de l'UEP sont basés à Lomé, avec des déplacements en dehors de Lomé.

2.5.9 Rapport de suivi du projet

Pour permettre une supervision régulière du projet en dehors des missions de supervision, la Coordination du Projet devra produire, en interaction avec le Forum sur la Redevabilité et le CCS, à l'attention du Ministère des Mines et de l'Energie (MME) et de la Banque Mondiale des rapports d'avancement selon les termes décrits suivant les modèles indiqués dans ledit manuel. Les rapports comporteront les éléments suivants :

- (i) Le Rapport Intérimaire Financier (RIF) : Ce rapport qui sera produit trimestriellement, contiendra les informations relatives aux sources et utilisations des fonds, par catégorie de décaissement du projet, le tableau des prévisions de décaissement comparées aux décaissements réels et les projections de décaissement pour les périodes à venir.
- (ii) L'état d'avancement du projet : Ce rapport qui sera produit semestriellement, fournira les informations sur :
 - a) l'avancement de la mise en œuvre du projet en termes matériels et physiques et utilisera des indicateurs de suivi, y compris l'identification des écarts par rapport aux plans et leur explication;
 - b) le niveau d'exécution des passations des marchés et des dépenses et engagements contractuels, y compris la règle de détermination des contrats soumis à la revue préalable de la Banque et les contrats soumis à une revue ultérieure au-delà des seuils déterminés ;

- c) le suivi environnemental et social ;
- d) la revue financière qui portera tant sur son fonctionnement que sur les résultats trimestriels et sur les remboursements.

II.6 Missions spécifiques aux organes d'appui à la coordination et la supervision du projet

2.6.1 Comité de Coordination Stratégique (CCS)

Il est placé sous l'autorité conjointe du Ministre de l'Economie et des Finances et du Ministre Chargé des Mines

Composition : Le Comité de Coordination Stratégique du Projet de Développement et Gouvernance Minière (PDGM) se compose comme suit :

Président : Le Directeur de cabinet du MME.

Membres :

- Un représentant du Ministre l'Economie et des Finances (MEF), vice-président;
- Un représentant du Ministre en Charge de la Planification et du Développement ;
- Un représentant du Ministre de l'Environnement et des Ressources Forestières (MERF) ;
- Un représentant du Ministre de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation (MASPFA) ;
- Un représentant du Ministre des Infrastructures et des Transports (MIT).

Le Comité de Coordination Stratégique du PDGM a pour attributions de :

- a. Fournir des orientations stratégiques globales sur le projet et coordonner les différentes composantes, budgets, initiatives et réformes en lien avec le projet et la chaîne de valeur des institutions extractives ;
- b. Fournir des conseils au MME sur la mise en œuvre du projet ;
- c. Fournir des conseils de politique générale au MME ;
- d. Approuver les plans de travail et budgets pour le projet ;
- e. Examiner les rapports semestriels et annuels de mise en œuvre et d'audit.

Le CCS tient ses réunions une fois par trimestre. L'invitation et l'ordre du jour publié au moins une semaine avant la date prévue de la réunion sauf en cas d'urgence. S'il est nécessaire, et après consultation du Président du CCS des réunions ad hoc peuvent être organisées dans le but de traiter de questions spécifiques du projet nécessitant une attention urgente.

2.6.2 Groupe de travail sur la mise en œuvre du projet et le suivi de l'impact sur les bénéficiaires (forum sur la redevabilité)

Il est autonome dans son fonctionnement et ne dépend d'aucune institution publique. Il doit être neutre et demeuré impartial à tout moment et ne pas en aucun cas se substituer en organe politique de pression. Il rendra compte au Comité de Pilotage Environnement et Social (CPES) et fera des propositions d'orientations sur des mesures d'ajustement, le cas échéant, concernant la mise en œuvre sur le terrain.

Composition : Le Groupe de travail sera composé de représentants des bénéficiaires (voir la liste complète à la section sur les bénéficiaires ci-dessus). Ses activités seront financées par le budget opérationnel du Projet, y compris les indemnités des séances de travail et visites de site, les frais de transport et les autres dépenses conformément aux procédures de gestion du projet. Il sera créé par arrêté.

La composition et la Présidence du secrétariat du Groupe de travail seront définies dans un Arrêté portant création du Forum, à l'instar du cadre légal de l'ITIE-Togo. Le secrétariat assurera un rôle important dans la coordination des activités du Groupe de Travail (GT) et l'élaboration du Plan de travail du Forum sur la Redevabilité de même que du budget annuel selon les limites établies dans le manuel d'exécution du projet.

Objectifs : Le Groupe de travail sur la mise en œuvre du Projet et le suivi de l'impact sur les bénéficiaires, une fois créé, sera responsable du suivi global de l'impact des activités du Projet sur les bénéficiaires. Pour ce faire, il assurera la liaison fréquente avec le spécialiste S&E de l'UEP en vue de comparer les résultats. Il fera le bilan de la progression de l'impact des activités du Projet sur les bénéficiaires tant à l'échelle nationale que locale. Les opérations quotidiennes du Forum sur la Redevabilité seront financées par des fonds débloqués par le Projet dans le cadre des activités de coordination en parallèle au budget opérationnel alloué à l'UEP et au CCS.

Tâches : Le Forum sur la Redevabilité sera notamment chargé d'assurer l'engagement des bénéficiaires cibles dans l'exécution du Projet.

Le Forum sur la Redevabilité servira au-delà des objectifs cités ci-dessus à :

- Interface entre le Projet et les bénéficiaires du Projet ;
- Evaluation de l'impact du Projet sur l'amélioration des conditions de vie des communautés bénéficiaires ;
- Restitution également des résultats aux bénéficiaires ;
- Produire un rapport après chaque activité à l'UEP sur les variations, déviations et adéquations avec les objectifs du projet et une restitution mensuelle au CPES et fournira des orientations sur des mesures d'ajustement, le cas échéant, concernant la mise en œuvre sur le terrain ;

- S'assurer que les activités de suivi et mesures correctives identifiées et planifiées par le Projet sont effectuées à temps par l'UEP ;
- Assurer une réelle présence de terrain, effective et importante, pour maintenir les relations étroites avec les différents bénéficiaires et parties prenantes pour la validation des informations de suivi et évaluation de l'impact, en particulier dans les zones rurales ;
- Développer des études de cas et des exemples de réussite afin de résumer les résultats qualitatifs du Projet ;
- Mener des entretiens périodiques avec les bénéficiaires du Projet afin d'évaluer l'impact ;
- Programmer et organiser les enquêtes au niveau des communautés nécessaires à la collecte de l'information relative aux impacts en relation directe avec les indicateurs de performance y compris la définition du contenu des enquêtes en collaboration avec l'UEP ;
- Renforcer la capacité des Bénéficiaires du projet dans la collecte des données, l'analyse, l'interprétation et la diffusion des informations sur base des résultats atteints ;
- Planifier, et réaliser les tâches nécessaires pour l'engagement de consultants ou de ONG chargés de la réalisation des enquêtes, suivre le déroulement des enquêtes et évaluer les résultats en collaboration avec l'UEP ;
- Préparer les rapports semestriels (ou selon la nécessité en cas d'urgence) périodiques de suivi et évaluation de l'impact avec l'analyse des résultats et les recommandations pour la suite de l'exécution du Projet et mettre en évidence les défaillances que les données de suivi auront fait apparaître ;
- Fournir des orientations sur les mesures correctives à prendre éventuellement concernant l'exécution sur le terrain ;
- Etablir un budget trimestriel concernant ses opérations qui seront financées par le budget opérationnel et de coordination du Projet, y compris les indemnités des séances de travail et visites de site, les frais de transport et les autres dépenses dans les limites établies dans le manuel d'exécution ;
- Organiser à tous les niveaux (internes et externes) des ateliers de restitution des résultats du système de suivi et évaluation de l'impact sur les bénéficiaires, aussi bien au sein du Projet qu'au Ministère des Mines et au CCS ;
- Organiser et planifier la participation des consultants du Projet aux ateliers de restitution avec les bénéficiaires en collaboration avec l'UEP.

Des réunions régulières du Forum de Redevabilité se tiendront à Lomé et à l'intérieur du pays au besoin. L'invitation et l'ordre du jour publié si possible au moins une semaine avant la date prévue de la réunion sauf en cas d'urgence. S'il est nécessaire, et après consultation du Président du Forum des réunions ad hoc peuvent être organisées dans le but de traiter de questions spécifiques du projet nécessitant une attention urgente.

Les activités de ces structures seront coordonnées par le MME, avec le soutien de l'équipe de mise en œuvre du Projet. Le MME sera chargée de la coordination et de

la facilitation globale de l'exécution du Projet, de la rédaction et de l'approbation des plans de travail et budgets annuels du Projet en collaboration avec la Banque. Le MME veillera à ce que les rapports de progression et d'exécution du Projet soient remis à 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 au suivi des orientations et des recommandations du CCS.

2.6.3 Comité de suivi et de surveillance de la production minière :

Il est placé sous l'autorité du Ministère en charge des Finances et travaille sous la responsabilité d'une institution à définir de commun accord entre le Gouvernement et la Banque mondiale au cours des négociations.

Le **Comité de suivi et de surveillance de la production minière** sera créé dans les 18 mois qui suivront le début de la mise en œuvre. Cet organe assurera le suivi rapproché de l'amélioration des statistiques officielles de la production de minerais (notamment des phosphates) et des IE (ciment, etc.). Il sera créé, ainsi que son mandat, par arrêté. Le Projet financera la gestion des activités quotidiennes du comité dans les limites établies par l'Accord de prêt.

Le comité de surveillance de la production minière fonctionnera comme une commission d'audit, composée de multiples parties prenantes indépendantes, afin de surveiller les niveaux de production de la SNPT et d'autres entreprises des industries extractives du pays. Le comité sera hébergé au sein du nouvel Office togolais des recettes (OTR). Ses membres seront des experts chargés de renforcer les capacités de suivi de la production minérale des acteurs. Le comité sera créé et doté d'un mandat par arrêté officiel. Le projet allouera des fonds pour le fonctionnement du comité.

2.6.4 Comités de pilotage (CP)

Il sera institué, auprès de l'Unité d'Exécution du Projet, des Comités de Pilotage pour certaines sous-composantes.

Le Comité de Pilotage est un organe de coordination et de supervision des activités de la sous-composante. Il s'agit du :

- **Comité de Pilotage Education (CPE)**, pour la sous-composante B1;
- **Comité de Pilotage Statistique (CPS)**, pour la sous-composante A3 ;
- **Comité de Pilotage Environnemental et Social (CPES)**, pour les sous-composantes A6 et B2.1.

Pour la composition des comités de pilotage se référer aux arrêtés respectifs de nomination.

Les Comités de Pilotage ont pour attributions de :

- Réunir les parties prenantes pour définir les besoins en appui technique et préparer une feuille de route des activités prévues ;
- Valider les termes de références des services de conseil ;
- Suivre le processus de recrutement des consultants ;
- Mettre à la disposition des consultants les personnes ressources nécessaires pour mener à bien leur mission ;
- Faciliter l'accès à la documentation aux consultants pour la réalisation efficace et efficiente de leur mission ;
- Contribuer à la préparation et au déroulement des séances de travail et des ateliers/conférences associés aux activités ;
- Etudier et valider les rapports et les livrables associés aux activités ;
- Formuler des observations sur les aspects techniques des rapports d'études lors de la validation des rapports et livrables associées aux activités ;
- Préparer un avis portant sur les recommandations et le plan d'action à l'issu des services de conseil.

Les membres des comités de pilotage sont désignés par leur institution d'appartenance et nommés par arrêté du ministre des mines et de l'énergie.

A ce titre, ils s'engagent à participer à toutes les séances de travail convenues. Ils sont responsables, en plus des responsabilités globales du Comité, et vis-à-vis de leur institution d'appartenance ; de représenter cette dernière à toutes les séances de travail entrant dans le cadre de la mission du présent comité et d'informer la direction de son institution de l'état d'avancement des activités et des décisions prises.

Les Comités de Pilotage peuvent s'adjoindre les services de personnes ressources nécessaires pour la conduite de la mission qui leur sont assignée dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Projet, en l'occurrence de la sous-composante les concernant.

Le fonctionnement, les indemnités et les dépenses d'ordre opérationnel des Comités de Pilotage sont pris en charge sur la contrepartie de l'Etat gérée par le projet.

Les prises en charge, lors des déplacements pour des ateliers ou des formations, se feront conformément aux dispositions en vigueur au niveau du projet sur la base d'une note du ministre en charge des mines et de l'énergie après avis de la Banque Mondiale.

CHAPITRE III : IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

III.1 Structures impliquées dans la mise en œuvre des composantes

ANGE	Agence nationale pour la gestion de l'environnement
BM	Banque mondiale
CADM	Centre africain de développement minier
CCS	Comité de coordination stratégique
CPPA	Cadre de planification en faveur des populations autochtones
DDCM	Direction du développement et du contrôle miniers
DE	Direction de l'environnement (au sein du MERF)
DGMG	Direction générale des mines et de la géologie
DLM	Direction des laboratoires des mines
DRGM	Direction des recherches géologiques et minières
AFEMET	Association des femmes du secteur minier togolais
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MERF	Ministère de l'environnement et des ressources forestières
MME	Ministère des Mines et de l'énergie
OTR	Office togolais des recettes
SNPT	Société nouvelle des phosphates du Togo
FDS-UL	Faculté des Sciences de l'Université de Lomé

III.2 Modalités de mise en œuvre des activités des composantes

Pour la conduite des activités de chaque composante, l'UEP assurera la mise en œuvre en concluant des marchés avec des prestataires suivants :

- Des consultants ou bureaux d'études recrutés suite à des appels d'offres ou consultations pour ce qui concerne les études de faisabilité et la supervision et/ou contrôle des travaux ;
- Des entreprises recrutées, suite à des appels d'offres ou consultations pour ce qui concerne les travaux relatifs à la réhabilitation des bâtiments publics ;
- Des fournisseurs d'équipements retenus suite à des appels d'offres ou consultations pour l'achat des équipements ;
- Des consultants ou bureaux d'études recrutés suite à des appels d'offres ou consultations pour l'assistance conseil, l'élaboration des textes réglementaires et le renforcement des capacités du personnel.

III.3 Rôle et responsabilité des structures clés impliquées

Structures impliquées	Rôle et Responsabilités
Ministre de l'économie et des finances	<ul style="list-style-type: none"> - Approuver les marchés et avenants ; - Signer des demandes de retrait de fonds (DRF) ; - Suivre des dépenses ; - Mobiliser et mettre à disposition du projet les fonds de contrepartie.
Cabinet du Ministre des mines et de l'énergie	<p>Coordonner la mise en œuvre globale du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablir des plans de travail et budgets annuels (pour approbation finale par le CCS) ; - Donner l'orientation stratégique de la mise en œuvre des activités du projet ; - Aider à la résolution de tous les conflits qui pourraient émerger entre les différentes entités participant à la mise en œuvre du projet ; et - Suivre des recommandations du CCS.
PRMP	<p>Coordonner, en collaboration avec l'UEP, les activités de passation des marchés du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Superviser la préparation des dossiers d'appel à soumission ; - Organiser la réception et ouverture des propositions techniques et financière soumises par les consultants ; - Organiser les travaux d'évaluation des offres conformément à la procédure de l'IDA, - Proposer les attributions de marchés à DNCMP/CCMP pour avis juridique ; - Organiser la réception des livrables ;
Direction Générale des Mines et de la Géologie	<ul style="list-style-type: none"> - Renseigner l'Unité d'Exécution sur les dispositions et modalités pour de mise en œuvre du projet ; - Participer au processus de recrutement des consultants chargés de la maîtrise d'ouvrage et de la supervision (contrôle technique des travaux) ; - Participer à l'élaboration des cahiers de charges techniques et administratives ; - Participer à l'évaluation des offres ; - Organiser des visites régulières et programmées des chantiers pour s'assurer du bon déroulement des travaux et du respect de la politique de sauvegarde environnementale ; - Assurer et vérifier la qualité de la collaboration entre l'UEP et les autres agences de coordination et de supervision ; - Participer à la réception des livrables ; - Assurer la responsabilité finale de l'assurance qualité des livrables - Contribuer à la préparation des rapports de progression et d'exécution du projet, selon un format et un contenu acceptables par la Banque ;

Structures impliquées	Rôle et Responsabilités
Unité d'Exécution du Projet	<ul style="list-style-type: none"> - Conduire le processus de mise en œuvre du projet ; - Valider les dossiers d'Appel d'Offre ; - Rédiger, en appui avec les Parties prenantes et bénéficiaires, et centraliser les projets de termes de référence soumis par les points focaux du projet pour être réalisé ; - Réceptionner en collaboration avec la PRMP les propositions techniques et financière soumises par les consultants ; - Organiser en collaboration avec la PRMP les travaux d'évaluation des offres conformément à la procédure de l'IDA ; - Proposer les attributions de marchés à DNCMP/CCMP ; - Coordonner les activités des organes responsables de l'exécution des composantes et sous composantes ; - Mettre à la disposition des consultants les personnes ressources ; - Assister les consultants en mettant à leur disposition toute la documentation disponible devant leur permettre la réalisation efficace et efficiente de leur mission ; - Valider les rapports sur les composantes et sous composantes ; - Etablir les attestations de bonne fin d'exécution ; - Valider les rapports des études ; - Formuler des observations sur les aspects techniques des rapports d'études ; - Préparer et soumettre des projets de budget et Plan de Travail Annuel au CCS pour examen avant la centralisation et l'approbation par le MME ; - Assurer, participer de manière active et vérifier la qualité de la collaboration entre l'UEP et les autres agences de coordination ; - Assister, participer de manière active aux travaux de coordination du CCS et le Forum de Redevabilité dans leur tâche et faciliter le bon déroulement de leurs travaux ; - Rédiger des rapports périodiques de progrès du projet.
Forum de redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Participer au suivi de la réalisation des travaux par les consultants et autres prestataires sur le terrain ; - Participer, au besoin, à la mise en œuvre des activités réalisées par les consultants sur le terrain ; - Collaborer avec l'UEP à apporter des amendements sur les projets de rapports élaborés par les consultants avant soumission, par l'UEP, au ministre pour validation ; - Participer aux ateliers de validation des travaux à présenter par les consultants ; - Être l'interface entre le Projet et les bénéficiaires du Projet ; - Evaluer de l'impact du Projet sur l'amélioration des conditions de vie des communautés bénéficiaires ;

Structures impliquées	Rôle et Responsabilités
	<ul style="list-style-type: none"> - Restituer également les résultats aux bénéficiaires ; - Produire un rapport après chaque activité à l'UEP sur les variations, déviations et adéquations avec les objectifs du projet et une restitution mensuelle au CPES et fournir des orientations sur des mesures d'ajustement, le cas échéant, concernant la mise en œuvre sur le terrain ; - S'assurer que les activités de suivi et mesures correctives identifiées et planifiées par le Projet sont effectuées à temps par l'UEP ; - Assurer une réelle présence de terrain, effective et importante, pour maintenir les relations étroites avec les différents bénéficiaires et parties prenantes pour la validation des informations de suivi et évaluation de l'impact, en particulier dans les zones rurales ; - Développer des études de cas et des exemples de réussite afin de résumer les résultats qualitatifs du Projet ; - Mener des entretiens périodiques avec les bénéficiaires du Projet afin d'évaluer l'impact ; - Programmer et organiser les enquêtes au niveau des communautés nécessaires à la collecte de l'information relative aux impacts en relation directe avec les indicateurs de performance y compris la définition du contenu des enquêtes en collaboration avec l'UEP ; - Renforcer la capacité des Bénéficiaires du projet dans la collecte des données, l'analyse, l'interprétation et la diffusion des informations sur base des résultats atteints ; - Planifier, et réaliser les tâches nécessaires pour l'engagement des consultants ou ONG chargés de la réalisation des enquêtes, suivre le déroulement des enquêtes et évaluer les résultats en collaboration avec l'UEP ; - Préparer les rapports semestriels (ou selon la nécessité en cas d'urgence) périodiques de suivi et évaluation de l'impact avec l'analyse des résultats et les recommandations pour la suite de l'exécution du Projet et mettre en évidence les défaillances que les données de suivi auront fait apparaître ; - Fournir des orientations sur les mesures correctives à prendre éventuellement concernant l'exécution sur le terrain ; - Etablir un budget trimestriel concernant ses opérations qui seront financées par le budget opérationnel et de coordination du Projet, y compris les indemnités des séances de travail et visites de site, les frais de transport et les autres dépenses dans les limites établies dans le manuel d'exécution ; - Organiser à tous les niveaux (internes et externes) des ateliers de restitution des résultats du système de suivi et évaluation de l'impact sur les bénéficiaires, aussi bien au sein du Projet qu'au Ministère des Mines et au CCS ;

Structures impliquées	Rôle et Responsabilités
	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser et planifier la participation des consultants du Projet aux ateliers de restitution avec les bénéficiaires en collaboration avec l'UEP.
S&E de l'UEP	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborer à la collecte des informations nécessaires pour le calcul des indicateurs de développement et de suivi de l'impact environnemental et social du projet ; - Faire le suivi et l'évaluation des activités du projet sur une base régulière ; - Coordonner la collecte des données et des informations disponibles au niveau des points focaux et autres partenaires de mise en œuvre ; - Collecter les informations et résultats des supervisions menées par les experts techniques ; - Elaborer les rapports semestriels d'activités qui résumeront les progrès vers les résultats à atteindre ; - Soumettre les rapports élaborés à l'examen des points focaux qui évalueront au cours d'une réunion semestrielle les résultats du rapport à la lumière des plans de travail convenus par rapport à l'objectif de développement global du projet ; - Mettre à jour et faire la saisie des données dans le système informatique de suivi- évaluation ; - Faire la mise à jour des plans de travail sur une base annuelle, en tenant compte des réalisations, de l'orientation stratégique du projet et des commentaires de l'IDA.

III.4 Structures impliquées dans la mise en œuvre par composante et sous-composante

Le niveau d'implication des différentes structures est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau : Implication des Parties prenantes dans la mise en œuvre des Composantes

ACTIVITES DE LA COMPOSANTE	STRUCUTRES RESPONSABLES	STRUCUTRES IMPLIQUEES
COMPOSANTE A : Amélioration la gouvernance, la transparence, la surveillance et l'efficacité du secteur minier en procédant à des réformes		
A1.1 : Mise en place du cadastre minier moderne		
Etat des lieux, conception, et mise en place du cadastre minier moderne et du SIG	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Acquisition et installation du logiciel de	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires

ACTIVITES DE LA COMPOSANTE	STRUCUTRES RESPONSABL ES	STRUCUTRES IMPLIQUEES
cadastre minier		
Acquisition du matériel informatique	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Mise en place du système d'alimentation électrique sécurisé (Cadastre et SIG)	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Connexion internet Haut débit	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Matériel bureautique pour le cadastre minier	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Acquisition de matériel roulant	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Etude architecturale et suivi des travaux de réhabilitation pour le Guichet unique regroupant le cadastre minier, le SIG et le CIP	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Formation des agents de l'Etat a l'utilisation du cadastre et du guide d'utilisation du cadastre	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
A1.2 : Mise en place du Système d'Information Géo minière (SIG)		
Etat des lieux, conception, et mise en place d'une Banque de données SIG	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Acquisition et installation du logiciel SIG	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Acquisition du matériel informatique	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Connexion internet Haut débit	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Matériel bureautique pour le SIG	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Acquisition de matériel roulant	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Formation des agents de l'Etat a l'utilisation du SIG et du guide d'utilisation	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Réhabilitation du bâtiment devant abriter le guichet unique du cadastre et du SIG	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Exécution des travaux de réhabilitation	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Cérémonie d'ouverture du guichet unique	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
A2 Services de conseil pour l'évaluation des transactions concernant les propositions de développement du secteur		
Recrutement et mission de Consultant pour assistance juridique, économique	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Formation des agents de l'Etat aux techniques de négociation des contrats miniers	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Renforcement des capacités en évaluation des actifs miniers et en amélioration des procédures d'appel d'offre		
Renforcement des capacités en évaluation des actifs miniers et élaboration d'un guide de procédures	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Renforcement des capacités en amélioration	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires

ACTIVITES DE LA COMPOSANTE	STRUCUTRES RESPONSABL ES	STRUCUTRES IMPLIQUEES
des procédures d'appel d'offre et Elaboration d'un guide de procédures		
A3 Collecte et Gestion des revenus miniers		
Recrutement et mission du Consultant Firme Collecte et Gestion des revenus miniers	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Création d'un Centre d'information publique (CIP) sur les IE		
Etude pour la mise en place du CIP/Guichet unique du cadastre minier	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Acquisition de logiciels pour le CIP	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Acquisition de matériels informatiques pour le CIP	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Mise en place du système d'alimentation électrique sécurisé	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Connexion internet Haut débit	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Matériel bureautique pour le CIP	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
A6 : Soutien à l'exploitation minière artisanale		
Etat des lieux, recensement et de formalisation des artisans miniers y compris l'orpaillage, élaboration du cahier des charges pour renforcement des capacités des artisans miniers et de la DDCM	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Atelier de validation du programme national d'Elaboration et mise en œuvre d'un programme d'enregistrement des exploitants artisanaux	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Elaboration d'un Document Stratégique sur les Exploitations Artisanales et à Petites Echelles (EMAPE)	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Etat des lieux de la situation et recensement de la femme dans les Mines	MME/UEP	MME/UEP/Prestataires
Exécution du programme de renforcement des capacités des artisans miniers et des agents du MME	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Elaboration de la législation des activités de l'EMAPE au Togo	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Acquisition/Acheminement/transport du matériel et équipements de renforcement de capacités pour le MME et les artisans recensés	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires

ACTIVITES DE LA COMPOSANTE	STRUCUTRES RESPONSABL ES	STRUCUTRES IMPLIQUEES
Mise en place d'une base de données nationale sur l'artisanat minier par le MME	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
A4 : Développement institutionnel du MME		
Renforcement des capacités des organes techniques du MME		
Recrutement du Consultant pour la mission d'audit du cadre institutionnel et organisationnel régissant le secteur des mines	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Atelier de validation des résultats et recommandations y compris Plan d'Action	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Restructuration et exécution du plan de réaménagement des organes du MME	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Exécution du plan de redéploiement des ressources humaines au sein des organes du MME	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Formation des agents du MME	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Travaux de réhabilitation du MME	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
A5 : Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises publiques du secteur minier		
Renforcement de la capacité des activités de coordination de la SNPT par le MME		
Etude pour la définition des outils et mécanismes de supervision des activités et du Plan d'Action de la SNPT par le MME	MME/UEP	MME/SNPT/Prestataires
Acquisition du matériel informatique pour le DDCM	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Formation des agents du MME et de la SNPT aux techniques de collaboration	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Renforcement des capacités de la SNPT à supporter le programme de réforme de gouvernance		
Assistance technique à la SNPT pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de gouvernance	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Appui à la SNPT pour définition d'un programme décennal (production ; RH et infrastructures de production)	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Ateliers de restitution des travaux des consultants	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Renforcement du mécanisme de collecte des taxes		
Recrutement d'un consultant pour élaboration	MME/UEP	MME/UEP/Prestataires

ACTIVITES DE LA COMPOSANTE	STRUCUTRES RESPONSABL ES	STRUCUTRES IMPLIQUEES
d'un système amélioré de collecte de taxes pour le secteur minier du Togo		
Atelier de validation des résultats des travaux du Consultant Renforcement du mécanisme de collecte des taxes	MME/UEP	MME/UEP/Prestataires
Renforcement des capacités de négociation et de gestion de portefeuille : Fonctionnaires et Agents des entreprises minières de l'Etat (entreprises publiques)		
Fonctionnaires	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Agents de la SNPT	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Intégration de l'exploitation minière au développement local et régional	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Recrutement d'un Consultant pour améliorer l'approvisionnement local de l'Industrie Minière au Togo	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Atelier de restitution des résultats de la mission et validation des recommandations Intégration de l'exploitation minière au développement local et régional	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
Mise à disposition des résultats de l'étude au Guichet unique de manière accessible Intégration de l'exploitation minière au développement local et régional	MME/UEP	MME/SNPT/UEP/Prestataires
B2 : Amélioration de la gestion sociale et environnementale des IE		
Etude sur la Situation Sociale et Environnementale du Secteur Minier	MME/UEP	MME/ANGE//UEP/Prestataires
Amélioration des mécanismes étatiques de gestion des plaintes	MME/UEP	MME/ANGE//UEP/Prestataires
B1 : Programmes de formation universitaire _ Faculté des Sciences de la Terre Université de Lomé		
Elaboration des programmes de formation en rapport avec le Secteur Minier	MME/UEP	MME/DGMG/UL/UEP/Prestataires
Atelier de validation des programmes proposés / Programmes de formation universitaire Faculté des Sciences de la Terre Université de Lomé	MME/UEP	MME/DGMG/UL/UEP/Prestataires
Formations spécifiques des Cadres et Agents du Ministère des Mines, SNPT, ANGE, OTR et MERF		
Formation en Techniques de contrôle de l'assiette de la redevance minière, Technique de collecte, de traitement, d'Analyse et de diffusion des Statistiques Minières, de suivi et	MME/UEP	MEF/SNPT/ANGE/UEP/Prestataires

ACTIVITES DE LA COMPOSANTE	STRUCUTRES RESPONSABL ES	STRUCUTRES IMPLIQUEES
évaluation environnementale et sociale des IE		
Participation aux conférences régionales et internationales	MME/UEP	MEF/SNPT/ANGE/UEP/Prestataires
Séminaires, conférences et stages de perfectionnement		
Séminaires de professionnalisation	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Stages d'immersion et de perfectionnement	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Participation à diverses conférences	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Création d'un comité de suivi de la production minière		
Enonce des objectifs et définition des rôles du Comite-Création d'un comité de suivi de la production minière	MME/UEP	MME/MEF/UEP/Prestataires
Atelier de restitution des résultats de la mission et des recommandations Création d'un comité de suivi de la production minière	MME/UEP	MME/MEF/UEP/Prestataires
Mise en œuvre des recommandations Création d'un comité de suivi de la production minière	MME/UEP	MME/MEF/UEP/Prestataires
Amélioration du rôle de la Société civile dans les IE		
Etat des lieux et recensement des OSC impliquées dans les IE et mise en place d'un Bureau Exécutif	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Atelier de restitution des résultats de l'étude pour la mise en place d'un Bureau Exécutif	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Plateforme de suivi, dialogue participatif et d'appui au développement communautaire	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires
Identification des différentes parties prenantes et énoncé des objectifs de développement communautaire	MME/UEP	MME/DGMG/UEP/Prestataires

CHAPITRE IV : GESTION DU PROJET

IV.1 ELABORATION ET APPROBATION DES PLANS DE TRAVAIL ET DES BUDGETS ANNUELS

La conduite des activités du « PDGM » se fera sur la base des plans de travail annuels élaborés par l'Unité d'Exécution du Projet avec la participation des Parties prenantes et approuvés par le ministère des Mines et de l'Energie et la Banque mondiale. Les plans de travail feront l'état exhaustif des activités à mener par l'Unité d'Exécution par composante. Ils feront également l'objet d'un chronogramme d'exécution. Une parfaite cohérence doit exister entre les plans annuels et les budgets annuels.

4.1.1 Elaboration du Cadre logique du Projet

Au démarrage du PDGM, l'UEP avec l'appui de l'expert en suivi évaluation du projet devra définir le cadre logique détaillé de chaque composante. Ce cadre logique précise entre autres :

- l'objectif global de la composante ;
- les objectifs intermédiaires avec les indicateurs de vérification, les sources de vérification et les suppositions importantes ou conditions critiques pour leur réalisation ;
- les résultats attendus, les indicateurs de vérification de ces résultats et les suppositions importantes à prendre en compte pour leur réalisation.

4.1.2 Préparation des Plans de Travail et Budgets Annuels

Sous la coordination de l'UEP, les Comités de Pilotage élaborent leur Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB). Ces derniers sont intégrés dans le Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) global du projet qui est validé respectivement par la Banque et le Comité de Coordination Stratégique. Le Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB), pour chaque année budgétaire, indique entre autres :

- i) Une description détaillée des activités prévues pour le projet au titre de l'année budgétaire ;
- ii) Les ressources et les emplois des fonds y relatifs ;
- iii) La responsabilité de l'exécution des activités des projets, les budgets, la date de démarrage et d'achèvement des activités, les résultats ainsi que les indicateurs de suivi pour suivre l'état d'avancement de chaque activité.

Le projet s'efforcera d'établir un lien entre le budget et les activités programmées afin de permettre une meilleure exploitation des différentes données.

Le plan de travail, établi sur un an, est un outil d'exécution pour le suivi des activités pendant l'année. Pour ce faire, il devrait être disponible en début d'exercice.

Le plan de travail annuel budgétisé du projet doit prendre en compte aussi bien les activités de l'Unité d'Exécution du Projet que celles des parties prenantes et des autres bénéficiaires cibles du projet. La procédure d'élaboration des plans de travail et budget annuels sera la suivante :

- Préparation et ventilation ;
- Approbation et financement des plans et des budgets.

4.1.3 Préparation et ventilation des notes d'information aux structures appuyées par le projet

Le processus d'élaboration du budget et du plan de travail est déclenché par l'invitation de toutes les structures appuyées par le projet à une réunion d'information organisée par l'UEP.

- **Organisation d'une réunion d'information** par l'UEP à l'attention des structures d'exécution pour annoncer les objectifs et attentes du PDGM pour l'exercice à venir. A l'issue de cette réunion d'information, le Coordonnateur adressera aux intéressés une note d'instruction pour la préparation des Plans de travail. Ces différentes actions devront se dérouler en Juillet soit six (06) mois avant le début de l'exercice budgétaire.
- **Préparation des Plans de travail des parties prenantes** : Chaque structure d'exécution, y compris l'UEP disposera de quarante-cinq (45) jours pour élaborer un Plan de Travail Annuel (PTA) accompagné d'un budget portant sur des actions physiques et de renforcement de capacité ainsi que les actions de planification et de gestion des activités à mener conformément au canevas présenté en annexe. Ces plans de travail seront transmis à l'UEP pour analyse et consolidation.
- **Centralisation des besoins des structures appuyées par le projet (parties prenantes) et élaboration du budget général et plan de travail** : A la réception de la note budgétaire et du plan de travail, les parties prenantes appuyées par le projet disposent de trente (30) jours maximums pour transmettre au coordonnateur du projet leurs besoins, c'est-à-dire au plus tard le **31 Août de l'année en cours**.

Le Spécialiste en gestion financière en collaboration avec le Coordonnateur et le spécialiste en passation des marchés procèdent à la centralisation des programmes d'activités et des besoins en vue de l'élaboration de l'avant-projet du budget annuel,

le plan de travail du projet PTBA et le plan de passation des marchés (PPM). Ce budget sera également établi en étroite collaboration avec le Chargé du projet à la BM.

La réunion annuelle sur le budget et le plan de travail devra se tenir au **plus tard le 15 Novembre** pour une analyse critique des données du programme d'activités, du budget et du plan de passation des marchés en présence du CCS. Les participants à la réunion doivent recevoir les documents deux (02) semaines avant sa tenue.

➤ **Elaboration du projet du budget et plan annuel de travail**

A l'issue de la tenue de la réunion annuelle d'adoption du budget et du plan de travail annuel, le Spécialiste en gestion financière, sur la base des amendements, observations et propositions de l'UEP, élabore le projet de budget. Le projet de budget et le plan annuel de travail doivent parvenir à la Banque Mondiale au **plus tard le 30 Novembre** pour chaque année budgétaire pour ses observations et son approbation.

➤ **Elaboration du budget du projet :** En cas de non objection de la Banque mondiale, le projet de budget et le plan de travail annuel sont adoptés. Dans le cas contraire, l'Unité d'Exécution du projet prend en compte les amendements et observations de la Banque Mondiale. Le projet de budget est à nouveau soumis à l'avis de non objection de la Banque Mondiale avant de revêtir un caractère définitif.

4.1.4 Approbation et financement des plans de travail et des budgets annuels

L'approbation des plans de travail et des budgets annuels relève de la compétence du Ministère des Mines et de l'Energie. Le Ministre des Mines et de l'Energie adopte après présentation au CCS, signe la version finale du PTBA approuvé par la Banque Mondiale au plus tard le 31 Décembre immédiatement avant chaque année budgétaire ;

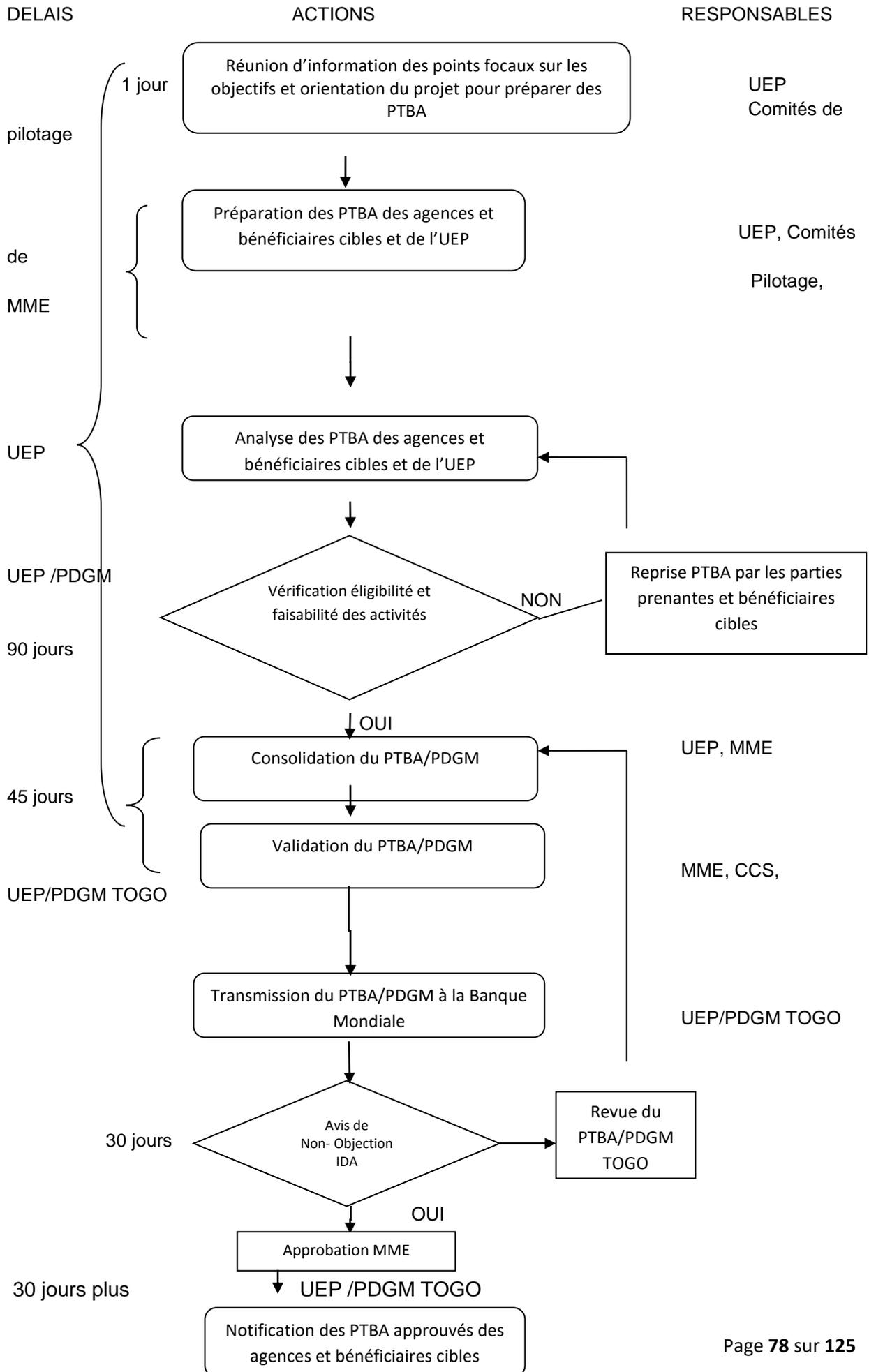
Le Coordonnateur du Projet est responsable de la gestion quotidienne du projet. A ce titre, il est le garant de la préparation des plans de travail et des budgets annuels à soumettre à la Banque Mondiale.

Après approbation du plan de travail et du budget annuel, le coordonnateur du projet veillera à ce que les plans de travail convenus soient suivis et exécutés.

L'Unité d'Exécution est responsable de toutes les communications avec l'IDA. Il s'agit des avis de non objection sur les demandes de manifestation d'intérêt, les propositions techniques et financières, ainsi que les contrats conclus avec les entreprises ou consultants externes.

Calendrier d'élaboration et d'Approbation des Plans de Travail et budgets Annuels (PTBA)

Période	Actions	Structures responsables
Juin-Juillet	<i>Réunion d'information des Parties prenantes et des bénéficiaires sur les objectifs et orientations du Projet pour l'exercice budgétaire à venir</i>	UEP
Septembre	<i>Analyse des PTBA des Parties prenantes et de l'UEP par le CCS</i>	l'UEP, le MME
Fin Octobre	<i>Consolidation du PTBA du PDGM</i>	l'UEP, le CCS, MME
Mi-Novembre	<i>Validation du PTBA du PDGM TOGO</i>	l'UEP, le CCS, MME
Début Décembre	<i>Transmission du PTBA du PDGM T à la Banque Mondiale</i>	l'UEP
Jusqu'à Mi-Décembre	<i>Analyse et émission Avis de non objection</i>	MME & CCS/Banque Mondiale
Avant fin Décembre	Le Ministre des Mines et de l'Energie adopte après présentation au CCS, signe la version finale du PTBA approuvé par la Banque Mondiale	UEP/MME
Avant fin Décembre	<i>Notification des PTBA approuvés aux Parties prenantes et bénéficiaires cibles</i>	l'UEP



IV.2 GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DU PROJET

L'UEP sera responsable de la gestion financière et comptable du projet qui porte sur deux aspects :

- La mise en place d'un système informatisé de suivi financier et comptable ;
- La préparation des rapports techniques et financiers et le suivi des décaissements des fonds du projet conformément aux dispositions de l'IDA.

Il est mis en place des mécanismes adéquats de passation des marchés, de contrôle des dépenses et de suivi-évaluation pendant toute la durée de vie du projet. A cet effet, il est conçu pour la mise en œuvre du projet :

- Un système comptable informatisé afin d'assurer le suivi étroit de la gestion financière du projet ;
- Un système de supervision semestrielle de la gestion financière.

Par ailleurs, les mécanismes d'entrée et de sortie des ressources sont mis en place afin de permettre au projet de disposer en permanence des ressources suffisantes pour le financement des activités.

4.2.1 Dispositions générales en matière de gestion financière

Le projet est financé par un prêt de l'Association Internationale de Développement (IDA). Ce financement servira à couvrir une partie des dépenses du projet. La contrepartie nationale sera financée par le budget de l'État. L'Unité d'Exécution du Projet assumera la responsabilité générale de la gestion fiduciaire du projet et sera responsable de la gestion financière et des décaissements, ainsi que la tenue du budget et des comptes pour toutes les ressources.

Le budget sera élaboré pour chaque composante par les parties prenantes ou unités de point focal aux fins de consolidation par l'Unité d'Exécution du Projet.

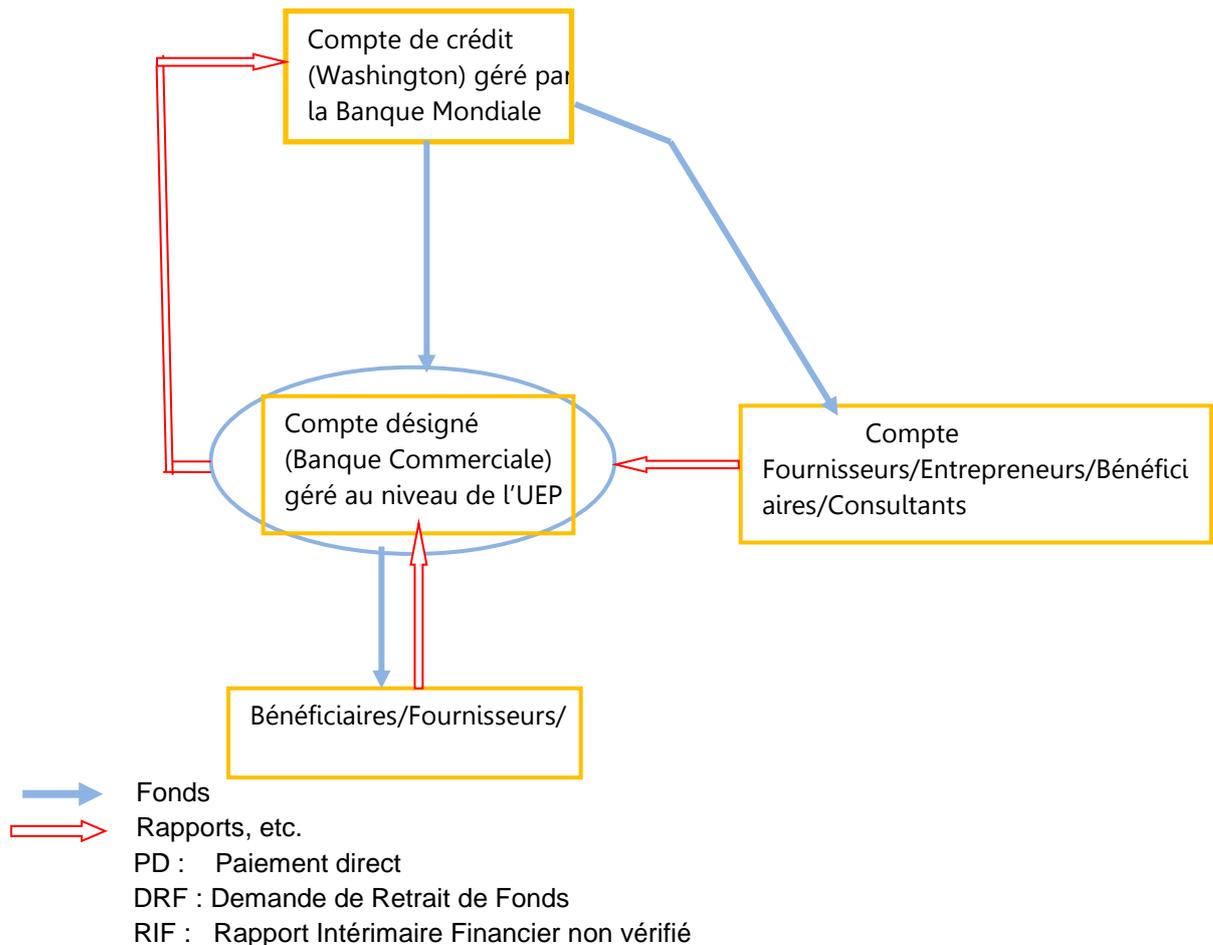
4.2.2 Mécanismes de décaissements

Un compte désigné avec un plafond déterminé sera ouvert dans une banque commerciale de la place acceptable pour l'Association et géré par l'Unité d'Exécution du Projet. Le plafond du compte peut être changé sur la base d'un accord entre les deux parties. Le rôle du compte désigné consiste à financer toutes les dépenses éligibles au titre du projet.

Au début de l'exécution du projet, les décaissements du projet seront axés sur les transactions.

Lorsque les dépôts de l'IDA doivent être effectués contre des demandes de retrait appuyées par un RIF, les principes suivants s'appliquent :

- Tous les registres liés aux dépenses effectuées sur la base des rapports financiers intérimaires et les documents justificatifs y relatifs seront soumis pour examen par les missions de supervision de la Banque Mondiale et par les auditeurs externes en permanence ;
- Des documents justificatifs des transactions pour les rapports intermédiaires financiers et tout état de dépenses seront tenus par l'UEP qui est responsable de la tenue de toute la documentation sur le projet.



4.2.3 Utilisation des États de Dépenses

Il est permis dans le cadre de la gestion financière du projet, l'utilisation des états de dépenses par l'Unité d'Exécution du Projet pour une catégorie de dépenses en accord avec les dispositions de l'IDA.

Les états de dépenses seront utilisés pour les postes de dépenses au titre des contrats et bons de commande dont les montants sont conformes aux conditions stipulées dans la lettre de décaissement. Les pièces justificatives pour les états de dépenses doivent être conservées par l'UEP aux fins d'examen par les missions de l'IDA et les auditeurs externes.

Les décaissements seront réalisés selon les catégories de dépenses et sur la base des montants et pourcentage de dépenses éligibles devant être financées dans chaque catégorie se résumant comme suit :

Catégorie	Montant du Financement affecté (exprimé en US\$)	Pourcentage des dépenses à financer (Impôts et taxes compris)
(1) services des consultants y compris audit audits, biens, ateliers, formations et coûts d'exploitation et travaux	15 000 000	100%

4.2.4 Conditions de décaissement

Conformément aux dispositions de l'accord de financement conclu entre les bénéficiaires et la Banque Mondiale aucun décaissement n'est fait jusqu'à ce que et à moins que :

- I. L'UEP soit entièrement mise en place ainsi que le CCS.
- II. La Banque Mondiale ait approuvé l'EIES, le PGES et/ou le PAR selon le cas et les mêmes documents aient fait l'objet de consultation et rendu publics tels qu'approuvés par l'Association.
- III. Le Bénéficiaire ait vérifié que les activités répondent aux conditions environnementales et sociales des autorités nationales et locales compétentes et qu'elles sont conformes à l'évaluation environnementale et sociale et aux politiques de sauvegarde applicables de l'Association.

4.2.5 Préparation des rapports de gestion financière

Des Rapports Intérimaires Financiers trimestriels, tirés du système comptable informatisé seront établis et comprendront les sources et emplois des fonds par sous-composante. L'UEP établira à partir de ces rapports les états financiers annuels en conformité avec les normes applicables du Référentiel Comptable OHADA et les exigences de la Banque Mondiale. Ces états financiers doivent comprendre :

- Un état des sources et emplois de fonds ;
- Un état des engagements ;
- Les politiques comptables adoptées et les notes explicatives ;
- Une affirmation de gestion indiquant que les fonds du projet ont été dépensés aux fins escomptées, tel que stipulé dans l'Accord de financement.

L'UEP a la responsabilité de préparer trimestriellement les Rapports Intermédiaires Financiers du Projet et leur soumission à la Banque Mondiale dans un délai de **45 jours**, à compter de la fin de chaque trimestre.

Un système de contrôle et d'audit internes/externes sera maintenu durant toute l'exécution du projet afin de procéder aux contrôles nécessaires. Le système de contrôle interne à mettre en place permettra de :

- Exécuter les activités prévues au budget de manière ordonnée et efficace ;
- Assurer le respect des politiques et procédures ;
- Protéger les actifs du projet (mobiliers, matériels, équipements) ;
- Assurer dans la mesure du possible la plénitude et l'exactitude des registres financiers et autres registres.

4.2.6 La mise en place d'un système informatisé de suivi financier et comptable

Le système de gestion financière et comptable à mettre en place devra être en conformité avec le Référentiel Comptable OHADA acceptable par l'IDA et les états financiers seront vérifiés conformément aux normes d'audit internationales.

Pour permettre une intégration de la gestion des immobilisations, le suivi des marchés, la gestion des stocks, le suivi des demandes de retrait de fonds, le suivi des rapports intérimaires financiers, le système de suivi financier et comptable doit être informatisé à travers un logiciel qui devra permettre :

- ✓ La tenue d'une comptabilité en partie double, en conformité avec les principes comptables internationaux généralement admis ;
- ✓ L'établissement automatique des états financiers de fin d'année (tableau emploi/ressources, bilan, situation de trésorerie) ;
- ✓ Le suivi des dépenses par sources de financement et notamment le suivi des financements extérieurs en plusieurs monnaies ;
- ✓ La préparation automatique à partir de la comptabilité générale, des Demandes de Retrait de Fonds, des RIF et des Demandes de Paiements Directs (DPD) ;
- ✓ La tenue d'un contrôle budgétaire en temps réel permettant de connaître à tout moment la situation par bailleur de fonds, composante, nature de dépenses ;
- ✓ etc.

L'UEP a la responsabilité de la gestion financière et de la comptabilité du projet. A ce titre, elle maintient les écritures comptables qui permettent l'émission des états financiers annuels et les rapports de suivi financier semestriels et semestriels. Le Coordonnateur de Projet soumettra les rapports de suivi sur une base ponctuelle à la Banque Mondiale suivant la périodicité définie dans le document d'évaluation du projet.

Les principes globaux de comptabilité sont décrits comme suit :

- Les dossiers des comptes (pièces justificatives) sont maintenus dans le cadre d'un système de gestion autonome du projet avec un système informatique approprié ;
- Les dossiers indiquent les flux détaillés des transactions et fournissent les résumés requis aux fins de suivi-évaluation. Les états financiers annuels et les

rapports de suivi financier semestriels et semestriels seront établis sur la base de données provenant de ces dossiers ;

- La comptabilité du projet couvrira toutes les sources et usages des fonds du projet. Ceci inclut les paiements reçus et les dépenses encourues. Toutes les transactions relatives au projet seront indiquées dans le système de rapports. Les décaissements effectués directement par la Banque Mondiale et/ou la Trésorerie Générale du Togo seront inclus et indiqués séparément dans les états financiers et les rapports de suivi financier.

4.2.7 Audit Externe

Un auditeur externe, membre d'une corporation professionnelle reconnue sera recruté, conformément à des termes de référence acceptables pour l'IDA pour exécuter les missions d'audit des comptes du projet.

Il devra exprimer son opinion sur les états financiers du projet en application des normes d'audit internationales.

Les rapports d'audit présentent distinctement :

- Une opinion sur les comptes du projet ;
- Une lettre à la direction comportant les observations et commentaires sur le système de contrôle mis en place pour assurer la gestion du projet et formuler des recommandations pour améliorer le système.

Le rapport d'audit doit être transmis à l'IDA par l'Unité d'Exécution du Projet dans un délai de six (06) mois, à compter de la fin de l'exercice budgétaire du projet :

4.2.8 Ressources générées par les comptes du projet (intérêts)

Dans le cas où le projet a pu négocier et obtenu un service des intérêts sur son compte courant ouvert auprès de la banque où se trouve logé le compte désigné, la procédure d'utilisation de ces fonds seront les suivantes :

- a) Disposition de gestion de ces ressources

Un sous compte devra être ouvert à cet effet pour recevoir les intérêts servis, et fonctionnera sous double signature du Coordonnateur et du Spécialiste en gestion financière et sera soumis aux mêmes règles de gestion que le compte désigné. Le compte sera aussi intégré au système comptable, les engagements et les enregistrements des dépenses seront effectués conformément aux règles et procédures régissant le Projet. Les informations liées aux intérêts et dépenses y afférentes seront intégrés dans les rapports financiers et seront audités au même titre que les dépenses sur le compte désigné.

- b) Destination des Ressources

Ces ressources financeront dans le cadre exclusif du projet les dépenses tels que : (i) Perdiem aux membres des commissions d'évaluation des offres au cas où les ressources issues des ventes des DAO n'étaient pas disponibles, (ii) dotation forfaitaire en carburant pour les véhicules affectés aux Points focaux CADASTRE et EMAPE de la Direction générale des Mines, (iii) Frais de certains ateliers et missions sur le terrain, (iv) forfaits de déplacement du Personnel de l'UEP et quelques petits équipements. Pour ce faire, ces dépenses devront être préalablement planifiées au PTBA et approuvées par le CCS et la Banque Mondiale.

IV.3 GESTION DES BIENS DU PROJET

La gestion des biens du projet consiste à décrire les procédures d'utilisation des biens du présent projet.

Ces procédures se résument en :

- Demande de véhicule,
- Approvisionnement et utilisation des bons de carburants,
- Prise en compte d'une immobilisation,
- Déplacement d'une immobilisation,
- Inventaire des immobilisations,
- Sortie d'une immobilisation.

4.3.1 Demande de Véhicule

Objet de la procédure et principaux intervenants

- Un véhicule sera mis à la disposition de la Coordination du Projet ;
- D'autres véhicules complémentaires seront achetés ;
- Une moto aménagée pour le coursier.

En interne, l'adoption d'une procédure d'utilisation des véhicules s'avère nécessaire par l'UEP.

Les personnes habilitées à intervenir dans ce processus sont les suivantes :

- Le Coordonnateur du Projet ;
- Le Spécialiste en gestion financière ;
- Le demandeur de véhicule.

Description de la procédure

Cette procédure consiste en un certain nombre d'étapes essentielles qui sont décrites ci-dessous :

Etape 1 : Demande d'autorisation

Lors d'un départ en mission, le responsable de la mission adresse une demande sous forme de programme d'ordre de mission (Voir modèle annexe 2) au

Coordonnateur du Projet qui précise en plus de l'identité de la fonction de l'agent demandeur, les renseignements suivants :

- Le lieu et l'objet de la mission ;
- La date de départ et de retour ;
- Le moyen de transport ;
- Etc.

La demande devra être accompagnée de l'ordre de mission du demandeur (voir modèle en Annexe 3).

Etape 2 : Attribution du véhicule de mission

Le Coordonnateur du Projet, en fonction du programme d'utilisation du véhicule décide d'affecter le véhicule à la réalisation de la mission. Il signe le programme d'ordre de mission et le transmet au Spécialiste en gestion financière pour exécution.

Etape 3 : Notification de la réponse au demandeur

Le Spécialiste en gestion financière reçoit le programme d'ordre de mission et l'ordre de mission signé par le Coordonnateur du Projet. Il en prend note et range copie de l'ordre de mission dans un classeur de manière chronologique. Il notifie au demandeur de véhicule la réponse à sa demande. Avant le départ en mission, le Spécialiste en gestion financière se charge de ** faire relever le kilométrage sur le Carnet de bord du véhicule où seront également indiqués :

- La date de départ de la mission ;
- La destination ;
- Le kilométrage au départ et au retour ;
- La quantité de carburant reçue pour la mission ;
- Les lieux de mission.

Le carnet de bord du véhicule doit être régulièrement tenu à jour par le chauffeur, sous le contrôle du Spécialiste en gestion financière ou du comptable.

Etape 4 : Retour de la mission

Au retour de la mission, le Spécialiste en gestion financière, vérifie que l'ordre de mission a été signé par l'autorité compétente et que le carnet de bord a été mis à jour.

4.3.2 Approvisionnement et utilisation des bons de carburants

Objet de la procédure et principaux intervenants

L'achat de bon de carburant se fait par le Chargé de passation des marchés suivant les conditions de passation de marché comme l'ensemble des autres acquisitions. Les carnets de bons de carburants sont gérés par le SGF.

Cette procédure décrit les opérations de demande d'approvisionnement en bon de carburants et leur délivrance aux utilisateurs.

Les principaux intervenants sur cette procédure sont :

- Le Coordonnateur du Projet ;
- Le Spécialiste en gestion financière
- Le chargé de passation des marchés.

Description de la procédure

➤ **Approvisionnement en bons de carburant**

Etape1 : Achat des bons de carburants

L'achat des bons de carburants est fait par le spécialiste en passation des marchés du projet selon les procédures d'acquisition adéquate. Il informe le Spécialiste en gestion financière qui se charge de la récupération des bons auprès du fournisseur.

Etape 2 : Entrée en stock

A la réception des bons, le Spécialiste en gestion financière remplit son cahier de suivi des consommations de bons de carburants (voir modèle en annexe 5). Il y porte la date d'approvisionnement, la quantité reçue et met son visa. Il est aussi prévu l'achat des cartes de consommations de carburant.

Le cahier de suivi des consommations de bons de carburants comporte les rubriques suivantes :

- Date ;
- Numéros des tickets carburants ;
- Entrées en stocks ;
- Sorties de stocks ;
- Contre-valeur des tickets de carburants ;
- Motif de la mise à la consommation ;
- Références du véhicule utilisé ;
- Nom et prénom du chauffeur du véhicule ;
- Émargement de celui qui reçoit les tickets carburants.

Le Spécialiste en gestion financière transmet le cahier au Coordonnateur du Projet pour contrôle.

Etape 3 : Contrôle de la fiche stock

Le Coordonnateur du Projet vérifie l'entrée en stock et vise à son tour le cahier de suivi des bons de carburants.

➤ **Mise en Consommation**

Etape 1 : Demande de bon de carburants

La mise en consommation des bons de carburants se fait pour les missions et déplacements effectués dans le cadre des activités du Projet.

Toutes demandes de bons de carburants doivent être formellement exprimées. Le requérant remplit un formulaire de Programme de mission qui mentionne :

- La (ou les) destination (s) ;
- La date de départ en mission ;
- La durée de la mission et la date de retour prévue ;
- Le motif de la mission ;
- Les références du véhicule utilisé pour la mission et le nom du conducteur.

Le programme d'ordre de mission est signé du demandeur et adressé au Spécialiste en gestion financière pour déterminer la quantité de carburant à allouer pour la mission programmée.

Etape 2 : Détermination de la quantité de carburant

Phase 1 : Détermination des consommations moyennes des véhicules

Pour assurer une allocation rationnelle du carburant, il convient de déterminer pour chaque véhicule du Projet, une consommation moyenne en agglomération et en rase campagne.

On relève le kilométrage et le niveau de la jauge de carburant et on y met du carburant. Lorsque la jauge retombe au niveau précédemment identifié, on relève à nouveau le kilométrage au compteur. On rapporte la distance parcourue entre deux relevés à la consommation de carburant pour déterminer ainsi la consommation moyenne. Le Spécialiste en gestion financière effectue cette détermination de consommation moyenne une fois par trimestre et le consigne sur le carnet de bord du véhicule. Cette indication servira alors de base à l'allocation en carburant pour chaque véhicule.

Phase 2 : Allocation de la quantité de carburant

Le Spécialiste en gestion financière, en fonction de la distance à parcourir et des caractéristiques du véhicule utilisé (type de carburant et consommation moyenne calculée), détermine la quantité de carburant nécessaire pour la mission et la porte sur le Programme d'ordre de mission. Il vise le Programme d'ordre de mission et le transmet au Coordonnateur du Projet pour avis et signature.

Après signature, le secrétariat de la Coordination du Projet remet au demandeur le Programme d'ordre de mission signée par le Coordonnateur du Projet.

Etape 3 : Distribution des bons de carburants

Au vu du Programme d'ordre de mission, le Comptable remet au demandeur la dotation correspondante contre décharge dans le cahier de suivi des bons de carburants.

Le Spécialiste en gestion financière garde une copie du Programme d'ordre de mission, mentionnant la quantité de carburant dont la mise en consommation a été autorisée par le Coordonnateur du Projet.

Etape 4 : Justification de la prise de carburant à la pompe

A son retour de mission, le demandeur doit remettre au Spécialiste en gestion financière, les factures délivrées par les stations-services lors de la livraison du carburant à la pompe.

➤ Utilisation de la carte de recharge en carburant

La Gestion de carburant peut être fait sous forme de carte de recharge personnalisées par véhicule « Tom carte » fournie par les stations d'Essence de la place ; dans ce cas la procédure suivante est observée

Etape 1 : Demande de recharge de carburants

La mise en consommation du carburant se fait pour les missions et déplacements effectués dans le cadre des activités du Projet.

Toutes demandes de recharge de la Carte en carburants doivent être exprimées par Le chauffeur conducteur du véhicule ce dernier fait le point de l'utilisation de la quantité de carburant précédemment mis à sa disposition, un contrôle est effectué par le comptable sur les éléments suivants :

- Quantité reçue,
- Quantité utilisée,
- Solde disponible,
- Reçus d'achat de carburant,
- Détermination de la consommation moyenne au 100 km et
- Cahier de bord bien rempli.

Si la consommation moyenne au 100km dépasse la normale, et ou le cahier de bord est mal rempli ou pas rempli, le chauffeur est interpellé pour des explications

Phase 2 : Allocation de la quantité de carburant

Le Spécialiste en gestion financière, sur la base de la conformité du contrôle effectué (Disponibilité des Reçus d'achat de carburant, consommation moyenne raisonnable, cahier de bord bien rempli) il décide de faire la recharge en carburant de la carte personnalisée du véhicule. Cette recharge tient compte des consommations

moyennes mensuelles. La Recharge peut être faite par le Chargé de passation des marchés suivant les conditions de passation de marché comme l'ensemble des autres acquisitions et ou / directement par le Spécialiste en Gestion financière sur base de Bon de commande, étant donné que les prix de carburant sont fixés ce qui ne nécessite plus d'appel à concurrence.

Etape 3 : Justification de la prise de carburant à la pompe

La justification de la prise de carburant est faite sur base des reçus/Facture d'achats délivrés par les stations-services lors de la livraison du carburant à la pompe.

4.4 Prise en compte d'une immobilisation

Objectif de la procédure et principaux intervenants

Le Spécialiste en gestion financière assure le suivi des immobilisations à l'aide du fichier des immobilisations qu'il met à jour au fur et à mesure des mouvements observés.

Dès l'acquisition d'une immobilisation, le Spécialiste en passation de marchés doit déclencher la procédure qui vise à :

- Créer le dossier de l'immobilisation ;
- Identifier l'immobilisation ;
- Inscrire l'immobilisation au registre.

Les intervenants de la procédure de prise en compte d'une immobilisation sont :

- Le Spécialiste en gestion financière ;
- Le Coordonnateur du Projet

Description de la procédure

Etape 1 : Création du dossier de l'immobilisation

Dès la livraison et la facturation de l'immobilisation selon les procédures d'acquisition en vigueur, un dossier d'acquisition doit être ouvert par le Spécialiste en gestion financière pour recenser les copies des pièces justificatives afférentes à l'immobilisation :

- Le bon de commande ou la lettre de commande ou le marché ;
- Le bordereau de livraison ou de réception ;
- La facture du fournisseur ;
- La fiche du coût de revient ;
- La fiche d'immobilisation (voir modèle en Annexe 6) qui comprend les informations telles que : le numéro, la désignation, la date d'entrée, la localisation, la date de mise en service et la composante.

Etape 2 : Codification de l'immobilisation

Toute immobilisation du projet doit être codifiée.

Ainsi, la procédure utilisée pour l'attribution des codes est la suivante :

- ✓ Le Sigle du projet [PDGM] ;
- ✓ La Nature de l'immobilisation [MATINFO] ;
- ✓ L'Année d'acquisition de l'immobilisation ;
- ✓ Le Numéro d'ordre attribue à l'Immobilisation.

Le code déterminé est marqué de manière visible et durable (étiquettes, markers...) sur l'immobilisation concernée par le Spécialiste en gestion financière.

La liste des codes à attribuer devra être approuvée par le Coordonnateur du Projet sur proposition du Spécialiste en gestion financière et consigné dans une note administrative révisable.

Un numéro ne peut être utilisé qu'une seule fois ; même en cas de sortie ou déplacement de l'immobilisation, il ne peut pas être réutilisé.

Etape 3 : Visa et contrôle du Coordonnateur du Projet

Le Coordonnateur du Projet fait une revue du dossier afin de s'assurer de la correcte documentation de celui-ci, puis autorise l'inscription au fichier des immobilisations en apposant son visa sur la fiche d'immobilisation préparée par le Spécialiste en gestion financière.

Etape 4 : Inscription au fichier des immobilisations

L'inscription au fichier des immobilisations se fait lors de la saisie de la fiche d'immobilisation par le Spécialiste en gestion financière.

Les écritures du Spécialiste en gestion financière sont constatées, de manière indépendante, lors du traitement de la facture fournisseur de l'immobilisation qui sera décrit dans le manuel de procédures administratives et comptables.

4.5 Déplacement d'une Immobilisation

Objectifs de la procédure et principaux intervenants

Pendant leur durée d'utilisation, les immobilisations sont susceptibles d'être déplacées d'un service à un autre ou d'une localisation à une autre. Ce type de mouvements doit être pris en compte au niveau du fichier des immobilisations afin que ces biens soient toujours localisables.

Les principaux Intervenants dans le processus de déplacement d'une immobilisation sont les suivants :

- les Responsables des lieux d'origine et de destination des immobilisations ;
- le Spécialiste en gestion financière du projet.

Description de la procédure

Le déplacement d'une immobilisation d'une localisation à une autre doit se faire sur la base d'une demande de déplacement dûment autorisée par le Responsable de la structure bénéficiaire. Suite au déplacement de l'immobilisation, une copie de la demande de déplacement accompagnée d'une copie du bon de déplacement visée par le responsable du lieu de destination est transmise au Spécialiste en gestion financière de l'UEP.

La demande de déplacement (voir modèle en Annexe 7) comprend les informations suivantes :

- Date de la demande ;
- Code de l'immobilisation ;
- Désignation de l'immobilisation ;
- Lieu d'origine ;
- Lieu destinataire et nom du responsable ;
- Nom et visa du responsable du lieu d'origine ;

Le bon de déplacement (voir modèle en Annexe 8) comprend les informations suivantes :

- ✓ Date de déplacement ;
- ✓ Code initial de l'immobilisation ;
- ✓ Code de l'immobilisation suite au déplacement (il sera modifié si le mode de codification l'exige, sinon le code initial sera conservé) ;
- ✓ Désignation de l'immobilisation ;
- ✓ Lieu d'origine et nom du responsable ;
- ✓ Lieu destinataire et nom du responsable.

❖ Mise à jour du fichier des immobilisations

Sur la base du bon de déplacement dûment visé par le responsable du lieu destinataire, le Spécialiste en gestion financière effectue les modifications nécessaires au fichier des immobilisations.

Il classe au dossier d'immobilisation le bon de déplacement auquel il agrafe la demande de déplacement correspondante.

4.6 Inventaire des Immobilisations

Objectif de la Procédure et principaux intervenants

La prise d'inventaire a pour but de s'assurer, au moins une fois chaque douze mois, de l'existence et de l'état des immobilisations.

Cette procédure d'inventaire des immobilisations fait partie non seulement d'une obligation légale, mais aussi d'une obligation de gestion.

Les principaux intervenants dans la procédure d'inventaire annuelle des immobilisations sont les suivants :

- Le Coordonnateur du projet,
- Le Spécialiste en gestion financière.

Description de la procédure

Etape 1 : Contrôle du fichier des immobilisations

Le Spécialiste en gestion financière vérifie, une fois au moins par année, la concordance stricte entre l'existant physique et les renseignements du fichier des immobilisations et des soldes comptables à la balance et au grand - livre des comptes d'immobilisations.

Etape 2 : Préparation des instructions d'inventaire

Le Spécialiste en gestion financière élabore les instructions relatives à la prise d'inventaire de toutes les immobilisations du projet. Celles – ci précisent entre autres :

- Les modalités de transcription des résultats de l'inventaire ;
- Les modalités de recensement physique des immobilisations : équipes à mettre en place, date de démarrage des prises d'inventaire, personne responsable du déroulement des travaux sur le terrain ;
- La description précise et détaillée des immobilisations recensées, leur localisation ;
- Les modalités de transmission des données d'inventaires à la comptabilité pour rapprochement avec le fichier des immobilisations et des données comptables ;
- Les modalités de traitement des écarts éventuels d'inventaire ;
- Les modalités de passation des écritures comptables et la mise à jour du fichier des immobilisations.

Le Spécialiste en gestion financière prend attache avec les agents concernés pour l'exécution pratique de la prise d'inventaire.

Les instructions d'inventaire sont communiquées à l'auditeur du projet pour lui permettre de programmer sa participation aux opérations de prise d'inventaire physique.

Etape 3 : Exécution de l'inventaire des immobilisations

Conformément aux instructions d'inventaire définies par le Spécialiste en gestion financière, l'équipe d'inventaire procède à l'inventaire des immobilisations.

Cet inventaire donnera lieu à l'émission d'un rapport mettant au moins en évidence les informations suivantes relatives aux exceptions relevées :

- Immobilisations inventoriées mais ne figurant pas au fichier d'immobilisations ;
- Immobilisations figurant au fichier d'immobilisations mais non inventoriées ;
- Immobilisations hors usage à sortir du fichier des immobilisations.

Ce rapport élaboré par le Spécialiste en gestion financière sera transmis au Coordonnateur National du Projet pour contrôle. Il servira de base à la mise à jour du fichier des immobilisations, aux régularisations des comptes concernés, à la codification des immobilisations et à la mise au rebut des biens hors d'usage.

4.7 Sortie d'une Immobilisation

Objectif de la procédure et principaux intervenants

La gestion des immobilisations exige un suivi particulier des sorties d'immobilisations du patrimoine du projet. On distingue les variantes de procédures suivantes selon le type de sorties observées :

- Vol ;
- Mise au rebut ;
- Cession.

Les principaux intervenants dans le processus de sortie d'une immobilisation appartenant au projet sont les suivants :

- ✓ Le Spécialiste en gestion financière ;
- ✓ Le Coordonnateur du Projet ;
- ✓ Le Ministère de tutelle.

Description de la procédure

❖ Sortie pour vol

Etape 1 : Constatation du vol

En cas de vol d'une immobilisation, le Responsable dont dépendait cette immobilisation doit faire constater le vol par une autorité policière ou judiciaire. Il doit se faire établir une déclaration de vol.

Ce constat accompagné d'un mémorandum explicatif est adressé au Coordonnateur du Projet par le Responsable de l'immobilisation volée.

Etape 2 : Traitement de la sortie

Après examen et visa du dossier par le Coordonnateur du Projet afin de situer les responsabilités dans le vol, il le transmet au SGF.

Sur la base des documents transmis, le Spécialiste en gestion financière établit un bon de sortie d'immobilisation (voir modèle en annexe 9) comprenant les informations suivantes : le numéro, la désignation, la date de mise en service, la date de sortie et le type de sortie (mise au rebut ou cession)

Après transmission du bordereau au Coordonnateur du Projet pour contrôle et approbation, il est saisi dans le système de gestion des immobilisations par le Spécialiste en gestion financière afin de constater la sortie au niveau du fichier des immobilisations. Les écritures comptables correspondantes sont alors constatées sur la base de ces mêmes pièces justificatives.

❖ Sortie pour mise au rebut

Etape 1 : Identification des immobilisations à mettre au rebut

Les biens à sortir du fichier des immobilisations peuvent être identifiés à partir d'un inventaire physique qui permet de désigner les biens dont le maintien dans le patrimoine du projet présente plus d'inconvénients que d'avantages (entretien coûteux, etc.), les biens détériorés ou obsolètes.

Etape 2 : Exécution de la sortie

Sur la base du procès-verbal émis par l'équipe d'inventaire, le Spécialiste en gestion financière établit un bordereau de sortie d'immobilisation. Après transmission du bordereau au Coordonnateur du Projet pour contrôle et approbation, il est saisi dans le système de gestion des immobilisations par le Spécialiste en gestion financière afin de constater la sortie au niveau du fichier des immobilisations.

❖ **Sortie pour cession**

Etape 1 : Identification des immobilisations à céder

Les biens à céder peuvent être identifiés à partir de l'inventaire physique ou sur décision du Coordonnateur après avis du Ministère de tutelle. Une liste de ces biens est alors préparée par le Spécialiste en gestion financière sur la base du procès-verbal établi par l'équipe d'inventaire ou un document émis à cette fin par le Chargé de projet.

Etape 2 : Autorisation et exécution de la cession

Pour l'autorisation de mise en réforme, le Coordonnateur du Projet adresse la liste des investissements au Ministère de tutelle qui enclenche et suit la procédure d'exécution de la cession.

CHAPITRE V : PASSATION DES MARCHES

5.1 MODALITES DE PASSATION DES MARCHES

Les modalités ont pour objet de présenter :

- Les cadres institutionnel et réglementaire d'exécution de la passation des marchés du Projet,
- Les différentes méthodes de passation de marchés selon les types de marchés,
- Les documents et principales informations requises, et
- L'organisation des audits et revues des marchés passés.

5.2 CADRES INSTITUTIONNEL ET RÉGLEMENTAIRE

Cadre réglementaire

Les procédures à utiliser dans le cadre de la passation des marchés du projet sont celles de la Banque Mondiale. Néanmoins l'ensemble des documents de passation de marchés seront approuvés par les Organes de passation de marchés mis en place par le Code des Marchés Publics et de Délégation des Services Publics applicables en République du Togo et ses textes d'application sauf ceux de la structure de portage.

Ainsi, les documents de référence pour la gestion de la passation des marchés sur le Projet sont essentiellement :

- Les « *Directives Passation des Marchés Financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits de l'IDA* » publiées par la Banque 2011, pour les marchés de fournitures, de travaux et de services autres que les services de Consultants.
- Les « *Directives pour la Sélection et l'Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale* » publiées par la Banque en 2011 pour les contrats de services de Consultants.
- Les dispositions du Code des Marchés Publics et de Délégation des Services Publics applicables en République du Togo et ses textes d'application ; ceci à condition que ces dispositions soient jugées acceptables par la Banque Mondiale et ne soient pas en contradiction avec celles des Directives de la Banque.
- Le Manuel de procédures administratives, financières et comptable du projet.

Les terminologies, l'interprétation et la description des procédures applicables seront celles spécifiées dans les Directives de la Banque Mondiale. En cas de contradiction entre les dispositions des différents documents ci-dessus cités, l'ordre de priorité est

le suivant : les Directives de la Banque, le Code des Marchés Publics, et en dernier le Manuel de procédures du projet.

Cadre institutionnel

Les institutions ou structures ci-après sont chargées de la coordination et de l'exécution de la passation des marchés du Projet. Il s'agit de **l'Unité d'Exécution du Projet en collaboration avec la Personne Responsable des Marchés Publics du Ministère des Mines et de l'Energie** est responsable de l'exécution de la passation des marchés des parties 2 et 3 et de la coordination générale de la passation des marchés de l'ensemble du projet. Il se fera assister dans la mise en œuvre par les organes ci-après :

- La Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) du MME et les Sous Commissions d'Analyse ;
- La Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) du MME ;
- La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) si le coût estimatif du marché est supérieur au seuil de compétence de la CCMP ;
- Les Services ou Directions Techniques bénéficiaires des marchés.

La Banque Mondiale examinera tous les TDR. Elle examinera aussi les dossiers appel d'offres, rapports d'évaluation et contrats pour lesquels son avis de non objection est requis.

La Structure de portage aura la responsabilité générale de la passation et la gestion des marchés de la partie 1 du projet. Elle sera assistée dans cette tâche par les organes ci-après :

- La Commission Passation des Marchés ;
- La Sous-Commission d'Analyse ;
- Les Services ou Directions Techniques bénéficiaires des marchés.

La Banque Mondiale examinera tous les TDR. Elle examinera aussi les dossiers d'appel d'offres, rapports d'évaluation et contrats pour lesquels son avis de non objection est requis. Les documents seront transmis par la structure portante à la Banque par l'intermédiaire du Coordonnateur de l'UEP.

A ce titre Chaque Unité de Passation de Marchés est responsable de :

- La mise en œuvre de toutes les activités relatives à la passation des marchés, y compris la programmation des livraisons (conformément à ses capacités de stockage) et la soumission d'un rapport d'avancement portant sur le calendrier ;
- La programmation des acquisitions ;
- L'actualisation régulière du plan de passation des marchés ;
- La préparation, la finalisation et le lancement des Appels d'Offres (AO) et des Demandes de Propositions (DP) :

- Élaboration des dossiers d'appels d'offres ou supervision de ces dossiers lorsqu'ils sont établis par des mandataires ;
 - Publication des sollicitations de manifestation d'intérêt ;
 - Préparation des listes restreintes et des dossiers de consultation pour la désignation des bureaux d'études, consultants et autres prestataires ;
 - Définition des critères de sélection des fournisseurs et prestataires ;
 - Lancement des appels d'offres et conduite de toute la procédure d'analyse, de jugement des offres et d'attribution des marchés.
- La rédaction des procès-verbaux de l'ouverture et de l'évaluation des soumissions et l'élaboration des rapports d'évaluation des soumissions ;
 - La préparation et la soumission des contrats pour signature ;
 - Le rôle attendu des services ou directions bénéficiaires au niveau de chaque Unité de passation de marchés est un rôle d'identification et d'expression des besoins (désignation et quantités des articles, description des spécifications techniques, préparation des termes de référence pour les services de consultants) ;
 - Les commissions de marchés et les sous commissions d'analyse ou d'évaluation sont chargés de l'ouverture, de l'évaluation des offres et de l'attribution des marchés ;
 - La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics, la Commission de Contrôle des Marchés Publics et la Banque Mondiale ont pour rôle l'approbation suivant les seuils définis des documents de passation de marchés élaborés par les Unités de Passation de Marchés.

5.3 PROGRAMMATION DES MARCHES : PLAN DE PASSATION DE MARCHES

Les marchés sont passés suivant le plan de passation de marchés approuvé par l'IDA. Les plans seront élaborés par chaque unité de passation de marchés et consolidés au niveau de l'UEP. Ce plan sera actualisé annuellement ou selon que de besoin pendant toute la durée du projet. Toutes les révisions proposées dans le plan de passation des marchés doivent être soumises à l'approbation préalable de la Banque Mondiale. Ce plan comporte au minimum les éléments ci-après :

1. La désignation de tous les marchés à passer sur le financement,
2. L'estimation (coût) prévisionnelle ;
3. La méthode de passation de marché ;
4. Le type d'examen (à priori ou à posteriori) ;
5. La date prévue pour la préparation de l'Appel d'Offres (AO) ou de la demande de proposition (DP) ;
6. La date prévue pour le lancement (publication) de l'AO ou la DP ;
7. La date prévue pour la réception des offres ;
8. Le mois prévu pour la signature du contrat ;
9. La date d'achèvement du marché.

La passation des marchés de fournitures, de travaux et de services de consultants se fait conformément à ce plan approuvé par la Banque Mondiale.

5.4 METHODES DE PASSATION DE MARCHES APPLICABLES AU PROJET

Les méthodes de passation de marchés retenues au niveau des procédures de l'IDA sont les suivantes :

a) Pour les marchés de Fournitures, Travaux et Services non consultants

- Appel d'offres International (AOI) ;
- Appel d'offres International Restreint (AOIR) ;
- Appel d'offres national (AON) ;
- Consultation de Fournisseurs (CF).
- Gré à Gré

b) Pour les services de Consultants

- Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) ;
- Sélection au moindre Coût (SMC) ;
- Sélection dans le cadre d'un Budget Déterminé
- Sélection basée sur les Qualifications des consultants (QC) ;
- Sélection de Consultants Individuels (CI) ;
- Sélection par Entente Directe (SED).

Méthodes de passation des marchés de fourniture et de travaux et Services non consultants

Appel d'Offres International (AOI)

Objet et Principe

La procédure d'AOI a pour objet de publier un avis sur le plan international en vue de susciter des soumissions d'offres provenant de soumissionnaires issus de tous pays éligibles au financement. Les mêmes informations seront fournies à tous les candidats, quel que soit leur pays de provenance, afin de donner à tous des chances égales de concourir pour l'obtention des marchés de fournitures ou de travaux. L'AOI sera la méthode de passation de marchés préférentielle. Les autres méthodes ne seront utilisées que lorsqu'elles présentent un avantage comparatif par rapport à l'AOI.

Champ d'application

La méthode s'applique aux :

- Marchés de fournitures ;
- Marchés de travaux ;

- Marchés de service n'ayant pas un caractère intellectuel (services non consultants).

L'utilisation de l'Appel d'Offres International est obligatoire :

- Aux marchés de fournitures et services non consultants d'un montant estimatif supérieur ou égal à la contre-valeur de 500 000 dollars US par marché ;
- Aux marchés de travaux d'un montant estimatif supérieur ou égal à la contre-valeur de 5 000 000 dollars US par marché ;
- Aux marchés de fournitures non disponibles sur le marché national ;
- À tous autres marchés de fournitures dont l'AOI présente un avantage comparatif par rapport aux autres méthodes.

Appel d'offres International Restreint (AOIR)

Objet et principe

L'appel d'offres international restreint correspond à l'appel à l'appel d'offres international ouvert sauf qu'au lieu de publier un avis d'appel d'offres ouvert, les candidats sont invités directement à présenter leurs soumissions. Cette méthode est utilisée (i) s'il existe un petit nombre de fournisseurs et ils sont tous invités à soumettre des offres ou (ii) si d'autres motifs exceptionnels justifient de ne pas appliquer l'appel d'offres international ouvert.

Cham d'application

La méthode s'applique aux :

- Marchés de fournitures ;
- Marchés de service n'ayant pas un caractère intellectuel (services non consultants).

La méthode peut être utilisée pour tout marché de montant supérieur à 300 000 dollars US. L'avis de la Banque est requis pour tous les marchés.

Appel d'offres national (AON)

Objet et Principe

L'appel d'offres national (AON) est la procédure de passation des marchés publics dans le pays de l'Emprunteur. La publication est faite sur le plan national en vue de susciter des soumissions d'offres provenant de soumissionnaires de tout pays éligibles au financement. Les mêmes informations seront fournies à tous les candidats, quel que soit leur pays de provenance, afin de donner à tous des chances égales de concourir pour l'obtention des marchés de fournitures ou des travaux.

Champ d'application

La méthode peut être utilisée pour :

- Les marchés de fournitures et d'équipements et services non consultants d'un montant estimatif inférieur à la contre-valeur de 500 000 dollars US par marché ;
- Les marchés de travaux d'un montant estimatif inférieur à la contre-valeur de 5 000 000 dollars US par marché.

L'avis de non-objection de la banque est requis seulement pour les deux (2) premiers marchés à passer par Appel d'Offre National.

Consultation de fournisseurs/d'entrepreneurs

Objet et Principe

Une demande de cotation écrite est adressée à au moins trois fournisseurs (ou entrepreneurs dans le cas des travaux) régulièrement installés et qualifiés. La demande de cotation doit décrire les fournitures recherchées ou les travaux à exécuter, en indiquant les quantités requises, les spécifications techniques, ainsi que le délai et le lieu de livraison.

Les offres seront ouvertes, par une commission interne à la date d'ouverture prévue à condition d'avoir reçu un minimum de trois offres de prix. Toutes les offres seront ouvertes au même moment. L'ouverture publique des offres n'est pas obligatoire, mais elle est conseillée.

Les unités de passation de marchés tiendront à jour un répertoire de fournisseurs régulièrement installés au Togo et disposant de commerce (magasin) identifiable de vente des articles à acquérir. Ce répertoire sera régulièrement mis à jour. Le répertoire des fournisseurs sera mis à jour semestriellement suite à une étude des nouveaux dossiers/demandes d'agrément reçus et à un examen de la régularité des anciens inscrits au répertoire vis-à-vis de la Direction des impôts et de la Caisse de Sécurité Sociale (attestations datant de moins de trois mois).

Le marché sera attribué au soumissionnaire le moins disant qui répond aux exigences de qualités et de spécifications techniques préalablement communiquées aux soumissionnaires dans la lettre de demande de cotation.

Champ d'application

La méthode peut être utilisée pour :

- Les marchés de travaux dont le coût estimatif est inférieur à la contre-valeur de 200 000 dollars US par marché ;

- Les marchés de fournitures autres que véhicules et services non consultants dont le coût estimatif est inférieur à la contre-valeur de 100 000 dollars US par marché ;
- Les marchés de véhicules dont le coût estimatif est inférieur à la contre-valeur de 500 000 dollars US par marché.

Gré à Gré (Entente Directe)

Objet et Principe

Il s'agit de retenir directement un Prestataire. Les marchés passés par entente directe sont les marchés passés sans appel à la concurrence (de fournisseur ou entrepreneur unique). Les conditions de passation de marchés de gré à gré (Entente Directe) sont définies dans les Directives de la Banque mondiale (paragraphe 3.6.).

Champ d'application

La méthode peut être utilisée pour les marchés de travaux, de fournitures et de prestation de services indépendamment du montant. La méthode ne peut être appliquée qu'après l'avis de non objection de la Banque mondiale.

Méthodes de passation des marchés de service de consultant

La sélection de tous les Consultants sera effectuée conformément au plan de passation des marchés approuvé par la Banque Mondiale. Les différentes méthodes de passation de marchés applicables sont :

Pour les Services de Consultants :

- Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) ;
- Sélection au Moindre Coût (SMC) ;
- Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé ;
- Sélection basée sur les Qualifications des consultants (QC) ;
- Sélection de Consultants Individuels ;
- Sélection par Entente Directe (SED).

Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)

Objet et Principe

La méthode de Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) consiste à mettre en concurrence des consultants figurant sur une liste restreinte élaborée suite à une demande de manifestation d'intérêt, et tenir compte dans le choix du consultant la qualité de la proposition technique et le coût des services. Une pondération est effectuée entre la note de la proposition technique et celle de la proposition

financière ; le marché est attribué au consultant qui aura obtenu la note pondérée la plus élevée après négociation.

Pour tous les contrats de services de consultants dont le coût estimatif est supérieur ou égal à la contre-valeur de 200 000 dollars US, l'avis de non objection de la Banque mondiale est requis sur la liste restreinte, la demande de proposition, le rapport d'évaluation des propositions techniques et le projet de contrat et le PV de négociation.

Pour les marchés d'un coût estimatif supérieur ou égal à l'équivalent de 200 000 \$ US, les demandes de manifestation d'intérêt seront obligatoirement publiées au moins sur les sites électroniques de *Development Business online (UNDB online)* et *DG Market*.

La liste restreinte doit comprendre au moins six consultants et peut être entièrement composée de firmes locales (nationales) si le coût estimatif est inférieur à 200 000 \$ US.

Champ d'application

La méthode s'applique pour la sélection des firmes (Bureau d'études, cabinets) pour des missions de service de consultants (à caractère intellectuel).

Sélection au Moindre Coût (SMC)

Objet et Principe

La méthode de Sélection au Moindre Coût (SCM) consiste à mettre en concurrence des consultants figurant sur une liste restreinte élaborée suite à une demande de manifestation d'intérêt en fixant une note technique minimale de qualification et en invitant les consultants à soumettre leurs propositions techniques et financières sous deux enveloppes cachetées distinctes placées dans une troisième enveloppe. Les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu et sont évaluées. Les propositions techniques qui n'obtiennent pas une note au moins égale à la note technique minimale de qualification requise sont éliminées et les propositions financières des consultants restants sont retenues pour être ouvertes en séance publique après invitation. La proposition financière dont le prix est le plus bas est automatiquement retenue et le Consultant sera invité à la négociation du contrat.

Aucune pondération n'est effectuée entre les notes techniques et les notes financières des consultants.

Champ d'application

La méthode de SMC s'applique pour la sélection de consultants firmes (Bureaux d'études, cabinets) pour des missions standards ou courantes (audits, préparation de dossiers techniques de travaux non complexes, assurances etc.) et pour lesquelles il existe des pratiques et des normes bien établies.

Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé (SBD)

Objet et Principe

La méthode de Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SBD) consiste à mettre en concurrence des consultants figurant sur une liste restreinte élaborée suite à une demande de manifestation d'intérêt en fixant une note technique minimale de qualification et en invitant les consultants à soumettre leurs propositions techniques et financières sous deux enveloppes cachetées distinctes placées dans une troisième enveloppe. Les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu et sont évaluées. Les propositions techniques qui n'obtiennent pas une note au moins égale à la note technique minimale de qualification requise sont éliminées et les propositions financières des consultants restants sont retenues pour être ouvertes en séance publique après invitation à l'ouverture des Consultants concernés. Les propositions financières dont les montants sont supérieurs au budget déterminé sont rejetées. La proposition financière de montant inférieur ou égal au budget déterminé et dont la proposition technique a obtenu la note la plus élevée est retenue et le Consultant sera invité à la négociation du contrat.

Aucune pondération n'est effectuée entre les notes techniques et les notes financières.

Les Termes de Référence de la mission doivent être préalablement soumis à l'avis de la Banque. La liste restreinte doit comprendre six (6) consultants et peut être entièrement composée de firmes locales.

Champ d'application

La méthode SBD est utilisée dans le cadre de la sélection de consultants pour des missions simples qui peuvent être définies de manière précise et dont les budgets sont prédéfinis

Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants (QC)

Objet et principe

La méthode de QC consiste à établir les Termes de référence et à inviter, par publication d'une demande de manifestations d'intérêt, les consultants intéressés à se faire connaître et à fournir des informations sur leurs expériences et leurs compétences en rapport avec la nature de la mission (mission similaire) ; sur cette base, un classement sera établi et le choix sera porté sur le Consultant ayant les qualifications et références les plus adéquates pour la mission. Le Consultant retenu doit ensuite être invité à remettre une proposition technique et financière, puis à négocier le contrat.

L'offre financière (les prix unitaires et le temps d'intervention des experts) devra faire l'objet de négociation. On veillera à ce que les prix unitaires proposés par les consultants ne soient pas supérieurs à ceux généralement proposés par ce dernier en cas de concurrence ; une attention devra également être accordée aux temps d'intervention des différents experts ; ces temps devront être raisonnables et en adéquation avec la mission, notamment avec les TDR.

Champ d'application

La méthode de sélections fondée sur la Qualification des Consultants (QC) s'applique pour la sélection de consultants (Bureaux d'études, cabinets) pour des missions d'un montant faible et pour lesquelles il n'est pas justifié de faire établir et d'évaluer des propositions concurrentes détaillées. Dans le cadre du Projet, la méthode sera applicable pour des missions dont le coût estimatif est inférieur à l'équivalent de 300 000 \$ US par contrat.

Sélection de Consultants Individuels (CI)

Objet et Principe

Les consultants individuels sont choisis en fonction de leurs qualifications au regard de la nature de la mission. La publicité n'est pas obligatoire, mais elle est conseillée. Les consultants n'ont pas à soumettre de propositions. Ils sont sélectionnés par comparaison des qualifications entre ceux qui se sont déclarés intéressés par la mission ou qui ont été contactée directement par le Projet. Le consultant qui sera retenu sera celui le mieux qualifié, expérimenté et capable de mener à bien la mission. L'évaluation de leurs capacités se fait sur la base de leurs diplômes, de leurs expériences antérieures et, s'il y a lieu, de leur connaissance du contexte local (langue, culture, organisation administrative et politique). La méthode consistera à comparer un minimum de trois (3) Curricula vitae (CV) et à demander ensuite au meilleur candidat retenu une proposition technique et une proposition financière qui feront l'objet de négociations qui porteront sur les coûts unitaires qui devraient être

conformes à ceux généralement appliqués pour des missions similaires. Les TDR de la mission doivent être préalablement approuvés par la Banque.

Champ d'application

La méthode s'applique dans le cas des missions pour lesquelles :

- Le travail en équipe n'est pas nécessaire ;
- Aucun appui technique n'est requis de l'extérieur (siège)

L'avis préalable de la Banque Mondiale est requis pour les marchés et tout contrat d'un coût estimatif supérieur à l'équivalent de 100 000 \$ US. L'avis portera sur les TDR, le rapport de comparaison des CV et le projet de contrat incluant la proposition financière détaillée.

Sélection par Entente Directe (gré à gré)

Objet et Principe

La Sélection par Entente Directe (SED) consiste à s'adresser et retenir directement un consultant et à passer le marché sans recours à un appel à la concurrence.

Champ d'application

La méthode s'appliquera aux missions de services de consultants ci-après :

- Contrat avec une firme dans les conditions stipulées aux paragraphes 3.10 à 3.12 des Directives de Services de consultant de la Banque mondiale ;
- Contrat avec un consultant individuel dans les conditions stipulées aux paragraphes 5.1 à 5.4 des Directives de Services de consultant de la Banque mondiale.

L'avis préalable de la Banque mondiale est requis pour tous les contrats à passer suivant la méthode de Sélection par Entente Directe.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces procédures, un Avis Général de Passation des Marchés (AGPM) sera soumis à la Banque qui sera publié dans "*UN Development Business on line (UNDB online)*" et dans au moins un journal national à grande diffusion par l'UEP. Les Avis Spécifiques Passation des Marchés (ASPM) pour chaque marché si requis doivent être publiés dans des journaux de large diffusion pour tout appel d'offres ouvert ou demande de manifestation d'intérêt (en ce qui concerne les services de consultants). Pour tout service de consultant (Firme) d'un coût estimatif supérieur à l'équivalent de 200 000 \$US et tout service de consultant individuel d'un coût estimatif supérieur à l'équivalent de 50 000 \$US et pour tout appel d'offres international, les avis seront publiés à la fois dans UNDB et dans les journaux locaux.

Les avis seront également publiés dans le journal des Marchés Publics.

V.4 ELABORATION DES RAPPORTS SUR LA PASSATION DE MARCHES

Chaque Unité de Passation de Marchés préparera à la fin de chaque trimestre un rapport sur la passation des marchés qui sera consolidé au niveau de l'UEP. Ce rapport sera transmis à la Banque au plus tard à la fin du mois suivant la fin du trimestre. Le format et le contenu du Rapport sur la Passation des Marchés seront les suivants :

Etat (niveau) de mise en œuvre du plan de passation de marchés

- ◆ Etat d'avancement des marchés en cours d'exécution
- ◆ Modification/avenant aux contrats

Indiquer brièvement les modifications apportées et les justificatifs

Nouveaux marchés signés depuis le précédent rapport

Désignation	Montant	Méthode de PM	Attributaire	Date de signature	Délai d'exécution

- ◆ Plaintes et litiges en cours

Recenser ici les éventuelles plaintes reçues ainsi que les litiges en cours.

- ◆ Difficultés affectant la passation des marchés

Relater les difficultés rencontrées et les mesures correctives envisagées.

- ◆ Point sur l'état de mise en œuvre des recommandations des audits et/ou revues a posteriori.

Annexe : Joindre le plan de passation de marchés actualisé avec les dates d'exécution des différentes étapes, les montants des marchés et le nom de l'attributaire.

Les Etablissements scolaires prépareront à la fin de chaque semestre un rapport financier simplifié comportant une partie passation de marchés dont le format sera défini au Manuel de procédures administratives, comptables et financiers.

5.4.1 Audits/Revue de la passation de marchés et supervision

Les marchés passés sur le projet seront soumis à divers types d'examens :

- Les examens préalables (avis de non objection) de la Banque qui seront effectués en fonction des seuils d'examen retenus dans le document de gestion financière ;
- L'examen à posteriori de la Banque sur les marchés non soumis à son avis de non objection. Il sera procédé à au moins une revue a posteriori par an qui sera effectuée sur un échantillonnage représentant au moins 20 % des marchés passés ;

- Les revues préalables (approbation et bon à lancer) de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) et de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) ;
- L'audit des marchés publics par des Consultants sélectionnés par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ;
- Tout autre audit autorisé par l'Administration.

Les rapports d'audit de la banque seront communiqués au Gouvernement.

Des missions de supervisions seront organisés par la Banque au moins deux fois par an.

5.4.2 Modèle de Documents à utiliser pour la passation de marchés

Pour la mise en concurrence (compétition) internationale, les documents-types standards élaborés et publiés par la Banque mondiale seront utilisés ; il s'agit notamment de Dossiers d'Appel d'Offre types, de Demande de propositions type, de contrats-types, de modèles de rapport d'évaluation. Ces documents pourront être obtenus auprès de la Mission résidente de la Banque.

Pour la mise en concurrence national (appel d'offre national, consultation de fournisseurs/d'entrepreneurs, demande de propositions avec liste restreinte composée uniquement de bureaux/cabinets locaux), d'autres dossiers pourront être élaborés et utilisés dans la mise en œuvre du Projet à condition que ces dossiers soient préalablement validés par la Banque.

CHAPITRE VI : SUIVI-EVALUATION ET COMMUNICATION DU

VI.1 OBJECTIFS DU SUIVI-EVALUATION

Le processus du suivi évaluation du projet PDGM permettra de rendre compte, non seulement des activités exécutées ou en cours, mais aussi des résultats atteints et permettra également de savoir si l'on évolue vers les résultats attendus conformément aux engagements des autorités. Le suivi évaluation cherchera à améliorer la gestion globale du projet et à rehausser les résultats en mettant en exergue les faiblesses du projet. Le suivi de la mise en œuvre du projet se fera sous forme d'examen de sa mise en œuvre, afin d'en déterminer l'état d'avancement des activités par rapports aux plans de travail, d'identifier les difficultés d'exécution et de recommander les actions correctives appropriées. L'évaluation quant à elle mettra l'accent sur l'analyse des progrès vers l'accomplissement de l'objectif du projet.

Plus spécifiquement, le suivi-évaluation du projet PDGM consistera à :

- Fixer des objectifs réalistes et clairs pour chaque composante du projet et pour chaque activité à financer ;
- Mesurer les écarts des réalisations par rapport aux prévisions initiales ;
- Identifier les défaillances liées au déroulement des activités prévues ;
- Proposer des mesures correctives et des solutions alternatives.

En même temps, le suivi évaluation doit permettre de :

- Connaître à tout moment la nature des ressources financières disponibles, engagées et dépensées pour le projet dans son ensemble, pour chaque composante et pour chaque activité financée ;
- Déterminer à tout moment pour chaque activité, le coût engagé, les activités encours de réalisation et celles qui sont clôturées.

La nécessité de coordonner les activités des différentes composantes du projet et le souci de transparence imposent que le système de suivi-évaluation soit en même temps un outil de pilotage et un instrument viable de communication. Le suivi-évaluation du Projet PDGM portera sur l'état d'avancement et de réalisation des différentes composantes et activités.

Il sera étroitement « collé » aux éléments de la planification (Plan de Travail Annuel, Plan de Passation des marchés, rôles et responsabilités, programmes et budgets annuels). Le but recherché est de disposer d'un tableau de bord permettant à l'UEP, aux points focaux des structures impliquées dans le projet, au Ministère des Mines et de l'Energie ainsi qu'à la Banque mondiale d'avoir à temps les éléments d'appréciation nécessaires sur le projet.

Le système de suivi-évaluation sera participatif, grâce à l'application de diverses techniques qui permettent d'associer les acteurs concernés, principalement les bénéficiaires, à la définition de leurs objectifs spécifiques et à l'identification et au suivi d'indicateurs du Projet. Les bénéficiaires seront par exemple associés à l'élaboration des cahiers de charges ou des termes de référence des missions de même qu'à l'évaluation des activités. Chaque acteur participera ainsi activement à la production, à l'analyse et à l'échange des informations générées par le cycle annuel de mise en œuvre du projet. Ce système permettra l'appropriation du projet et des résultats par les acteurs et contribuera au renforcement de leurs capacités de gestion et à la durabilité des changements induits par le projet.

VI.2 DISPOSITIF DU SUIVI-EVALUATION

6.2.1 Dispositif Institutionnel

Les représentants des parties prenantes et des bénéficiaires seront responsables de transmission à l'UEP des données collectées ainsi que des informations sur l'état d'avancement des activités liées aux composantes et sous-composantes les concernant. Les points focaux interviendront également pour la validation du rapport trimestriel d'exécution et formuleront des recommandations pour une meilleure mise en œuvre des activités. Les autres organes de coordination ainsi que le S&E de l'UEP et le Coordonnateur du projet devront rendre compte périodiquement de la réalisation des actions planifiées au travers un rapport trimestriel qui sera transmis à l'Unité d'Exécution du Projet.

Le niveau de suivi évaluation le plus important est celui de l'UEP à travers le Coordonnateur avec l'appui d'un spécialiste en suivi évaluation. La responsabilité du suivi évaluation du projet en termes d'état d'avancement et de résultats, incombera essentiellement à l'UEP, et à ce titre, elle établira les formats standards ainsi que les directives pour la collecte des données et l'établissement de rapport, et elle organisera des séances de formation à l'intention des parties prenantes du projet dans leur utilisation. Elle travaillera également à la divulgation des résultats du projet.

Plus spécifiquement, l'UEP sera chargée de :

- Coordonner l'élaboration du Plan de travail annuel et du budget et la fixation des objectifs annuels chiffrés des indicateurs clés du projet ;
- Assurer la production d'information pertinente et à jour ;
- Vérifier la fiabilité des informations fournies par les prestataires de service du projet) ;
- Organiser des réunions trimestrielles des points focaux pour la validation du rapport semestriel d'exécution.

Des missions d'évaluations seront effectuées de temps à autre, avec pour objectif d'analyser les processus, systèmes et résultats de chaque composante, ainsi que les corrélations entre eux. Les évaluations auront un caractère participatif et seront

exécutées par une équipe comprenant des représentants de l'IDA et des parties prenantes. Le processus d'évaluation vise à aider, à réorienter et à renforcer certaines procédures politiques et intervention du projet afin d'assurer une exécution plus efficace et efficiente. L'Unité d'Exécution du Projet veillera à la mise en œuvre des recommandations issues de ces missions et fera un point régulier aux Autorités, notamment au Ministère des Mines et de l'Energie.

Le spécialiste en suivi-évaluation aura pour principales missions dans le suivi-évaluation de :

- Faire le suivi et l'évaluation des activités du projet sur une base régulière ;
- Coordonner la collecte des données et des informations disponibles au niveau des points focaux et autres partenaires de mise en œuvre ;
- Collecter les informations et résultats des supervisions menées par les experts techniques ;
- Élaborer les rapports semestriels d'activités qui résumeront les progrès vers les résultats à atteindre ;
- Soumettre les rapports élaborés à l'examen des points focaux qui évalueront au cours d'une réunion trimestrielle les résultats du rapport à la lumière des plans de travail convenus par rapport à l'objectif de développement global du projet ;
- Mettre à jour et faire la saisie des données dans le système informatique de suivi-évaluation ;
- Faire la mise à jour des plans de travail sur une base annuelle, en tenant compte des réalisations, de l'orientation stratégique du projet et aux commentaires de l'IDA.

Les résultats du projet feront l'objet d'une évaluation approfondie dans le cadre de la revue à mi-parcours. L'objectif de la revue consiste à évaluer les progrès et, le cas échéant, proposer des changements au projet en fonction des leçons supplémentaires apprises et des réalités sur le terrain.

Un autre niveau très important est celui du CCS et du Ministre des Mines et de l'Energie à qui le Coordonnateur rend compte régulièrement des résultats atteints par le projet. Les rapports produits sur l'état d'avancement et de mise en œuvre des activités permettront une bonne prise de décision au niveau des autorités.

6.2.2 Mécanismes et supports de collecte des données

➤ Mécanisme de suivi interne

Les parties prenantes des composantes doivent également mettre en place un système de suivi qui leur permettrait de fournir périodiquement à l'Unité d'Exécution les informations concernant l'état d'avancement des activités dont ils sont bénéficiaires. Les parties prenantes et les autres bénéficiaires cibles devront

produire à l'Unité d'Exécution un rapport sur les activités réalisées durant une période correspondant au trimestre. Un canevas de ce rapport sera élaboré et joint au présent document sous forme d'annexe avant la mise en œuvre du projet et pourra être amélioré en fonction des besoins en informations.

➤ ***Supervision des activités***

Le mécanisme de suivi-évaluation du projet sera appuyé par des supervisions périodiques. La supervision et l'appui à l'exécution des activités du Projet PDGM seront assurés dans le cadre de missions régulières. Elles visent à savoir si les composantes et sous-composantes en cours permettent de réaliser les buts et objectifs du Projet.

Les missions de supervision doivent être planifiées, avec des objectifs clairement définis, l'énoncé des objectifs de la mission et les résultats escomptés. Par ailleurs, elles doivent avoir un lien avec les missions précédentes et défaillances identifiés au cours de celles-ci. Les défaillances à prendre en compte doivent être mis en exergue et des solutions proposées. Les missions de supervision seront réalisées par une équipe de la Banque mondiale. Les supervisions menées par l'UEP pourront avoir pour objectif de superviser le déroulement des activités/travaux mais aussi de vérifier les informations transmis par les points focaux et autres partenaires du projet (voir section « autres rapports de suivi »).

➤ ***La supervision de la gestion financière***

Une mission de supervision de la gestion financière sera effectuée sur toute la durée de vie du projet et au moins tous les trimestres en dehors de la supervision technique régulière des représentants de la Banque Mondiale. Ces missions sont réalisées en dehors des missions d'audit annuel et permettront de veiller à une meilleure utilisation des ressources affectées par la Banque mondiale. Un rapport sur les aspects liés à la gestion financière sera élaboré à cet effet.

6.2.3 Traitements des données et diffusion des résultats

Les données collectées par les points focaux des différentes parties prenantes et les bénéficiaires seront transmis, compilées et consolidées à l'UEP qui assure la coordination des activités de suivi-évaluation. L'UEP sera également chargée de la coordination des informations techniques et financières fournies par les partenaires dans leurs rapports d'activités semestriels.

Le spécialiste en suivi-évaluation au sein de l'Unité d'Exécution du Projet devra produire, à partir de toutes ces données, le rapport trimestriel (annuel) sur l'état d'avancement qui servira de base pour les missions de supervision. Les points focaux appuyés des experts techniques formuleront des recommandations pour permettre une prise de décision au niveau des autorités. Les données collectées

sont analysées et les conclusions tirées de ces analyses serviront à déterminer l'opportunité des réajustements à apporter aux composantes du projet et aux procédures.

Les types d'évaluations à réaliser

Dans le cadre de la mise en œuvre de Projet « PDGM », des évaluations à mi-parcours et d'impact seront effectuées pour apprécier l'efficacité, la pertinence, la viabilité et le degré de satisfaction des acteurs par rapports à chaque composante du projet afin de réorienter les interventions. Elles seront effectuées également à la fin de chaque sous-composante afin d'améliorer la conception et la réalisation de la sous-composante suivante. Les résultats serviront à démontrer à la Banque Mondiale, aux organes de coordination et aux bénéficiaires la manière dont les ressources ont été utilisées. Les évaluations d'impact seront effectuées par des entités indépendantes, mais les parties prenantes y seront associées.

➤ Evaluation à mi-parcours

Une évaluation approfondie des résultats du projet sera effectuée dans le cadre de la revue à mi-parcours. L'objectif de cette revue consiste à évaluer les progrès et le cas échéant, proposer des changements au projet en fonction des leçons supplémentaires apprises et des réalités sur le terrain. L'Unité d'Exécution du projet sera chargée de préparer sous la base des termes de références jugées satisfaisantes par la Banque mondiale, un rapport intégrant les résultats des activités de suivi évaluation et fixant les mesures recommandées pour assurer une exécution efficiente du projet et de l'atteinte des objectifs qui y sont assignés. Cette évaluation a lieu au tour de trente-cinq (35) mois après la date d'entrée en vigueur du Projet.

Le rapport d'évaluation à mi-parcours devra contenir les éléments suivants :

- Les progrès enregistrés et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des différentes composantes du projet ;
- Le degré de réalisation des activités prévues et d'explication des écarts entre prévisions et réalisations ;
- L'évaluation de la pertinence de la stratégie et les activités prévues par rapport aux objectifs recherchés ;
- La revue de la pertinence des objectifs recherchés dans le contexte global des réformes en cours dans le pays ;
- La revue et l'analyse des indicateurs de performance clés du projet ; et
- Des recommandations pour une meilleure atteinte des résultats du projet.

Le rapport sera soumis à l'analyse des organes de coordination du Projet.

➤ **Evaluation finale du projet**

A la fin du projet, un rapport d'achèvement de l'exécution sera établi, entre trois (03) et six (06) mois après la clôture de toutes les composantes du projet. Cette évaluation finale a pour objectif de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés, de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager une suite éventuelle du projet. Le rapport sera soumis à l'analyse des organes de coordination du Projet. Un atelier de restitution sera organisé pour présenter aux différentes parties prenantes, les résultats du projet.

Etablissement des Rapports

Rapports à fournir par les institutions partenaires

Les points focaux des différentes parties prenantes et bénéficiaires ainsi que les experts techniques seront responsables de la collecte des données et de l'établissement des rapports sur leurs composantes et sous composantes respectives. Chaque partie prenante et bénéficiaire prépare un programme de travail annuel qui sera analysé par l'Unité d'Exécution et envoyé à l'IDA. Un canevas sera élaboré avant la mise en œuvre qui permettra de rendre compte trimestriellement des actions planifiées ainsi que des difficultés rencontrées. La plateforme de redevabilité aura un grand rôle dans la collecte et transmission d'informations statistiques auprès des bénéficiaires pour alimenter les indicateurs de résultats du projet.

Rapports Intérimaires Financiers (RIF)

L'UEP produira chaque trimestre le rapport intérimaire financier des activités du projet PDGM. Les différents tableaux constitutifs du RIF seront générés à partir du système de gestion financière (logiciel de comptabilité) de l'IDA. Le RIF doit mettre en relief :

- Un commentaire général élaboré sur l'état d'avancement du projet ;
- Le niveau d'exécution financière ;
- Le niveau de mise en œuvre des activités par composante et sous composante ;
- Le niveau de mise en œuvre du plan de passation de marchés ;

Les rapports intérimaires financiers doivent être produits 30 jours après la fin de la période. Ces rapports seront transmis à la Banque mondiale dans un délai de 45 jours après la fin du trimestre.

Les rapports périodiques de suivi évaluation

Les rapports de suivi-évaluation seront produits par semestre et par an.

➤ Les rapports d'activités semestriels

L'Unité d'Exécution du Projet élaborera les rapports semestriels d'activités qui résumeront les progrès vers les résultats à atteindre qui seront examinés au cours des réunions des points focaux. Ces rapports évalueront les résultats à la lumière des plans de travail convenus et de l'objectif de développement global du projet. Les rapports semestriels seront élaborés à partir des informations collectées au niveau des points focaux centralisé par le S&E de l'UEP ainsi que des rapports des missions de supervisions effectuées par l'UEP et la Banque Mondiale.

Les éléments suivants seront mentionnés dans chaque rapport périodique soumis :

- Rappel des objectifs (quantifiables) poursuivis ou prévision au cours de la période écoulée ;
- Analyse des taux de réalisations (physiques et financières) ;
- Facteurs explicatifs ou les raisons des écarts entre prévisions et réalisations obtenues ;
- Eléments de solutions aux défaillances rencontrées ;
- les avancées et l'impact à différents niveaux institutionnels;Prochaines étapes ;
- Cadre des résultats actualisé

Les rapports d'activités semestriels doivent être produits au plus tard trente (30) jours après la fin de la période par le spécialiste en suivi évaluation au sein de l'UEP. L'UEP soumettra au ministère ledit rapport après sa revue par les points focaux. Ce rapport est soumis, pour information, à l'IDA, au plus tard quarante-cinq (45) jours après la fin de la période couverte par le rapport.

➤ **Rapports d'activités annuels**

Le rapport annuel d'activités devra intégrer les résultats des activités de suivi et évaluation menées y compris des rapports d'évaluation et d'informations en retour des points focaux des parties prenantes et des autres bénéficiaires, portant sur l'avancement de l'exécution du Projet pendant les douze (12) mois précédant la date dudit rapport et énonçant les mesures recommandées pour assurer la bonne exécution du Projet et la réalisation de son objectif pendant les douze mois suivant ladite date.

Ce rapport pourra ressortir des :

- Informations relatives aux différents décaissements effectués par le projet ;
- Informations sur l'exécution budgétaire ;
- Informations relatives aux marchés passés ;
- Informations sur le système de suivi-évaluation du Projet mis en œuvre ;
- Informations synthétiques des rapports périodiques d'activités de toutes les structures et institutions partenaires impliquées dans le projet ;
- Diffusion régulière des résultats et acquis du projet ;
- Informations sur les évaluations périodiques des actions du Projet
- Information sur l'impact du projet sur les bénéficiaires ;
- Le suivi des sauvegardes environnementales et sociales ainsi que les actions correctives à mener avec indication des personnes responsables et les dates butoirs de mise en œuvre.

Les rapports d'activités annuels doivent être réalisés au plus tard 30 jours après la fin de la période. Le rapport sera présenté au cours d'une réunion aux organes de coordination au plus tard trente-sept (37) jours après la fin de la période. L'UEP soumettra au ministère ledit rapport annuel après sa revue par les organes de coordination.

➤ **Autres rapports de suivi**

Des rapports sur des thèmes spécifiques et des rapports circonstanciés seront également élaborés selon les besoins.

L'Unité d'Exécution du PDGM fera au besoin des visites périodiques sur le terrain (après réception et exploitation des rapports). Ces visites seront l'occasion d'inspecter les Institutions Partenaires du projet et d'échanger avec elles. Les visites porteront également sur l'examen de l'interaction sur les bénéficiaires afin de recueillir leur point de vue sur le Projet et les difficultés rencontrées. Ces visites

impliqueront essentiellement les bénéficiaires directs des activités du projet, mais seront étendues à d'autres bénéficiaires.

Les visites porteront sur des questions d'ordre technique. Il s'agit pour la mission de :

- Se prononcer sur la qualité de la présentation faite par les prestataires sur les réalisations du trimestre objet du suivi ;
- Apprécier techniquement les actions mises en œuvre par les prestataires ;
- Se prononcer sur le contenu des comptes rendus de réunion du Forum de redevabilité ;
- Apprécier la conformité des réalisations pendant la période concernée avec les activités prévues dans la planification y afférente ;
- Analyser le point de vue des bénéficiaires sur la qualité des prestations ;
- Etc.

Ces visites à la fin de chaque trimestre n'excluent pas celles que peuvent faire n'importe quel Responsable de l'Unité d'Exécution du PDGM et du Forum de redevabilité suscitées par l'appréciation d'une situation observée sur le terrain ou appréhendée à travers les rapports.

Procédures d'élaboration des rapports semestriels et annuels du projet

N°	ÉTAPES	DATE BUTOIR	RESPONSABLES
RAPPORT SEMESTRIEL/ RAPPORT ANNUEL			
1	Élaboration du rapport trimestriel par parties prenantes et transmission à l'UEP	20 jours avant la fin du trimestre/année	Points focaux
2	Validation des données et consolidation des rapports au niveau de l'UEP	5 jours après réception des rapports des parties prenantes	Spécialiste Suivi Evaluation
3	Tenue d'une réunion d'équipe de l'UEP pour valider le projet de rapport	Au plus tard 2 jours après réception du rapport du Suivi Evaluation	Equipe de l'UEP
4	Transmission du rapport trimestriel au Coordonnateur	Au plus tard 2 jours après la réunion de validation de l'UEP	Spécialiste Suivi-Evaluation
5	Transmission du rapport aux organes de coordination pour validation	2 semaines après réception	CP
6	Intégration des commentaires/observations des organes de coordination et du rapport corrigé au Coordonnateur	Au plus tard 2 jours après la réception du rapport	Spécialiste Suivi-Evaluation
7	Transmission du rapport	Au plus tard 2 jours après	Coordonnateur

	trimestriel au CCS	réception	
8	Intégration des commentaires/observations du CCS	Au plus tard deux semaines après la réception du rapport	Spécialiste Suivi-Evaluation
9	Transmission à l'IDA et au ministre des mines et de l'énergie	Au plus tard 45 jours après la fin du trimestre	Coordonnateur

Ces rapports seront diffusés à travers :

- Les journées de présentation des résultats (forum de redevabilité) ;
- La distribution des rapports sous format dur ;
- Le courrier électronique ;
- Les publications sur le site du PDGM et du MME ;
- Les revues et magazines.

VI.3 LES INDICATEURS DU CADRE DES RÉSULTATS DU PROJET

Le suivi-évaluation vise à vérifier les conséquences à court, moyen et long terme des actions du projet sur le développement du secteur minier, comme secteur productif mais aussi comme soutien essentiel à la croissance des autres secteurs. Une évaluation permet d'analyser la situation du moment et de la comparer à la situation de référence. Le cadre des résultats définitif légèrement amendé sera annexé au document. Il définit les indicateurs avec des cibles à atteindre chaque année.

Pour le suivi-évaluation du Projet PDGM, les indicateurs suivants sont définis dans le document du projet :

6.3.1 Indicateurs des objectifs de développement du projet

Les indicateurs des objectifs de développement du projet rendent directement compte des résultats atteints par le projet. Quatre (4) indicateurs de l'objectif de développement ont été définis dans le document d'évaluation du projet (PAD) (voir tableau ci-après).

Tableau 4 : Indicateurs des objectifs de développement du projet PDGM

N°	Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Fréquence de collecte	Source de données/ Méthodologie	Responsabilité de la collecte des données	Délai de transmission des données à l'UEP
01	Opérations minières soumises à des mécanismes de contrôle de la production, par an, en vertu des normes en vigueur	Nombre	Annuelle	UEP, consultants-experts, Office togolais des recettes, ministère des Finances et MME	Consultants-experts, Office togolais des recettes, ministère des Finances	3 semaines avant la fin du semestre
02	Modernisation du cadastre minier, développement et déploiement du SIG accessibles sur place et en ligne à des fins d'information du public	texte	Annuelle	Rapports de projet du MME	MME/UEP	3 semaines avant la fin du semestre
03	Nombre de bénéficiaires directs du projet, dont pourcentage de femmes	Nombre (et % femmes)	Annuelle	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	3 semaines avant la fin du semestre
04	Pourcentage de sociétés d'IE en conformité avec la législation environnementale	Pourcentage, soumission d'EIES, de PAR et de CGES	Annuelle	Rapports d'activités de l'ANGE/DGMG	MME/ANGE	3 semaines avant la fin du semestre

6.3.2 Indicateurs de résultats intermédiaires

Les indicateurs intermédiaires rendent compte de la réalisation des composantes du projet et permettent d'atteindre les indicateurs d'objectif de développement (voir tableau ci-après).

Tableau 5 : Indicateurs intermédiaires du projet PDGM

N°	Nom de l'indicateur	Unité de mesure	Fréquence de collecte	Source de données/ Méthodologie	Responsabilité de la collecte des données	Délai de transmission des données à l'UEP
01	Nombre de nationaux formés à des compétences de l'IE (ayant bénéficié d'un programme de formation à ces compétences)	Nombre	Annuel	Rapports de Projet du MME et de l'UEP	UEP	3 semaines avant la fin du semestre
02	Amélioration de l'opinion des populations locales concernées sur les impacts environnementaux de l'exploitation minière (% de répondants déclarant une amélioration)	Pourcentage de croissance	Annuel	L'UEP effectuera un sondage de perception annuel auprès des populations locales concernées	Aucune description.	3 semaines avant la fin du semestre
03	Application cohérente des recommandations tirées de l'évaluation institutionnelle en vue de soutenir la modernisation du MME	Texte	Annuel	Rapports de suivi de Projet, rapport de conseil, CCS, et ACDP	CCS/MME/UEP/ACDP	3 semaines avant la fin du semestre
04	Nombre de services de conseil fournis sur les transactions	Nombre	Annuel	MME/UEP/Rapports de S&E des projets sur la base des données collectées auprès des partenaires de négociation	UEP/MME	3 semaines avant la fin du semestre
05	Mise à disposition publique d'une boîte à outils d'accès ouvert aux informations sur les opérations du secteur minier	Texte	Annuel	MME/UEP	MME/UEP	3 semaines avant la fin du semestre
06	Nombre d'inspections environnementales et de sécurité des infrastructures minières conduites en vertu des nouvelles normes	Nombre	Annuel	ANGE/UEP/MME/MERF/DE	ANGE/UEP/MME/MERF/DE	3 semaines avant la fin du semestre
07	Nombre de miniers artisanaux déclarés légalement et formalisés	Nombre	Annuel	UEP/ministères des Mines/des Finances	UEP/ministères des Mines/des Finances	3 semaines avant la fin du semestre
08	Préparation et examen public du rapport annuel de suivi du projet	texte	Annuel	UEP	UEP	3 semaines avant la fin du semestre

L'analyse des indicateurs du cadre des résultats du projet

Le cadre (dénommée également le cadre logique ou la matrice des résultats) des résultats du projet est l'outil par excellence qui rend compte des résultats du projet par rapport aux objectifs fixés dans le document d'évaluation. Ce cadre utilise des indicateurs de résultats et d'impact, au détriment des intrants et des extrants, pour mesurer les progrès accomplis et évaluer les résultats obtenus en permettant d'assurer une plus grande obligation de rendre compte à l'IDA, au gouvernement, et aux bénéficiaires concernant l'utilisation des ressources qu'ils ont mises à disposition aux fins de financement des activités par composante. La mise à jour et l'analyse du cadre des résultats se feront de façon trimestrielle.

Cette analyse fera ressortir pour chaque indicateur :

- La valeur de référence, la valeur cible attendue de la période (A) ainsi que la valeur cible réellement atteinte (B) (issue des données collectées auprès des opérateurs par les points focaux) ;
- Une analyse des écarts entre les valeurs cibles (A) et les valeurs réelles (B) ;
- Une explication des facteurs qui influencent négativement l'atteinte des résultats ;
- Des propositions d'actions à entreprendre pour réduire les écarts entre valeurs cibles (A) et réelles (B). Préciser les responsabilités ;
- Des problèmes éventuels de collecte et d'analyse

Le cadre des résultats sera intégré au rapport semestriel sera transmis à la Banque Mondiale dans un délai de 45 jours suivant la fin de la période concernée.

VI.4 INFORMATISATION DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Le système de suivi est informatisé de manière à permettre la collecte régulière d'informations, leur traitement et de renseigner en temps réel sur l'avancement des activités de chaque composante et le niveau d'atteinte des résultats. Le système mis en place permet d'introduire des informations sur les activités. Le système permet une consolidation automatique des données pour renseigner les variables pertinentes du projet. Le système pourra être uni poste au niveau de l'Unité d'Exécution du Projet ou être en réseau.

Pour ce qui est de la gestion du système uni poste, le spécialiste en suivi évaluation suit les collectes des données sur le terrain. La saisie des données et leur mise à jour se fera au niveau de chaque composante de façon mensuelle.

Les rapports produits seront transmis au coordonnateur comme instruments de pilotage. Des réunions seront organisées avec les points focaux pour discuter des résultats. Ces résultats seront intégrés aux rapports du projet (rapport semestriel et annuel).

6.4.1 Caractéristique du système informatisé

- Le système informatisé de suivi évaluation à mettre en place devra être en conformité avec le document d'évaluation du projet, le cadre des résultats du projet ainsi que le manuel d'exécution du Projet ;
- Le Système de suivi évaluation devra permettre le suivi de l'ensemble des indicateurs du cadre des résultats depuis la mise en vigueur du projet jusqu'à sa clôture. Il devra faire ressortir le niveau réel de l'indicateur, le niveau prévisionnel et la justification des écarts ;
- Le système de suivi évaluation devra permettre de suivre le Plan de Travail annuel et indiquer pour chaque activité le niveau de réalisation atteint, les défaillances rencontrées, les solutions préconisées, les actions correctives entreprises, le budget prévu, les décaissements effectués, le suivi de la chronologie d'exécution des activités, la mise en exergue des retards ou des dépassements, etc ;
- Le système informatisé devra prendre en compte l'aspect financier qui permet d'avoir le niveau du taux d'exécution budgétaire ou celui du taux de décaissement global et pour chaque activité réalisée. A cet effet, il sera nécessaire d'établir un lien avec le logiciel de gestion financière du Projet ;
- Le système pourra permettre d'analyser des taux de réalisations (physiques et financières) ;
- Le paramétrage réalisé devra permettre un minimum de sécurité pour garantir la disponibilité et la fiabilité des informations par un système de sauvegarde périodique approprié.

VI.5 DISPOSITIF DE COMMUNICATION

La meilleure manière d'impulser le développement du secteur minier dans un climat de transparence est d'obtenir l'adhésion, la collaboration et la coopération de l'ensemble des acteurs à tous les niveaux (collectivités territoriales, administration locale, organisations socio professionnelles, opérateurs économiques, OSC, PTF...). La communication, à travers ses différents supports jouera un rôle clé pour susciter ce genre d'adhésion et de collaboration. Elle aura le mérite de combattre les préjugés en promouvant des informations crédibles et transparentes. Pour ce faire, l'UEP appuiera le MME dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication assortie d'un plan opérationnel. Ce plan de communication se déclinera en communication interne et externe.

Communication interne

Elle se traduira par :

- ✓ Les échanges d'informations d'une part entre les membres de l'UEP et d'autre part entre l'UEP et le MME et les autres parties prenantes ;
- ✓ La dissémination des rapports d'activités et rapports d'études, la compréhension commune des objectifs sectoriels, l'exploitation efficace des

systèmes numériques, des bases de données géologiques et minières, du cadastre minier, etc.

- ✓ La circulation également des informations entre l'UEP et les Comités de pilotage à travers la mise à jour des feuilles de route, le partage des rapports et expériences, la coordination des activités d'appui sectorielles.

Communication externe

Il s'agira de la diffusion des informations à l'endroit :

- ✓ Des parties prenantes du projet extérieur au PDGM et au MME
- ✓ De l'Université de Lomé
- ✓ Des médias comme relais des informations
- ✓ Du grand public
- ✓ Etc.

En définitive, les objectifs du Plan de communication interne et externe du PDGM se déclineront comme suit :

- ✓ Assurer la visibilité du PDGM et des autres activités du MME
- ✓ Proposer et exécuter l'ensemble des outils communicationnels du PDGM ;
- ✓ Mettre à jour périodiquement le site internet du PDGM (informations et données du ministère des mines et de l'énergie, rapports et études du PDGM, calendrier des événements, autres informations complémentaires utiles, ITIE, enquête de perception, Forum de redevabilité, etc.) ;
- ✓ Animer/contribuer aux cadres de concertation principaux du projet (ITIE, Forum, comités de pilotage) pour trouver des solutions durables aux questions liées à la gouvernance du secteur minier ;
- ✓ Organiser les consultations et autres rencontres du projet en collaboration avec le MME, les Comités de pilotage et le Coordonnateur du projet ;
- ✓ Créer et gérer une base de données des contacts du projet ;
- ✓ Former les parties prenantes en matière de communications ;
- ✓ Appuyer le processus d'évaluation des performances du projet liées à la mise en œuvre des activités de communication (assurer leur intégration dans le plan annuel de travail du MME) ;
- ✓ Assurer la synergie avec l'exécution du plan de communication de l'ITIE ;
- ✓ Accompagner au besoin les descentes sur le terrain pour soutenir les objectifs mentionnés.