



BUSINESS PLAN POUR L'IMPLANTATION D'UN CENTRE D'INFORMATION MINIERE AU TOGO



Septembre 2018

Par

Cheikh Tidiane TOURE
Research Consult Learn

Table des matières

Liste des acronymes et abréviations	3
Résumé du Business Plan	4
1. Contexte stratégique	6
2. Etat des lieux et principaux défis de l'accès à l'information	7
2.1. Orientation en matière d'accès à l'information	7
2.2. Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces	7
2.3. Principaux défis à relever	8
2.4. Atouts de la Faculté des Sciences	10
3. Cadre stratégique du CIM	11
3.1. Vision	11
3.2. Mission	11
3.3. Objectifs stratégiques	11
4. Types de Services proposés	15
5. Mécanisme de gouvernance	16
5.1. Quelques bonnes pratiques	16
5.2. Nature des organes	16
6. Mécanisme de mise en œuvre	17
5.1. Organisation et Ressources	17
5.2. Cadre de mesure de rendement	17
7. budget indicatif	20
8. Annexes	21

Liste des acronymes et abréviations

DGMG	Direction Générale des Mines et de la Géologie
FFOM	Forces Faiblesses Menaces Opportunités
PDGM	Projet de Développement et de Gouvernance Minière
ITIE	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
OSC	Organisations des Sociétés Civiles
ANGE	Agence Nationale pour la Gestion de l'Environnement
FDS	Faculté des Sciences
CIM	Centre d'Information Minière
OTR	Office togolais des Recettes
PIB	Produit Intérieur Brut
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ST-ITIE	Secrétariat Technique de l'ITIE
CERSA	Centre d'Excellence et de Recherche en Sciences Aviaires du TOGO
CEGIEAF	Centre d'Excellence en Gouvernance des Industries Extractives en Afrique Francophone de Yaoundé
IM4DC	Centre International pour le Développement Minier en Australie
APIET	L'Association des Professionnels des Industries Extractives du Togo

Résumé du « Business Plan »

Le secteur minier Togolais a connu un essor important au cours des dernières années, mais son impact sur l'économie est resté faible. Le Programme de Développement et de Gouvernance du secteur Minier (PDGM) financé par la Banque Mondiale a entrepris de renforcer l'accès à l'information minière, afin de promouvoir les réformes nécessaires à une bonne gouvernance des ressources minières du Togo.

Au regard de sa législation et en particulier des dispositions relatives à l'accès à l'information, le Togo présente un arsenal législatif aligné sur les bonnes pratiques ; comme en attestent sa récente loi sur l'accès à l'information, la transposition du code de transparence de l'UEMOA et les textes constitutifs de l'ITIE. Cependant, la concrétisation de ces règles et mesures se heurte à des difficultés qui ont pour nom : (i) absence d'un système d'information digitalisé centralisant l'essentiel des informations du secteur, (ii) faible formalisation des mécanismes de coordination, (iii) insuffisance des ressources humaines au sein des administrations clés et (iv) inadéquation des matériels et supports de communication existants.

Dans le cadre d'une composante dénommée « Appui au secteur de l'Education » la Faculté des Sciences a été choisie pour abriter le Centre d'Information Minière, destiné à promouvoir l'accès à l'information. Elle jouit d'une position favorable du fait qu'elle est un établissement de l'Université de Lomé ; ce qui lui confère une légitimité à intervenir, de façon continue dans la formation des étudiants et selon des normes académiques universellement reconnues. Elle dispose également de laboratoires qui ont vocation à soutenir la formation et la recherche, domaine dans lequel, elle collabore avec la Direction Générale des Mines et de la Géologie.

La Vision du CIM est « *d'Être un outil de gouvernance minière qui œuvre pour que la formation, la production et la diffusion de l'information minière contribuent à un développement économique et social inclusif au Togo* ».

Profitant de son ancrage à l'université de Lomé, le CIM se donne pour mission « *d'être un cadre d'échange permanent, dont la vocation est d'accompagner le développement du secteur minier, en contribuant à la formation, la recherche, la production de connaissances et sa diffusion, basées sur les bonnes pratiques et avec des supports technologiques appropriés* ».

Pour réaliser cette ambition, la gestion du CIM va reposer sur une vision du service permettant de concilier à la fois **l'impératif de fournir des prestations à caractère commercial** (pour accompagner l'industrie, les administrations, les organismes et les chercheurs – étudiants dans leurs activités de recherche et de formation) et, l'accomplissement **d'une mission de service public** réalisant des services à haute valeur ajoutée pour les citoyens et la société togolaise. Une telle approche contribuerait à créer les conditions de son autonomie financière. En d'autres termes, le CIM doit offrir des services à but lucratif, tout en assumant une certaine forme de responsabilité sociétale à travers des prestations pouvant avoir un impact sur la gouvernance minière de façon générale.

Dès lors, les services proposés sont le support à la documentation (i), la vente de données (ii), le soutien à l'enseignement et à la recherche (iii), l'assistance technique (iv). De façon plus spécifique, le CIM devra œuvrer pour la production de supports d'IEC à travers des infographies, des vidéos et des bandes dessinées, mais aussi la réalisation de campagnes thématiques et la vulgarisation et la diffusion des rapports ITIE, et des études spécifiques. En ce qui concerne les activités lucratives, elles peuvent se développer à travers la vente de données géologiques, telles que les plaquettes de substance, les bases de données de ressources, les données SIG, etc.

Dans le domaine de la formation, il est prévu des formations à la carte et des formations continues, pour le recyclage des professionnels et des personnels des administrations. Afin de contribuer à la promotion de la recherche locale, des services sont envisagés pour la vulgarisation et la diffusion des publications de l'Université dans le domaine minier. Par ailleurs, des activités de soutien aux laboratoires sont prévues, afin de rapprocher l'offre de la demande, et de contribuer à une meilleure vulgarisation des publications de l'Université.

Si les services ont été bien définis pour garantir l'autonomie du CIM, son succès dépendra fortement de la qualité de sa gouvernance. A cet égard, il est recommandé la mise en place de deux organes, notamment un comité de pilotage et un comité consultatif. Le premier est chargé d'encadrer la prise de décision et de superviser la mise en œuvre des plans d'action ; tandis que le second aura un rôle d'orientation. Il exerce une fonction politique et revêt à cet effet un caractère inclusif.

Les différentes mesures proposées devront s'appuyer sur une bonne politique d'ouverture et de partenariat à plusieurs niveaux (institutionnel, financier, scientifique et technique) en vue de réaliser les ambitions et d'apporter une plus-value dans un environnement minier en pleine mutation.

1. CONTEXTE STRATEGIQUE

Le secteur minier du Togo dispose d'un potentiel géologique important qui se traduit par la présence de gisements de phosphates, de calcaires, du fer, de manganèse, d'argiles industrielles, de tourbe et de terres rares pour ne citer que ceux-là.

En dépit de son riche potentiel, l'activité minière contribue encore faiblement dans les performances économiques du pays. Selon les comptes nationaux de 2015¹ la contribution des industries extractives au PIB du Togo s'élève à 2,7% dont 2.0% provenant du phosphate. Le secteur minier est retenu parmi les secteurs prioritaires sur lesquels compte le gouvernement togolais pour atteindre ses objectifs de croissance forte et durable².

En vue d'accroître les performances et maximiser l'impact du secteur minier sur l'économie, le gouvernement a initié des réformes de gouvernance (renforcement du système d'information, évaluation et réaménagement de la fiscalité, activités de promotion minière) afin de relancer l'outil de production et d'adapter sa réglementation aux nouvelles exigences de l'économie. Dans ce contexte, la Banque mondiale a mis en place un projet de développement et de gouvernance minière (PDGM) qui place la transparence et l'accès à l'information au cœur des réformes destinées à améliorer le climat d'investissement et, à soutenir les efforts du gouvernement en matière de gouvernance minière au Togo.

Dans sa composante intitulée « *Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier* », le PDGM poursuit un double objectif :

- (i) favoriser la promotion de la nouvelle génération de spécialistes du secteur minier
- (ii) faciliter l'accès du public à l'information et la sensibilisation aux activités minières.

Pour réaliser cette ambition, le projet s'appuie dans un premier temps sur la Faculté des Sciences de l'Université de Lomé. Dans un second temps, il s'attachera à promouvoir l'accès aux informations concernant le développement du secteur minier par la création d'un centre d'information minière, objet de la présente proposition.

En complément à la documentation et aux publications techniques, les activités appuieront la préparation de matériel de sensibilisation et l'organisation d'évènements de sensibilisation du public par l'intermédiaire de moyens de communication innovants, tels que des spots radio, du théâtre, des événements musicaux, des bandes dessinées et des prospectus ciblant des groupes d'intérêt spéciaux.

¹ Comptes Nationaux

² Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi 2013-2017

2. ETAT DES LIEUX ET PRINCIPAUX DEFIS DE L'ACCES A L'INFORMATION

2.1. Orientations en matière d'accès à l'information

La question de l'accès à l'information constitue une préoccupation centrale dans le secteur minier au Togo. Ce dernier est pourtant régi par un cadre législatif en phase avec les standards et les bonnes pratiques en matière d'accès à l'information tels qu'ils se reflètent à travers les mesures suivantes :

- Le Togo a adhéré à l'Initiative de Transparence dans les Industries Extractives et jouit d'un statut de pays mettant en œuvre l'ITIE depuis 2010³, ce qui l'oblige à publier annuellement un rapport de conciliation qui retrace l'ensemble des transactions juridiques, économiques et financières sur l'ensemble de la chaîne de valeurs de l'industrie minière.
- Le pays a adopté la loi n°2014-009 portant code de transparence dans la gestion des finances publiques, qui dispose que : « *les contrats entre l'administration publique et les entreprises publiques ou privées, notamment les entreprises d'exploitation de ressources naturelles et les entreprises exploitant des concessions de service public, sont clairs et rendus publics. Ces principes valent autant pour la procédure d'attribution du contrat que pour son contenu* ».
- En 2016, le Togo a fait voter la loi n°2016-006 du 30 mars 2016 portant liberté d'accès à l'information et à la documentation publiques, qui

garantit à son article premier, le droit des administrés à l'information. Cette loi constitue le référentiel de base en matière de transparence et d'accès à l'information dans les affaires publiques et par conséquent, dans le secteur minier togolais.

Dans la pratique, la concrétisation de ces mesures se heurte à un certain nombre d'obstacles qui peuvent se résumer comme suit : (i) une connaissance insuffisante du territoire en matière de recherche et du potentiel minéral, (ii) une faible maîtrise de l'information sur les projets, due à une infrastructure inadaptée en matière de collecte, traitement et de gestion de l'information minière (iii) une carence de ressources humaines bien formées dans les administrations en charge du suivi et de la surveillance du secteur, de même au niveau des organisations de la société civile (iv) la faiblesse du contrôle fiscal et environnemental due à un déficit de coordination et de communication entre les acteurs.

2.2. Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Dans le but de valider les constats de la phase diagnostique, les participants ont été invités à analyser les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces communément appelé SWOT, du point de vue de l'accès à l'information. Les résultats de plusieurs groupes de travail sont synthétisés dans le tableau ci-après :

³ ITIE Togo, <http://itietogo.org/mot-du-coordonnateur/>

Tableau 1 : Analyse SWOT du secteur minier par rapport à l'accès à l'information

FORCES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion du Togo à l'ITIE (2010) • Existence de certaines dispositions du code minier (à préciser) • Adoption de la loi n°2014-009 portant code de transparence UEMOA • Lois sur l'accès à l'information (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Troubles socio-politiques (climat des affaires) • Extension du secteur informel • Interférence du politique • Défis liés à la fiabilité des données
FAIBLESSES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> • Manque de vitrine de publication des informations minières (hors ITIE) • Non-respect et application des lois et règles en matière de transparence • Absence d'un système d'information géologique minier et d'un cadastre minier moderne • Déficit de ressources humaines/ Non recrutement du personnel • Absence de stratégie de communication du secteur minier • Vétusté du matériel et des supports de communication utilisés • Manque de financement de la recherche • Défis lié à la fiabilité des données • Insuffisance de partage d'information et de coordination entre administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement des entreprises à divulguer leurs données • Révision du code minier national • Mise en oeuvre du PDGM • Secteur minier comme secteur prioritaire dans la Stratégie de développement • Révision du code minier communautaire (UEMOA) • Implication et intérêt des médias (relais d'information) • Collaboration avec la FDS/ Université de Lomé

2.3. Principaux défis à relever

Le secteur minier togolais fait face à des contraintes structurelles qui affectent sa performance globale. En ce qui concerne l'accès à l'information, plusieurs défis limitent les efforts du gouvernement et déteignent sur sa gouvernance.

1. Absence d'un système d'information digitalisé centralisant l'essentiel des informations du secteur

L'absence d'un système d'information informatisé constitue un des principaux obstacles qui limitent l'accès à l'information minière au Togo. La technologie moderne permet de nos jours, une bonne prise en charge des registres à travers l'automatisation de toutes les opérations et procédures qu'implique l'application correcte des dispositions légales et réglementaires. Les systèmes informatiques de gestion cadastrale permettent entre autres de :

- Recevoir, enregistrer et traiter les demandes d'octroi, de renouvellement, de transformation et de transfert des droits miniers et de carrières ;

- Inscrire dans les registres appropriés et reporter sur la carte, les droits miniers et/ou de carrières octroyés ou déchu ;
- Authentifier et valider en tant que régulateur, toutes les opérations de transfert, de cession, d'amodiation des droits miniers.

Du fait de l'inexistence d'une telle infrastructure au Togo, il était non seulement difficile de parvenir à une gestion optimale des données et des informations relatives aux procédures d'octroi des titres, mais aussi, de disposer d'une documentation fiable sur les procédures rigoureusement suivies, et leurs mises à jour systématique pour en faciliter l'accès aux utilisateurs.

L'absence d'un outillage technologique adapté est une source de préoccupation pour les acteurs qui parfois, peuvent questionner la qualité des données fournies dans le cadre des rapports ITIE.

Aujourd'hui, cette situation est en phase de trouver une solution dans le cadre du PDGM, ce qui permettra au CIM de contribuer à la diffusion de l'information selon des procédures et une régularité maîtrisées.

2 Faible formalisation des mécanismes de coordination entre acteurs

La surveillance et l'encadrement du secteur minier fait intervenir plusieurs acteurs, notamment des administrations et parfois, des organisations de la société civile qui doivent coordonner leurs actions pour une prise en charge optimale des préoccupations liées à l'activité minière. Selon l'Audit Institutionnel et Organisationnel du Ministère des Mines et de l'Energie (2013), « *toute la capacité du ministère à remplir correctement et de façon efficiente ses missions est tributaire du contenu, et du niveau de formalisation de ses relations avec les autres acteurs* »⁴. Dès lors, la formalisation des mécanismes de coordination ou la clarification du contenu de la collaboration avec les différents acteurs, contribuerait grandement à accroître les capacités et les performances opérationnelles du Ministère. Cette coordination apparaît comme un impératif en ce qu'elle permet d'asseoir un meilleur suivi des requêtes au niveau de la SNPT et du Secrétariat Technique de l'ITIE, qui tous, dépendent du même ministère.

De même, les aspects transversaux (tels la fiscalité ou l'Environnement), qui dépassent la compétence du Ministère en charge des mines, et qui sont évoqués dans le code minier doivent être appréhendés dans le cadre d'une collaboration avec les administrations compétentes, notamment l'OTR et l'ANGE.

3. Insuffisance des Ressources Humaines au sein des administrations clés

Le secteur minier au Togo souffre d'un déficit en ressources humaines, qui rend difficile son administration. En effet, à l'instar d'autres structures, la DGMG utilise des stagiaires pour s'acquitter de sa mission. Cependant, ces derniers peuvent rester plusieurs années, sans se voir proposer un statut de contractuels ou de salariés. La précarité de leurs conditions de travail fait que certains finissent par se décourager, et quittent leurs positions au bout de plusieurs mois.

En réalité, il existe un sérieux défi lié au recrutement et au renouvellement du personnel qui va partir à la retraite dans les prochaines années. La relève n'étant pas toujours assurée, il peut se poser un problème de continuité, celui de la mémoire institutionnelle. D'après les informations recueillies, la direction en charge du Contrôle et du Développement Minier dispose d'un personnel insuffisant pour planifier efficacement certaines opérations, notamment les missions de supervision ou de traitement des rapports dans des délais convenables.

Au-delà de la DGMG, d'autres entités intervenant dans la gouvernance du secteur ne disposent pas de ressources humaines bien formées dans le domaine et en quantité suffisante. C'est le cas de l'OTR qui a relevé le déficit de formation de ses agents sur les pratiques en vigueur dans le secteur minier.

En plus de la faiblesse des ressources humaines, il se pose le problème de main d'œuvre qualifiée notamment des ingénieurs pour accompagner le développement des activités au niveau des entreprises privées.

4. Inadéquation des matériels et supports de communication existants

L'étude diagnostique réalisée dans le cadre de la première phase avait permis de constater l'état de dénuement, de pauvreté en équipements et en supports de communication au niveau des différentes structures. La plupart des Directions en charge de la gestion et du contrôle de l'activité minière ne disposaient pas de sites web fonctionnels à partir desquels, l'on pouvait s'informer sur les résultats et l'évolution de l'activité minière au Togo.

De même, les représentants des sociétés minières ont tendance à reléguer la communication et l'information du public au second plan. Les organisations de la société civile quant à elles, ne disposent pas d'une plateforme d'information et de discussion pour favoriser la participation et le contrôle citoyens.

Dans ce contexte, le Secrétariat Technique de l'ITIE (ST-ITIE) dont la vocation est de promouvoir l'accès à l'information dans le secteur extractif, constitue la principale source d'information sur le secteur minier. Il dispose d'un site web comprenant une documentation relativement fournie sur le secteur minier, allant des textes de loi à l'utilisation des revenus, en passant par les licences, les statistiques de production ou d'exportation, etc.

A côté de l'ITIE, le site du PDGM met à la disposition des usagers un certain nombre d'informations, même si leur exhaustivité peut être améliorée.

Lorsqu'elles sont disponibles, les informations sont présentées généralement dans un format qui n'est pas toujours adapté pour les non-initiés. C'est pourquoi, il devient nécessaire de repenser les supports dans une optique d'information voire vulgarisation, dans les langues locales, avec des supports innovants et à caractère ludique. Cette approche est nécessaire pour toucher toutes les catégories sociales et professionnelles.

⁴ dit institutionnel et organisationnel du Ministère des Mines et de l'Energie, 2013

La démocratisation du téléphone portable, les smartphones et les réseaux sociaux tels que Facebook, WhatsApp, twitter entre autres, constituent de ce point de vue, un nouveau viatique à explorer.

2.4. Atouts de la Faculté des Sciences

La Faculté des Sciences jouit d'une position favorable du fait qu'elle est un établissement de l'Université de Lomé ; ce qui lui confère une légitimité à intervenir, de façon continue dans la formation des étudiants et selon des normes académiques universellement reconnues. Elle dispose également de laboratoires qui ont vocation à soutenir la formation et la recherche, domaine dans

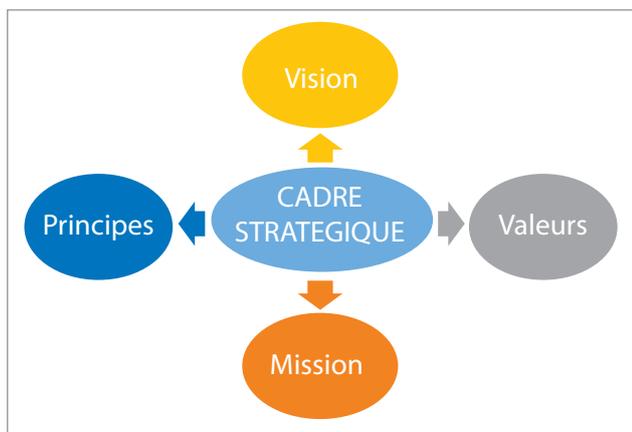
lequel, elle collabore avec la Direction Générale des Mines et de la Géologie. Dès lors, en assumant la tutelle du CIM, elle renforce son obligation à s'ouvrir à toutes les parties prenantes évoluant à la fois dans la recherche et dans la formation. L'ancrage du CIM à la Faculté des Sciences de l'Université de Lomé va faciliter son partenariat avec les autres Universités et les milieux de recherche à la fois au niveau national, régional et international.

L'université étant par essence, le lieu d'expression à la fois des libertés et du savoir, la FDS pourrait jouer un rôle de passerelle pour faciliter l'accès à l'information sur le secteur minier.



3. CADRE STRATEGIQUE DU CIM

Le cadre stratégique définit les choix et orientations du Centre d'Information Minière ainsi que la vision et les principes qui alimentent ses interventions et ses priorités.



En partant d'exemples tirés des expériences du Centre d'Excellence et de Recherche en Sciences Aviaires (CERSA au Togo), du Centre d'Excellence en Gouvernance des Industries Extractives en Afrique Francophone (CEGIEAF à Yaoundé) et du Centre International pour le Développement Minier (IM4DC en Australie), les participants à l'atelier de restitution et de planification⁵ se sont prêtés à des exercices qui ont abouti à la formulation d'une vision du CIM.

VISION

- ✓ Etre un outil de gouvernance minière qui œuvre pour que la formation, la production et la diffusion de l'information minière contribuent à un développement économique et social inclusif au Togo.

Cette vision place le CIM au cœur de la gouvernance minière, et notamment de l'accès à l'information.

MISSION

- ✓ En tant que cadre d'échange permanent, le CIM a pour mission, d'accompagner le développement du secteur minier, en contribuant à la formation, la recherche, la production de connaissances et sa diffusion, basées sur les bonnes pratiques et avec des supports technologiques appropriés.

Les objectifs stratégiques déterminent l'orientation que doit prendre le CIM Togo pour remplir sa mission.

1. Objectif stratégique :

Offrir une plateforme de développement et de diffusion de l'information minière dans des formats innovants, adaptés aux besoins des usagers (toutes catégories)

Pour atteindre cet objectif stratégique, deux catégories d'actions sont envisagées :

1.1. Offrir l'accès à des bibliothèques virtuelles et physiques, ou expositions itinérantes

Le centre d'information minière peut offrir l'accès à un centre de documentation à la fois pour les étudiants, les professionnels et le grand public. L'accès à ce centre peut se faire de manière virtuelle ou physique (sur site). La fourniture de services d'information par ce biais, devra se faire selon des modalités gratuites ou payantes. Certains types de services peuvent nécessiter un paiement de la part de l'utilisateur : A titre d'exemple, la bibliothèque pourrait disposer d'un « learning centre » offrant l'accès à des contenus payants. De même, elle peut procéder à la vente

⁵ Un atelier de restitution et de planification a été organisé à TSEVIE du 28 au 30 Mai 2018 avec l'ensemble des parties prenantes. Les propositions du présent Business Plan sont issues d'une émanation de ces travaux.

de données issues de la recherche : vente de données en ligne (cartes géologiques, cartes de substances, bases de données de ressources, données SIG, métadonnées, etc. De telles données à caractère commercial seront générées par les laboratoires de recherche qui travailleront en étroite collaboration avec le CIM.

1.2. Etablir un portail et des supports d'information accessibles aux usagers

Cette intervention concerne la mise en place d'un portail d'information destiné au public, afin de faciliter l'accès à l'information minière. Par ailleurs, dans le but de rendre l'information, accessible aux usagers, le CIM pourrait contribuer à développer des supports d'information et de sensibilisation, notamment en produisant des synthèses de rapports en format illustrés, avec des « infographies » ou en format vidéo, partageables en ligne, à travers les réseaux sociaux, WhatsApp, Facebook ; twitter, etc. Ces vidéos peuvent être développées en langues nationales ou en français, pour le compte du CIM ou de tiers. Le CIM peut ainsi constituer un support de diffusion de campagnes d'information sur le secteur minier.

2. Objectif Stratégique :

Servir de cadre pour la formation et la valorisation des produits de connaissance dans le domaine minier

En soutien à l'enseignement et à la recherche, deux types d'actions sont à développer :

2.1. Accompagner des formations principalement dans les métiers relatifs au développement de la mine

Contribuer au développement du capital humain est une des vocations naturelles du CIM ; ce qui justifie la mise en place de licences professionnelles en Géologie et en Chimie Analytique au niveau de la FDS, afin de mieux satisfaire la demande locale de main d'œuvre qualifiée et favoriser l'insertion des jeunes diplômés dans le secteur minier. S'il est admis que le CIM ne dispensera pas de formation académique, il pourrait cependant offrir un support en facilitant l'accès à des ressources académiques de qualité. Cette prestation pourrait justifier le paiement d'une redevance définie comme un pourcentage des frais de scolarité annuels des étudiants.

Par ailleurs, il est souhaitable que compte tenu de sa position, le CIM puisse contribuer au renforcement des capacités des acteurs et au recyclage des professionnels, notamment pour une meilleure prise en charge des

questions techniques (géologiques et environnementales) que soulève le développement du secteur. Ces formations peuvent se faire selon des modalités différentes : formation qualifiante, formation à la carte et formation continue.

2.2. Appui à la publication et à la vulgarisation de travaux scientifiques

Outre la formation, des services connexes pourront être développés, notamment, la diffusion et la vulgarisation des publications et des articles scientifiques produits par les enseignants et chercheurs, au sein de l'université et dans la sous-région.

2.3. Offrir des prestations dans le domaine de l'événementiel

Enfin, dans le but de valoriser les investissements en immobilisation et de contribuer à la vie du CIM, il est prévu de développer des paquets de services pour accueillir des rencontres scientifiques, des colloques, des journées portes ouvertes, des formations, séminaires, etc. Ces prestations seront assurées par un « pôle événementiel » qui devra mettre en place une stratégie de marketing adaptée à son environnement.

3. Objectif stratégique :

Proposer aux opérateurs/ investisseurs des solutions techniques par le biais de la recherche

3.1. Investir dans le développement du laboratoire et de la recherche

Accompagner le développement du secteur minier à travers l'éducation suppose quelques investissements structurants dans le domaine de l'infrastructure, les équipements de laboratoire, le développement de nouvelles filières, l'intensification de la recherche et l'actualisation de l'information géologique et minière. Ce volet nécessite la mise à disposition d'équipements adéquats pour la recherche et les travaux de laboratoire, le développement de capacités institutionnelles, en vue de faciliter l'atteinte des objectifs globaux. L'apport du CIM dans ce cadre pourrait se situer à deux niveaux :

D'abord, le CIM pourrait travailler sur la visibilité et le positionnement du laboratoire à travers le marketing de ses services, et l'organisation de journées portes ouvertes. En outre, il serait intéressant pour le CIM de considérer la vente d'équipements de protection individuelle pour les étudiants tels que les masques, les gants, les lunettes de sécurité, les blouses, etc.

3.2. Fournir des services aux entreprises et aux administrations

Une fois les équipements et infrastructures mobilisés, il sera possible de proposer des prestations de laboratoire aux entreprises d'exploration, aux administrations togolaises et de la sous-région. Pour ce faire, des procédures d'assurance qualité et de certification devront être mises sur pied en vue de confirmer que les services offerts localement sont conformes aux standards et exigences de l'industrie.

A cet égard, les entrevues réalisées lors de la phase de diagnostic ont montré que les entreprises d'exploration présentes au Togo ont souvent besoin de recourir à des analyses de laboratoire, qu'ils font réaliser à l'étranger, en l'absence de fournisseurs locaux, bien outillés et opérant selon des normes et standards de l'industrie.

4. Objectif Stratégique :

Etablir un cadre de partenariat et de mise en réseau des acteurs

La stratégie partenariale du CIM devrait comprendre les trois axes suivants :

4.1. Définir un cadre de partenariat en vue de favoriser la collecte et la diffusion de l'information

Le partenariat stratégique constitue un axe important qui permet de créer les conditions d'échange et de collaboration entre les parties prenantes. Il vise à favoriser le partage d'information avec les institutions telles que la Direction générale des mines et de la géologie, l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement, le ST-ITIE Togo, les sociétés minières, etc. Le cadre de partenariat devra préciser les mesures d'assurance qualité à mettre en place, pour garantir la fiabilité des informations reçues. En effet, il sera nécessaire de s'accorder sur des normes en matière de codification et de fiabilisation des procédures de collecte et de traitement et de diffusion de l'information minière. Ces différentes interventions permettront d'atteindre un des objectifs du CIM, à savoir, la mise en place de bases de données actualisées et accessibles sur le secteur minier.

4.2. Définir un schéma de financement basé pour organiser la mobilisation de ressources

Le partenariat financier dynamique constitue un levier essentiel dans l'optique d'une mobilisation des ressources.

Une bonne stratégie de partenariat pour le financement des projets sera indispensable, surtout durant les premières années, de mise en place du CIM. Il permettra de combler le déficit que les services payants n'auront pas encore réussi à financer. Le CIM pourra dans un premier bénéficiaire de subventions et de financements spécifiques en vue de produire par exemple des synthèses des rapports ITIE en format vidéo ou dans des formats illustrés afin de promouvoir son accessibilité au public.

En outre, des partenariats avec les départements de géologie et de chimie analytique devront être formalisés afin de garantir une collaboration fructueuse tenant compte de la nécessité de rémunérer le CIM pour ses prestations.

Enfin, la possibilité pour les entreprises minières de fournir un appui institutionnel ne devrait pas être exclue, si l'on veut pérenniser les interventions dudit Centre.

4.3. Diversifier le partenariat technique et scientifique en vue de favoriser l'excellence

A l'instar du financement, une stratégie partenariale devra être développée pour renforcer la collaboration dans les domaines techniques, tant au niveau national, régional qu'international. Le partenariat avec des universités régionales basées au Burkina, au Ghana, et dans d'autres pays existe déjà avec la Faculté des Sciences. Ce partenariat pourrait renforcer et structurer afin de disposer des ressources humaines adéquates pour l'enseignement et l'encadrement de la recherche. De même, il peut être fait appel à l'Association des Professionnels des Industries Extractives du Togo (APIET) pour identifier les personnes ressources qui pourront intervenir ponctuellement dans la formation ou l'animation de modules spécifiques (à la carte). Au niveau international, une démarche de prospection devra être envisagée, en vue de renforcer l'expertise disponible. Ce partenariat passe nécessairement par une meilleure visibilité et une bonne documentation des contenus et des résultats de l'Université et de la Faculté des Sciences.

Le diagramme ci-après résume les principaux éléments constitutifs du cadre stratégique d'intervention du CIM.

Graphique 1 : Résumé du cadre stratégique du CIM



4. Types de services proposés

Si la vocation du CIM n'est pas de générer du profit pour des actionnaires, offrir une panoplie de services susceptibles de contribuer à son autonomie financière s'avère indispensable pour assurer la viabilité du Centre. La raréfaction des ressources budgétaires et les risques liés à l'instabilité des financements obligent à

définir une stratégie pour résoudre de manière efficace la question du financement.

En tenant compte du contexte et des opportunités, plusieurs types de services peuvent être proposés.

Tableau 2 : Synthèse des services proposés en fonction des objectifs

	SERVICES PROPOSES	DESCRIPTION	MODALITES	CIBLES POTENTIELLES
Objectif 1 : Offrir une plateforme de développement et de diffusion de l'information minière dans des formats innovants, adaptés aux besoins des usagers (toutes catégories)	MISE A DISPOSITION DE SUPPORTS DE DOCUMENTATION ET VENTE DE DONNEES	Offrir l'accès à des bibliothèques virtuelles et physiques, expositions itinérantes)	Ventes de cartes d'accès annuel ou mensuel à la bibliothèque	Etudiants, Professeurs, Usagers du Centre de documentation
			Diffusion de supports et campagnes régionales et nationales	Société civile, professionnels et étudiants
			Vente de passe d'Accès au Learning Centre (virtuel)	Professionnels, Etudiants, Enseignants
			Ventes de données en ligne (cartes géologiques, bases de données de ressources, plaquettes de substances, gîtes minéraliers, données thématiques, données SIG, annuaires statistiques, métadonnées, etc.	Investisseurs, personnel des sociétés minières, administrations, étudiants / chercheurs
		Etablir un portail et les supports d'information accessibles aux usagers	Conception de supports d'IEC (infographies, synthèse de rapports en vidéo, bandes dessinées, etc.	Sociétés minières, ITIE, OSC intervenant dans le secteur minier Autres institutions dans la sous-région
Objectif 2 : Servir de cadre pour la formation et la valorisation des produits de connaissances dans le domaine minier	ENSEIGNEMENT ET SOUTIEN A LA RECHERCHE	Accompagner des formations principalement dans les métiers relatifs au développement de la mine Appui à la publication et à la vulgarisation d'articles et de publications scientifiques	Formation qualifiante, formation continue pour des professionnels, formation à la carte Vente d'articles scientifiques, d'ouvrages, publication dans des revues scientifiques	Etudiants Togolais et de la sous-région, professionnels des industries extractives Enseignants et chercheurs, étudiants doctorants
	EVENEMENTIEL	Developper un paquet de services pour l'évènementiel	Rencontres scientifiques, colloques, séminaires, journées portes ouvertes, etc.	Employés de sociétés minières, agents d'administration, acteurs des OSC, universitaires
Objectif 3 : Proposer aux opérateurs/ investisseurs et des solutions techniques par le biais de la recherche	ASSISTANCE TECHNIQUE	Soutien à la recherche : Obtenir des financements/ contrats de services pour des Programme de recherche en collaboration avec l'administration (la DGMG) et l'industrie.	Services de Laboratoire	Sociétés minières, Administrations (DGMG, ANGE, OTR, etc.) Etudiants/ Chercheurs
Objectif 4 : Etablir un cadre de Partenariat et de mise en réseau afin de soutenir le développement de secteur minier au Togo		Etablir un cadre de partenariat en vue de favoriser la collecte et la diffusion de l'information Définir un schéma de financement pour encadrer la mobilisation de ressources Diversifier le partenariat technique et scientifique en vue de favoriser l'excellence	Signature de protocoles d'accord avec les parties prenantes et fournisseurs de données Protocole d'accord avec les départements de la FDS, les partenaires financier,s, contrats de services Signature de Conventions de partenariats	ST-ITIE, DGMG, FDS, OTR, ANGE, etc. Départements de Chimie et de Géologie, Partenaires financiers, institutions clientes Universités, centres de recherche, etc.

5. Mécanisme de gouvernance

5.1. Quelques bonnes pratiques

La réflexion sur le cadre institutionnel et de gouvernance a été menée de manière collective, impliquant l'ensemble des parties prenantes à l'atelier. Cette réflexion a été introduite par une présentation du consultant suivie de travaux de groupes. La présentation avait pour but de partager quelques exemples de centres d'information présentant quelques similitudes ou poursuivant à peu près les mêmes objectifs que le CIM.

C'est ainsi que les cas pratiques du Centre d'Excellence et de Recherche en Sciences Aviaires (CERSA au Togo), du Centre d'Excellence et de Gouvernance en Industries Extractives (CEGIEAF à Yaoundé) et de l'International Mining for Development Centre (IM4DC en Australie) ont été étudiés. Afin de servir de base à la réflexion collective, les présentations ont mis en évidence trois éléments, à savoir la nature des services proposés, le modèle de financement et la stratégie partenariale.

La réflexion sur le cadre de gouvernance du CIM a suscité beaucoup d'intérêt chez les participants qui ont exprimé des points de vue variés. Cependant, un consensus a été obtenu sur un certain nombre de points qui permettent d'approfondir la réflexion.

5.2. Nature des organes

En raison de la multiplicité des parties prenantes intervenant dans ce processus, il est essentiel de définir des règles de fonctionnement qui permettent de délimiter le niveau d'implication, ainsi que les rôles et responsabilités de chaque acteur.

C'est ainsi qu'un consensus a été obtenu sur la nécessité de créer au moins deux organes aux fonctions distinctes : le choix porté sur ces organes obéit à la nécessité de concilier à la fois l'objectif d'efficacité dans

la prise de décision, dans la conduite des opérations de routine et le souci d'inclusion/ d'ouverture dans la supervision des activités. Tout en gardant une flexibilité sur l'appellation des organes, on peut identifier :

- Un organe de décision ayant une fonction de pilotage : Il prend les décisions et assure la supervision des opérations. Il supervise la mise en œuvre des stratégies et des plans d'action. L'instance de pilotage.
- S'assure que le CIM fonctionne conformément aux orientations.
- Stratégiques et à la mission qui lui est confiée. Il est constitué d'un groupe restreint composé de cinq membres que sont la DGMG, la FDS (le Décanat ou son représentant), l'OTR, le ST-ITIE, le représentant des industries extractives désigné par l'APIET. Ces structures ont été soigneusement sélectionnées compte tenu de leur poids dans le secteur et dans le projet. L'organe de décision se réunira trimestriellement.
- Un organe doté d'un pouvoir consultatif, ayant une fonction d'orientation : il s'agit d'une instance élargie censée fournir des orientations et observations sur le fonctionnement du CIM, la pertinence de ses choix et de sa stratégie. A la différence de l'organe de décision, cette instance n'aurait ni budget à approuver, ni rapports de fin d'exercice à valider obligatoirement.

Cette distinction entre ces deux fonctions obéit à une règle de prudence, qui voudrait que le CIM, rattachée à la FDS, soit régi en partie, par les mêmes textes que ceux qui organisent le fonctionnement de la Faculté des Sciences de l'Université de Lomé.

6. Mécanisme de mise en œuvre

6.1. Organisation et Ressources

Pour assurer les opérations de la stratégie, il s'avère nécessaire pour le CIM de disposer d'une organisation et des ressources adéquates.

6.1.1. Organisation et Management

L'organisation du CIM doit refléter ses ambitions et celle de ses parties prenantes. Au delà des équipements et des infrastructures, le CIM devra disposer d'un personnel qualifié, présentant les aptitudes requises aux fonctions clés. Compte tenu des attentes et de son orientation, certaines compétences peuvent ne pas se retrouver au niveau de l'équipe dès la première année. En revanche, certains profils devront être recrutés tel que, le Responsable, potentiellement Directeur, ayant la pleine responsabilité sur la coordination et la conduite des opérations et de la mise en œuvre de la stratégie.

Par ailleurs, un manuel de procédures clair et adapté devra servir de référentiel, sans pour autant alourdir le fonctionnement de la FDS. Une évaluation préalable des risques de gestion pourrait être effectuée pour confirmer que la gestion des deniers du CIM pourra être compatible avec les exigences et les attentes des partenaires.

6.1.2. Ressources

La disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières devra être assurée avant le démarrage des activités du CIM.

Les ressources humaines pourraient comprendre un Directeur dont le profil est précisé dans ses TDR de référence, qui sont développés séparément. Outre son personnel d'appui, il sera nécessaire de recruter à l'interne un spécialiste en communication, disposant d'un background en informatiques et dans les technologies de l'information. Ce dernier doit être capable d'assurer l'animation du portail, la production de supports en infographie, et les prestations multi-médias.

Sur le plan financier, les arrangements de financement doivent être en place pour faciliter une exécution fluide des plans d'action. A cet égard, il est prévu un appui de la Banque Mondiale dans le cadre du PDGM. De même, les quotes-parts à prélever sur l'inscription des étudiants doivent être arrêtées afin de garantir sa mise en œuvre dès la première année.

6.2. Cadre de mesure de rendement

Le cadre de mesure de rendement permet d'établir le mécanisme de suivi des résultats au fur et à mesure de la mise en œuvre. Les tableaux ci-après présentent les détails de ce suivi.

Objectif Stratégique 1 :

Offrir une plateforme de développement et de diffusion de l'information minière dans des formats innovants, adaptés aux besoins des usagers (toutes catégories).

Actions stratégiques	Indicateurs d'extrants	Indicateurs d'effets	Indicateurs d'impacts	2018	2019	2020	2021	2022
Offrir l'accès à des bibliothèques physiques, virtuelles, ou itinérantes	Bibliothèques physiques et virtuelles disponibles	Nombre d'accès et d'abonnements par année	Impact réel du secteur minier est (mieux connu)		x	x	x	x
Etablir un portail et des supports d'information accessibles aux usagers	Un portail d'information sur le secteur minier est disponible en ligne	Les citoyens et usagers ont un accès permanent à des informations à distance	La transparence devient une réalité dans le secteur minier		x	x	x	x

Objectif Stratégique 2 :

Servir de cadre pour la formation et la valorisation des produits de connaissance dans le domaine minier.

Actions stratégiques	Indicateurs d'extrants	Indicateurs d'effets	Indicateurs d'impacts	2018	2019	2020	2021	2022
Accompagner les formations principalement dans les métiers relatifs au développement de la mine	Le CIM contribue à la formation dans le domaine minier	Nombre d'étudiants/ formés par année	la main d'œuvre qualifiée est disponible pour accompagner le développement des projets			x	x	x
Appui à la publication et à la vulgarisation des travaux scientifiques	Le CIM contribue à la vulgarisation des connaissances produites par l'UL	Nombre de publications appuyées par le CIM	La production académique est mieux connue			x	x	x
Offrir des prestations dans le domaine de l'événementiel	Le CIM devient un espace de rencontre et d'échange sur le secteur minier	Nombre de séminaires, conférences,... organisés	Les investissements du CIM sont rentabilisés			x	x	x

Objectif Stratégique 3 :

Proposer aux opérateurs/ investisseurs des solutions techniques par le biais de la recherche.

Actions stratégiques	Indicateurs d'extrants	Indicateurs d'effets	Indicateurs d'impacts	2018	2019	2020	2021	2022
Cœuvrer pour le développement du laboratoire et de la recherche minière	Le CIM contribue à la visibilité et au positionnement du laboratoire et de la recherche	Nombre d'Opportunités enregistré par année (participation à des projets, voyages scientifiques, prestations, etc.)	L'Université de Lomé est reconnue comme un pôle de service dans la sous-région			x	x	x
Fournir des services aux entreprises et aux administrations	Le CIM offre des prestations de laboratoire à l'industrie togolaise et sous-régionale	Nombre de services offerts aux industriels et aux administrations	Le CIM contribue à la réduction des coûts de développement des projets				x	x

Objectif Stratégique 4 :

Partenariat et mise en réseau des acteurs.

Actions stratégiques	Indicateurs d'extrants	Indicateurs d'effets	Indicateurs d'impacts	2018	2019	2020	2021	2022
Définir un cadre de partenariat en vue de favoriser la collecte et la diffusion de l'information	Des protocoles en faveur de l'échange automatique des données sont signés avec les institutions clés	Nombre de protocoles/ partenariats conclus	Accessibilité de l'information minière		x	x	x	x
Définir un schéma de financement pour encadrer la mobilisation de ressources	Un plan de financement est arrêté avec les partenaires techniques et financiers	Pourcentage du budget financé sur fonds propres	La viabilité financière du CIM est assurée			x	x	x
Diversifier le partenariat technique et scientifique en vue de favoriser l'excellence	Le CIM développe des partenariats nationaux, régionaux et internationaux	Nombre de partenaires/ projets par thème ou axe de recherche	Les compétences de la FDS en matière de recherche sont renforcées			x	x	x

7. Budget indicatif

L'ambition de doter le CIM d'une structure opérationnelle adéquate qui accompagne la mise en œuvre du Business plan, induit des coûts d'investissements et de fonctionnement. En tenant compte de la mise en œuvre du plan, les besoins financiers au cours des cinq prochaines années se présentent comme suit, à compter de 2018.

BESOINS FINANCIERS (en milliers FCFA)

Actions stratégiques	2018	2019	2020	2021	2022
Objectif Stratégique 1 : Offrir une plateforme de développement et de diffusion de l'information minière dans des formats innovants, adaptés aux besoins des usagers (toutes catégories)					
1.1. Offrir l'accès à des bibliothèques physiques, virtuelles, ou itinérantes.					
1.2. Etablir un portail et des supports d'information accessibles aux usagers.					
Objectif Stratégique 2 : Servir de cadre pour la formation et la valorisation des produits de connaissance dans le domaine minier					
2.1. Accompagner les formations principalement dans les métiers relatifs au développement de la mine.					
2.2. Appui à la publication et à la vulgarisation des travaux scientifiques.					
2.3. Offrir des prestations dans le domaine de l'événementiel					
Objectif Stratégique 3 : Proposer aux opérateurs/ investisseurs des solutions techniques par le biais de la recherche.					
3.1. accompagner le développement du laboratoire et de la recherche.					
3.2. Fournir des services aux entreprises et aux administrations.					
Objectif Stratégique 4 : Partenariat et mise en réseau					
4.1. Définir un cadre de partenariat en vue de favoriser la collecte et la diffusion de l'information.					
4.2. Définir un schéma de financement basé en partie sur la mobilisation des ressources					
4.3. Diversifier le partenariat technique et scientifique en vue de favoriser l'excellence.					

8. Annexes

8.1. Compte rendu de l'atelier du 28-31 Mai 2018

Mission de l'élaboration d'un cahier de charges pour la conception et l'implémentation d'un dispositif d'accès à l'information minière du secteur minier au Togo

Rapport de l'atelier de restitution et de planification

Emefa Toulassi – Djinan, Consultante

Du lundi 28 au mercredi 30 mai 2018, s'est déroulé à Tsévié à l'hôtel St Georges un atelier de validation du diagnostic suivi de planification. Cet atelier a regroupé 34 participants provenant des services suivants : le Projet de Développement et de la Gouvernance Minière (PDGM), la Direction Générale des Mines et de la Géologie (DGMG), l'Initiative de Transparence pour les Industries Extractives (ITIE), l'Office Togolais des Recettes (OTR), la Faculté des Sciences (FDS), la Société Civile, la Société Nouvelle des Phosphates du Togo (SNPT), Scan Togo, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et de Démographie (INSEED) et l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE). (La liste des participants est annexée au présent rapport).

Le présent rapport résume jour après jour les grandes lignes desdits travaux.

Journée du 28 mai 2018

La première journée s'est ouverte par une phase introductive et administrative ponctuée par les points ci-après :

- La cérémonie d'ouverture ;
- La synthèse des sections ;
- Les travaux de groupes et restitution.

1. Mot d'ouverture de l'atelier

Dans son mot d'ouverture, Monsieur AYEISSAKI Boukari, le coordonnateur du PDGM a tout d'abord souhaité la bienvenue aux participants et a présenté le projet PDGM. Ensuite, il a soutenu que c'est une nécessité, que la Faculté des Sciences de l'Université de Lomé dispose d'un centre d'information minière. Par la suite, le consultant a rappelé l'objectif de l'atelier qui est de permettre aux participants d'identifier les éléments essentiels à la mise en place du centre d'information minière.

2. Attentes des participants

Les attentes des participants à la fin de l'atelier sont :

- Avoir à disposition le CIM dans un bref délai ;
- Comprendre le rapport de diagnostic afin d'apporter des recommandations ;
- Maîtriser les défis relevés dans le rapport de diagnostic ;
- Tenir compte des avis de chaque participant ;
- Avoir un outil de qualité pour mettre à la disposition du public ;
- Disposer du CIM afin d'alimenter la base de données d'INSEED ;
- Avoir des données fiables au CIM afin de les fournir d'une manière efficace et exhaustive à l'ITIE pour ses rapports ;
- Comprendre les avantages d'un CIM pour les sociétés minières ;

- Contribuer à l'amélioration de la diffusion des données de la SNPT ;
- Prendre en compte les aspects technologiques du système.

Cette phase a été suivie par une présentation du consultant sur les objectifs et modalités pratiques de l'atelier.

3. Exposé 1 : Objectifs de l'atelier et modalités pratiques

Cette présentation a rappelé la méthodologie adoptée dans l'offre technique ainsi que les objectifs suivants :

- (i) partager et confirmer l'analyse initiale concernant les dispositifs d'accès à l'information, les besoins identifiés, de même que les besoins en termes de renforcement de capacités ;
- (ii) de définir de manière consensuelle le cadre stratégique, les caractéristiques institutionnelles et de gouvernance du CIM ainsi que les axes du plan de renforcement de capacités à développer.

Par la suite le consultant a donné les outils à utiliser lors des travaux pratiques et a terminé en donnant aux participants le planning des travaux pour les trois jours. Ce planning est défini comme suit :

- *jour 1 Restitution et consolidation de l'analyse*
- *jour 2 : Détermination des paramètres du CIM (planification)*
- *jour 3 : Plan de renforcement des capacités*

4. Exposé 2 : Principaux acteurs et leurs besoins

Le consultant a présenté les acteurs suivants la DGMG, l'ITIE, L'ANGE, la SNPT, l'OTR, la FDS, les opérateurs privés et l'OSC avec leurs différents besoins. On retient de sa présentation que la DGDM, la SNPT et la FDS ne disposent pas un site web pour la vulgarisation des informations relevant de leur domaine. Quant à l'OTR, il ne dispose pas des données exhaustives sur les données de l'exploitation minière. A cet effet, il serait judicieux de préciser les informations qui doivent faire l'objet d'une diffusion.

Par ailleurs l'ITIE ne dispose pas à temps, les données pour la compilation des différents rapports. Toutefois, il est à noter que l'ITIE n'est subordonnée à aucune structure. Elle est autonome et est rattachée au ministère des Mines.

Après cette présentation, certaines recommandations ont été faites de la part de certains participants d'une part, et d'autre part des questionnaires ont fait l'objet de discussions.

Les points suivants ont été débattus durant les discussions :

- La disponibilité des sites web au niveau de chaque structure

Il est important que chaque structure dispose d'un site web pour permettre au citoyen d'avoir un accès facile à l'information fiable et aussi qu'on puisse connecter ces sites web au centre d'information minière.

- En 2003, le MME avait organisé des portes ouvertes sur le secteur minier. Cette initiative a été suivie de l'élaboration d'un guide pour le secteur minier et d'un document de synthèse pour les potentialités minières du Togo. A ces derniers s'ajoute la participation aux forums. Quant à la DGMG, elle ne dispose pas de rapport annuel pour rendre compte de la production des industries extractives au public.

Il a été soulevé que le MME dispose d'un site web qui est opérationnel depuis 2011. Et qu'il n'y a pas de vase clos entre l'OTR et la DGDM.

De même, la SNPT produit des rapports mensuel et annuel qu'elle mette à la disposition de la BCEAO, la banque mondiale et le PNUD.

- la FDS doit abriter le centre d'information
- de 2013 à 2014, les OSC ont bien fonctionné

Ces discussions ont conduit à des exercices réalisés en petits groupes sur la cartographie des acteurs selon l'influence et l'engagement. Cet exercice consiste à :

- indiquer la position de chaque acteur ou institution en fonction de leur engagement/ implication dans la gouvernance du secteur minier
- définir leur influence sur l'accès à l'information.

A cet effet, chaque groupe a indiqué l'implication de chaque acteur dans la gouvernance du secteur minier et a défini leur influence dans l'accès à l'information sur une échelle variant de 1 à 5. Les notes suivantes ont été attribuées à la DGMG, l'ITIE, l'ANGE, l'OTR, l'OSC, la SNPT, le PDGM, la FDS.

Tableau I : Besoins principaux acteurs

	IE	GRUPE MIXTE	DGMG /UNIVERSITE	OSC
DGMG	(3 ; 4,5)	(2 ; 3)	(4 ; 2,5)	(4 ; 5)
ITIE	(4,5 ; 4,5)	(4 ; 4)	(4. 4)	()
ANGE	(4 ; 4)	(3 ; 4)	(4. 3,5)	(3,5 ; 2,5)
OTR	(2,5 ; 2,5)	(4 ; 4)	(3 ; 3)	(3,5 ; 3)
OSC	(4,75 ; 2)	(3 ; 4)	(4 ; 2)	(4 ; 2)
SNPT	(4 ; 4)	(1 ; 1)	(1 ; 1,5)	(2 ; 1)
PDGM	(4 ; 4)	(4 ; 4)	(4,5. 4)	(4 ; 4)
FDS	(1.1)	(2 ; 1)	(2 ; 3) ^o	(2,5 ; 1,5)

De l'analyse des données du tableau, il apparaît que les notes attribuées à l'ITIE, l'ANGE, l'OSC et la SNPT sont cohérentes. Et cela montre leur niveau d'engagement dans la gouvernance et leur influence par rapport à l'accessibilité de l'information.

5. Exposé 3 : Principaux défis en matière d'accès à l'information

Suite à la présentation du consultant, on note :

- une absence d'une vision globale de la mise en place de l'information dans la gestion du secteur minier.
- des défis de coordination
- une faible capacité managériale
- un manque de ressources humaines
- un problème d'application des textes
- une absence d'un système d'information informatisé

Les travaux de la journée ont pris fin sur une analyse SWOT du secteur minier effectuée en petits groupes.

Journée du 29 mai 2018

1. Exposé 1 : forces, faiblesses, menaces et opportunités du secteur minier

Les travaux de la journée ont débuté en suivant le programme établi. Il s'agit des exposés sur les résultats SWOT du secteur minier, de la présentation de quelques cas pratiques afin d'amener les participants à des exercices sur la définition de la vision, de la mission et des objectifs pour le CIM.

Analyse et discussion sur les éléments de diagnostic

Il s'agit d'un débat sur les résultats SWOT proposés le jour 1. Après analyse et discussion, les points suivants ont été retenus au niveau de chaque composante de l'analyse SWOT

Tableau II : Analyse SWOT du secteur minier par rapport à l'accès à l'information

FORCES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion du Togo à l'ITIE (...) - Existence de certaines dispositions du code minier (à préciser) - Lois sur l'accès à l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Troubles socio-politiques (climat des affaires) - Opacité dans la gouvernance centrale - Extension du secteur informel - Interférence du politique - Défis lié à la fiabilité des données
FAIBLESSES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de vitrine de publication des informations minières - Non application des règles et normes - Absence d'un système d'information géologique minier et d'un cadastre minier moderne - Non recrutement du personnel - Absence de politique minière et de stratégie de communication du secteur minier - Insuffisance de financement des institutions en charge de la communication - Code minier désuet - Défaut de transparence - Manque de financement dans la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> - L'engagement des entreprises à divulguer leurs données - Révision du code minier national - Projet PDGM - Secteur minier comme secteur prioritaire dans la Stratégie de développement - Révision du code minier communautaire (UEMOA) - Implication croissante et participation des communautés riveraines - Implication et intérêt des médias (relais d'information) - Collaboration avec la FDS/université - Existences des financements extérieurs

2. Exposé sur des modèles de fonctionnement : Présentation de quelques cas pratiques

Le consultant a fait une présentation sur des cas pratiques du CERSA (Centre d'Excellence pour la Recherche en Sciences Aviaires) et sur le CEIGIAF (Centre d'excellence francophone sur les industries extractives). Il a présenté pour ces deux institutions la nature de leur service, leur modèle de financement et leur stratégie partenariale. Le tableau III résume les grandes lignes des deux institutions.

Tableau III : Services et types de partenariat de CERSA et CEIGIAF

	Services	Partenariats et financements
CERSA	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche-développement; - Formation en Master et Doctorat, formation de courte durée (6 mois) - Appui-conseil aux éleveurs de volailles; - Valorisation des sous-produits avicoles ; - Renforcement de la collaboration entre les partenaires 	Existence de partenariats avec d'autres professionnels et universités sur le plan national et international
CEIGIAF	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement - Organisation de Conférences - Recherche-Action 	Existence de partenariats au niveau national, avec les universités et d'un réseau de partenariat à travers le monde

Ces exposés ont conduit à des exercices et discussions facilitées en petits groupes. Dans ces exercices, il est demandé que chaque groupe puisse faire des propositions de définitions de la vision, de la mission et des objectifs pour le CIM. Chaque groupe a d'abord proposé une liste des changements qui pourraient se produire dans le secteur minier en rapport avec l'accès à l'information sur une période de 5 ou 10 ans. Les propositions de chaque groupe ont été discutées en plénière et ont permis de définir pour chaque groupe une proposition de vision. Les dites propositions ont été analysées cas par cas afin de retenir celle qui retient l'aval de tous les participants. Ainsi donc les propositions suivantes ci-dessous ont été acceptées :

« D'ici 2028 le Togo dispose d'un centre d'information minière d'envergure internationale offrant des services dans les domaines de la formation, des rencontres d'échanges, de l'exploration, recherche et exploitation minière »

« La vision du CIM est d'être un centre de référence en information minière permettant d'assurer un partenariat dynamique entre tous les acteurs, de rendre disponible et de diffuser les informations pertinentes, d'être un appui à la formation et la recherche et promouvoir l'assurance qualité dans le secteur minier »

Dans l'après-midi, la reprise des travaux a débuté par une meilleure connaissance des notions de mission et de vision. Le consultant a expliqué ces deux notions afin de permettre aux participants de mieux formuler la mission du CIM.

Des discussions facilitées en petits groupes ont eu lieu et chaque groupe a encore formulé des propositions de mission. Il ressort des discussions des participants que la formulation de proposition ci-dessous sur la mission du CIM a été acceptée.

« Le CIM a pour mission de mettre en place un système d'information actualisé et diffusé par tous les supports à travers un cadre permanent d'échange et appuyer la production de connaissance et la formation en vue d'une meilleure contribution du secteur minier au développement durable au Togo ».

Pour clôturer les travaux de la journée, le consultant a proposé que chaque participant puisse réfléchir sur l'identification des domaines stratégiques et activités clés du CIM. Il s'agit de proposer des objectifs stratégiques qui seront débattus au 3eme jour de l'atelier.

Journée du 30 mai 2018

La journée a débuté par la collecte des propositions sur les axes stratégiques. Quatre propositions ont été acceptées.

1. *Gestion et diffusion de l'information minière*
2. *Partenariat*
3. *Renforcement de capacités des acteurs*
4. *Appui à l'éducation et à la recherche*

A la suite, un exercice a été demandé aux binômes formés afin de proposer des objectifs stratégiques en relation avec les axes stratégiques ci-dessus. Une collecte des objectifs proposés par les binômes a été faite.

Axe stratégique 1 : Gestion et diffusion de l'information minière

Objectifs :

- Mécanisme de collecte de données et de traitement de l'information minière ;
- Rendre accessible l'information minière (Diffuser) ;
- Mettre en place une base de données actualisée ;
- Mécanisme d'assurance/qualité.

Remarque : il a été proposé de jumeler les 2^{ème} et 3^{ème} propositions.

Axe stratégique 2 : Partenariat

Objectifs :

- Conseiller et appuyer les acteurs dans la publication de l'information (meilleures pratiques) ;
- Mobiliser les ressources à travers un partenariat dynamique ;
- Créer des conditions d'échanges et de dialogue entre les parties prenantes ;
- Favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques avec les institutions régionales.

Axe stratégique 3 : Renforcement de capacités des acteurs

Objectifs :

- Former les acteurs sur les aspects législatifs et réglementaires ;
- Renforcer des compétences dans le domaine de la gestion des données ;
- Compétence de la main d'œuvre ;
- Renforcer les compétences des professionnels

Axe stratégique 4 : Appui à l'éducation et à la recherche

Objectifs :

- Produire/mettre à disposition des ressources humaines qualifiées répondant aux besoins du marché du travail ;
- Intensifier les recherches géologiques et minières ;
- Contribuer à l'actualisation et l'amélioration de l'information géo minière.

Après une discussion sur les objectifs, le consultant a présenté une grille pour le renforcement des capacités organisationnelles. A ce niveau, les participants sont conviés à un autre exercice sur le renforcement des capacités organisationnelles. Il s'agit de renseigner la grille à cet effet. Les propositions des différents groupes ont été consignées dans les grilles rendues (*voir le dossier RC*). Ensuite une discussion a permis de relever les points et de valider les propositions.

Au retour de la pause déjeunée, le consultant a fait un bref exposé sur la gouvernance du CIM et les mécanismes de coordination. Ensuite, il a convié les différents groupes à des exercices.

Les propositions faites par groupe pour la gouvernance interne sont :

■ **Groupe DGMD/UL/**

Le CIM sera intégré à l'université de Lomé particulièrement à la FDS

Q1 : comité de pilotage/ comité consultatif

Q2 : MME/Enseignement/Ministère des finances/APIET/CCI/Patronat/MERF/OSC

Q3

■ **Groupe ITIE/OTR**

Organe de supervision pour les décisions

Organe d'exécution

Groupes thématiques de travail et de réflexion qui seront adoptés en organe de supervision

Certains participants ont proposé une coordination tripartite composée des privées, de l'OSC et le ministère. Et un pourcentage de représentabilité sera accordé à chaque partie.

■ **Groupe Société privée/ANGE**

Q4 Toutes les structures qui ont un lien avec l'élaboration du CIM

Q5 Trois ans renouvelable une seule fois

Q6 Exclusivité de nomination ou de destitution du président/ par vote

■ **Groupe OSC**

Prévoir un cahier de charge et un rapport à mi-parcours

Q5 Trois ans renouvelable une seule fois

Q7 Code de conduite, règlement intérieur

A ce niveau, après une discussion, il a été suggéré de laisser la gouvernance à l'université.

Ceci a conduit à un autre exercice demandé par le consultant sur les partenariats clés et les relations extérieures. Après réflexion, les propositions suivantes ont été faites par chaque groupe.

■ **Groupe OSC**

La société civile joue le rôle de veille dans tous les organes et à tous les niveaux

Elle constitue un relais d'information

Elle joue également le rôle d'interface avec toutes les parties prenantes (administration, entreprises et autres institutions)

Détailler ces liens dans les deux sens OSC/CIM et OSC/acteurs.

■ **Groupe Société privée/ANGE**

Lien/synergie consultatifs et périodiques

Liens d'échange de partage permanent d'informations minières

■ **Groupe DGMD/UL/**

Ressources humaines spécialisées

Utilisation des laboratoires de l'université pour former les professionnels et des étudiants

CIM sera une vitrine de l'université pour la société

Financement des industries au CIM

Industries accueilleront les étudiants en stage.

Annexe liste des participants à l'atelier du 28 au 30 Mai 2018

NOMS	PRENOMS	ORGANISME	EMAIL
MINISTERE DES MINES ET ENERGIES			
AYESSAKI	Boukari	PDGM	bayesski@gmail.com
KARAMON NAGAZAMA	Gnemessassan	DGMG	kngmoadz@gmail.com
LOUKA	Masseti	PDGM/SSE	paulouka@yahoo.fr
DJAKA	Yoavi Mawusi	PDGM	djakaetienne@gmail.com
ODAH	Ayefounin	PDGM	louis.odah@gmail.com
HUNLEDE	Amah	DLM/DGMG	amahhunlede@yahoo.fr
WANDA	Kpirgbéne	DRGM/DGMG	kpirgbene.wanda@gmail.com
AOUISSI	Lanhèziyè	PDGM	sylvestre.aouissi@yahoo.fr
ADJEHOUN	Kossi	DGMG	nestokos@yahoo.fr
SCAN TOGO			
DZOTSI	Richard Yao	Scan Togo mines	dzotsirichard@gmail.com
INITIATIVE POUR LA TRANSPARENCE DANS LES INDUSTRIES EXTRACTIVES			
DZIVENOU	Mensah Kwami Kumah		parfaitdzivenou@hotmail.com
OFFICE TOGOLAIS DES RECETTES			
AWIKODO	Tomdjow	OTR/CDDI	tawikodo@otr.tg
KOSSI	Y. Ogah	OTR	ykossi@otr.tg
DERMAN	A. Rachid	OTR	rderman@otr.tg
SOCIETE NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO			
EKUE-HETTAH	Kokoè epse Mortant	SNPT	statistiksnpt@yahoo.fr
AZOUMAH	K. Wolali	SNPT	kwazoum@gmail.com
UNIVERSITE			
AGBOSSOUMONDE	Yao	FDS	yagboss12@gmail.com
TCHEGUENI	Sanonka	FDS	tchegsani@gmail.com
BOROZE	Tchamye TE	CIC	tchamye@gmail.com / tboroze@univ-lome.tg
ADJRAH	Yao	CERSA	neladjrah@gmail.com
AGENCE NATIONALE DE GESTION DE L'ENVIRONNEMENT			
SEBABE	Agoro	ANGE	sebabeagoro@gmail.com
ABI	Hazou	AGNE	hazouabi@yahoo.fr
SOCIETE CIVILE			
AWATE	Ouma Yana	ONG IRLEP	awateouma@gmail.com
TAKPA	Basile	COMINTES	comintestogo@gmail.com / takpabasile@gmail.com
KOUGBLENNOU	Kossi	ACOMB	acomb9@hotmail.com
DZENDA	Abeyeta	UONGTO	uongto_2000@yahoo.fr
KETOMAGNAN	Godson	LIBERTE	godsonket@yahoo.fr
ABALO	Afateinom	AFEMET	afmet@yahoo.com
KOLANI	Saugle	FONGTO	peterfongto@gmail.com
PETCHEZI	Fabrice	CONAPP	petchezif@yahoo.fr
AUTRES			
RAGOUENA	Vivien	TGC-SA	virasmining.tg@gmail.com
KODAGA	W. Ambroise	CECO-mines	akodagagmail.com
MAYIMBO	Adja	INSEED	mayimboa@yahoo.fr
TSOLEGNANOU	Agbewonou	Ministère de l'Economie et de la Finance	patricetsolegnanou@yahoo.fr