



PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE  
MINIERE (PDGM) FINANCEMENT : CREDIT IDA N° :57350-TG



MISSION D'EVALUATION A  
MI- PARCOURS DU PROJET



**RAPPORT FINAL – JANVIER /2019**

**Kofi John Idao EGBETO**  
**Consultant International**  
**Email : kofijohn3@yahoo.fr**  
**Tel : +228-90 04 39 71**

## Table des matières

<b>Liste des sigles</b> .....	<b>3</b>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	<b>4</b>
<i>LISTE DES GRAPHIQUES</i> .....	<b>4</b>
<b>SYNTHESE ET CONCLUSION</b> .....	<b>5</b>
<b>I-INTRODUCTION</b> .....	<b>17</b>
<b>II- OBJECTIFS ET DESCRIPTION DU PROJET</b> .....	<b>23</b>
<b>III/ RESULTATS OBTENUS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET</b> .....	<b>36</b>
<b>IV/ SUIVI-EVALUATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE</b> .....	<b>46</b>
<b>V/ IMPACTS DU PROJET</b> .....	<b>57</b>
<b>VI- ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU PROJET</b> .....	<b>62</b>
<b>VII/ CONCLUSION</b> .....	<b>105</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>108</b>

## **LISTE DES SIGLES**

ADI/IDA	Association Internationale pour le Développement (Banque Mondiale)
AOI	Appel d'Offre International
AON	Appel d'Offre National
AMI	Appel à Manifestation International
ANGE	Agence nationale de la Gestion de l'environnement
BM	Banque mondiale
CCS	Comité de coordination stratégique
CD	Compte Désigné
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
CI	Consultants individuels
DDCM	Direction de développement et de contrôle minier
DGMG	Direction générale des mines et de la géologie
DLM	Direction des laboratoires des mines
DNCMP	Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DRGM	Direction des recherches géologique et minière
EE	Évaluation environnementale
EES	Évaluation environnementale et sociale stratégique
EIE	Études de l'impact environnemental
EIES	Étude d'impact environnemental et social
EIS	Étude de l'impact social
EMAPE	Exploitation minière artisanale et à petite échelle
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'Energie
ODP	Objectifs de Développement du Projet
OTR	Office Togolais des recettes
PAR	Plan d'action de réinstallation
PDGM	Projet de développement et de gouvernance minière
PGES	Plan de gestion environnementale et sociale
PIB	Produit intérieur brut
PND	Plan National de Développement
PO	Politique opérationnelle
PPF	Fonds de Préparation du projet
PPM	Plan de Passation de Marchés
PPR	Examen a posteriori de la passation de marchés
PTBA	Plan de Travail et de Budget Annuel
RIF	Rapports financiers intermédiaires trimestriels
S&E	Suivi et évaluation
SED	Sélection par entente directe
SFQC	Sélection fondée sur la qualité et le coût
SIG	Système intégré de gestion
SNPT	Société nouvelle des phosphates du Togo
TDR	Termes de référence

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Taux de décaissement de PDGM .....	6
Tableau 2. Recommandations .....	10
Tableau 3 : détail des composantes opérationnelles du PDGM.....	26
Tableau 4 : coût et financement du projet.....	30
Tableau 5 : Estimations des coûts du projet par type de dépense.....	30
Tableau 6 : Cadre de résultats.....	47
Tableau 7 : Evolution des permis de recherches.....	57
Tableau 8 : Nombre de contrôle Miniers.....	59
Tableau 9 : Ecart de Date de signature des Contrats entre les Consultants et le Ministre (MME).....	68
Tableau 10: Délais d'obtention des ANO de la Banque Mondiale.....	72
Tableau 11 Taux de décaissement des composantes opérationnelles au 30 Octobre 2018.....	76
Tableau 12 : Ecart entre ANO/IDA sur TdRs et ANO/ DCNMP/AMI.....	79
Tableau 13 : Ecart entre ANO/DCNMP et Lancement de AMI.....	80
Tableau 14 : Ecart de Date de signature des Contrats entre les Consultants et le Ministre (MME).....	81
Tableau 15 : Ecart de Date de signature des contrats entre le Ministre (MME) et le Ministre (MEF).....	83
Tableau 16 : Nombre de contrat et temps nécessaire pour les signer.....	84
Tableau 17 : Ecart de date entre l'ANO de la Banque mondiale sur les TdRs et le contrat signé par le Ministre (MEF).....	85

## **LES GRAPHIQUES**

Graphique 1 : Evolution des permis de recherches.....	58
Graphique 2 : Nombres de contrôle miniers.....	60

## **SYNTHESE ET CONCLUSION**

D'un montant de US\$ 15 millions, le PDGM a été signé le 29 Janvier 2016, mis en vigueur le 03 Mars 2016 et lancé officiellement le 9 Août 2016. Il a une durée de 5 ans et prendra fin le 31 Décembre 2020, sauf prorogation.

Le PDGM est structuré en 3 Composantes :

- ❖ Composante A : Gouvernance, transparence, suivi et efficience du secteur minier qui se décline en 6 sous-composantes à savoir :
  - Cadastre minier et base de données géologiques nationales (A1);
  - Services de conseil pour l'évaluation des transactions concernant les propositions de développement du secteur minier (A2) ;
  - Suivi et contrôle de la production minière (A3) ;
  - Développement organisationnel et restructuration du MME (A4);
  - Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier (A5);
  - Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (A6)
- ❖ Composante B : Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier dont les sous-composantes sont :
  - Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier (B1);
  - Gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier et Soutien aux plateformes de développement communautaire (B2);
  - Retombées économiques en matière d'infrastructures du secteur minier (B3);
- ❖ Composante C : Gestion et coordination de Projet.

Un Fonds de contrepartie d'un montant de US\$ 200 000 soit FCFA 100 000 000 devrait être mis en place par le Gouvernement à raison de FCFA 20 millions par an pour couvrir les indemnités des séances de travail et visites de site, les frais de transport et les autres dépenses des divers Comités mis en place.

L'ancrage institutionnel du projet repose sur 3 piliers : le Comité de Coordination Stratégique (CCS) interministériel ; le Ministère des Mines et de l'Énergie (MME) et l'Unité d'Exécution du Projet (UEP).

D'autres structures participent aussi au suivi du projet, notamment les Comités de Pilotage pour certaines sous-composantes jouant le rôle d'organe de coordination et de supervision des activités de ces sous-composantes. Il s'agit du :

- **Comité de Pilotage Environnemental et Social (CPES)**, pour les sous-composantes **A6** (*Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle*) et **B2** (*Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire*), créé par Arrêté No 23//MME/CAB/DGMG/ du 15 Avril 2016 ;
- **Comité de Pilotage Statistique (CPS)**, pour la sous-composante **A3** (*Suivi et Contrôle de la production et des recettes minières*), institué par Arrêté ministériel N° 24/MME/CAB/DGMG du 15 Avril 2016 ;
- **Comité de Pilotage Education (CPE)**, pour la sous-composante **B1** (*Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales*), créé par Arrêté No 25/MME/CAB/DGMG/ du 15 Avril 2016 .

Ces Comités de Pilotage, financés par les fonds de contrepartie du projet, sont composés, chacun, de cinq (05) membres et présidé par le point focal de l'institution bénéficiaire et/ou responsable de la thématique concernée de la sous-composante.

Le projet est également conçu pour veiller à ce qu'un grand nombre de parties prenantes (Gouvernement, industrie, société civile) aient un rôle à jouer dans le cadre de la promotion de la transparence et de la redevabilité.

Au 30 Octobre 2018, le taux physique d'exécution des activités prévues dans les PTBA est de 51,28% générant un taux global de décaissement de 20,70% dont 16,40% pour les 2 composantes opérationnelles témoignant d'une faible mise en œuvre du projet comme l'illustre le Tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Taux de décaissement de PDGM**

<b>Code</b>	<b>Libellé</b>	<b>Taux de Décaissement</b>
<b>A</b>	<b>Gouvernance, Transparence, suivi et efficience du secteur Minier</b>	<b>12,57%</b>
A01	Cadastre minier et base de données géologiques nationales	12,88%
A02	Services de conseil pour l'évaluation des transactions concernant les propositions de développement du secteur minier	9,08%
A03	Suivi et contrôle de la production minière	25,28%
A04	Développement organisationnel et restructuration du MME	10,65%
A05	Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier	3,61%
A06	Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle	10,42%
<b>B</b>	<b>Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier</b>	<b>23,89%</b>

B01	Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier	25,34%
B02	Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier	32,54%
B03	Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier	0,00%
<b>A &amp; B</b>		<b>16,40%</b>
C	Coordination et Gestion du Projet	45,12%
	<b>TOTAL</b>	<b>20,70%</b>

**NB** : Il y a lieu de noter qu'à la validation du Rapport Provisoire en Janvier 2019, le taux global de décaissement a connu un accroissement encourageant s'élevant à 27,07%.

A l'issue de l'évaluation à mi-parcours, nous pouvons résumer les forces et faiblesses du PDGM comme suit :

➤ **Points Forts du PDGM**

- Pertinence du projet et cadrage avec les priorités du Gouvernement ;
- Très bonne performance des Indicateurs relatifs à l'objectif de développement du Projet. 4 sur 5 indicateurs ont atteint et dépassé leurs valeurs cibles, soit 80%.
- Approche innovante dans la mise en œuvre de certaines sous-composantes du projet qui lui confère un bon cadre analytique professionnel ;
- Prise en charge financière par le Gouvernement du fonctionnement des Comités de Pilotage qui est considérée comme une source de motivation pour les membres en vue de leur participation active aux réunions statutaires et extraordinaires ;
- Sur le plan de l'ancrage institutionnel, les acteurs tant au niveau du MME et des Comités de Pilotage ont une très riche et longue expérience dans les domaines de leurs compétences et offrent au projet un plateau technique et analytique fort utile.
- Célérité dans la signature des contrats par le Ministre des Mines et de l'Energie. Alors qu'il a 7 jours calendaires statutairement, le délai de signature varie chez lui de 1 à 3 Jours. Cette grande disponibilité est un atout incontestable pour le succès du projet qu'il convient de saluer ;
- Fonctionnement normal du CCS et ses contributions au projet jugées positives ;
- Flexibilité, professionnalisme et capacité d'adaptation de l'Equipe de la Banque mondiale conduite par le Chef du Projet-TTL- qui ont permis de maintenir un dialogue permanent et constructif avec le Gouvernement dont le MME ;

- Gestion fiduciaire du Projet conforme aux principes comptables généralement admis et aux termes de l'Accord de crédit IDA 5735-TG ;
- Dossiers d'Appels d'Offres établis sur la base des documents-types et les marchés passés ont fait l'objet de mise en compétition de plusieurs candidats conformément aux dispositions prévues et les critères d'attribution conformes aux critères contenus dans les Instructions aux Soumissionnaires(IAS).
- Dévouement et disponibilité permanents de l'Equipe de l'UEP.

➤ **Points Faibles du PDGM**

- Simplicité complexifiée dans la conception du Projet entraînant confusions, difficultés d'interprétation et retard dans sa mise en œuvre ;
- Activités des sous-composantes non clairement définies offrant un champs ouvert à toute interprétation des activités à mener ayant pour corollaire des arbitrages difficiles et des frustrations des bénéficiaires ;
- Multiplicité des acteurs en déphasage avec le nombre et les compétences en ressources humaines au sein de l'UEP ;
- Caractère transversal du Financement du PDGM ayant émoussé quelque peu le degré d'appropriation et d'adhésion du MME au projet en ce sens que certaines priorités du département n'ont pas pu être prises en compte dans le PDGM ;
- Ancrage institutionnel présentant une caractéristique hybride peu orthodoxe entraînant un leadership équivoque du projet ayant pour corollaire la lenteur dans les prises de décision et une faible marge de manœuvre de l'UEP ;
- Chronique déficit du MME en personnel affectant négativement les chances de succès du Projet. Selon la Banque mondiale, « *L'insuffisance de personnel au niveau du MME et particulièrement à la DGMD a contribué au faible progrès de la mise en œuvre des activités. De même, ce problème constitue un risque pour la pérennisation du projet* » ;
- Longs délais d'obtention des avis de non-objection -ANO- de la Banque mondiale pouvant aller jusqu'à 48 jours calendaires alors que la norme admise est de 15 jours calendaires ;
- Faible taux de décaissement (20,70%) dû essentiellement aux importants retards dans toutes les étapes d'exécution du projet et la complexité de sa mise en œuvre ;
- Non-décaissement régulier des fonds de contrepartie qui devient une véritable menace pour la motivation des membres des Comités de Pilotage ayant pour conséquence des retards dans les livrables des sous-composantes y relatives ;
- Problème de disponibilité et de mobilité de certains membres du Comité de Pilotage ;

- Longs délais dans le processus de passation des marchés. Pour le recrutement des Consultants (sélection fondée sur la qualité des coûts) exigeant l'accord préalable de la Banque mondiale, la durée a été pour le marché « EESS » jusqu'à 659 jours de l'approbation du PTBA jusqu'à la signature du contrat par le Ministre de l'Economie et des Finances. Il en est de même pour la sélection du Consultant Individuel (sans contrôle préalable de la Banque mondiale) où la durée est allée jusqu'à 393 jours pour le marché « *Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux* »;
- Longs délais d'approbation des contrats par le ministère de l'économie et des finances-MEF-
- Problème de disponibilité de crédit (attestation de disponibilité de crédit) ;
- Menace de pérennisation des sous-composantes A1(*Cadastre minier et base de données géologiques nationales*), A2(*Services de conseil sur les transactions*), A6 (*Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle*) et B2 (*Gestion environnementale et sociale des opérations minières*) en raison des problèmes institutionnels et organisationnels du MME ;
- Menace de pérennité de la sous-composante A3 en particulier « *la modélisation fiscale* » en ce sens qu'elle est paramétrée seulement sur l'or dont la production pour l'heure, est vraiment marginale au Togo. Le modèle n'a pas pu s'adapter ni aux phosphates ni aux autres minerais et est à l'heure actuelle non opérationnelle ;
- Redondance de la sous-composante A5 (*Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques (EP) du secteur minier*) avec les sous-composantes A4 (*Développement organisationnel du MME*) et B2 (*Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire*). Elle devrait donc être supprimée et la fonder dans la sous-composante B2 pour toute question socio-environnementale et dans la sous-composante A4 pour les questions structurelles et financières dont pourrait bénéficier la SNPT en tant qu'entreprise publique ;
- Redondance de la sous-composante B3 (*Retombées économiques en matière d'infrastructures du secteur minier*) avec la sous-composante A2 (*Services de conseil sur les transactions*). La pertinence étant faible, cette sous-composante n'a connu aucune activité depuis la mise en vigueur du projet. En réalité, les activités qui y sont prévues relèvent beaucoup plus de conseils et peut par conséquent, s'intégrer dans la sous-composante A2 (*Services de conseil sur les transactions*).

Quant aux recommandations, elles sont transcrites dans le Tableau suivant :

**Tableau 2 : Recommandations**

ACTIVITES	RECOMMANDATIONS	ACTEURS CONCERNES
<b>Conception du PDGM</b>	<p><b>Clarifier les sous-composantes</b> : Il est souhaitable qu’avec la banque, un effort soit fait pour clarifier et lister les activités concrètes à mener dans les sous-composantes jusqu’à la date de clôture du projet et ceci en veillant à éliminer les sous-composantes redondantes.</p> <p><b>Conseils pratiques au MME en matière de conception de projet</b>: Il faut reconnaître que la conception du PDGM n’a pas bénéficié suffisamment de la participation active des bénéficiaires dès le départ sinon il n’y aurait pas toutes ses frustrations des acteurs clés du projet. La mission encourage le MME dans la perspective d’une éventuelle phase2 du PDGM à veiller sur l’approche participative dès l’identification et à l’appropriation par les acteurs clés et bénéficiaires du projet en vue de maximiser ses chances de succès. L’approche participative tant dans la conception que dans l’exécution d’un projet est un gage indéniable d’adhésion, d’appropriation et de pérennité des acquis. Quant à l’appropriation, il est un élément déterminant qui repose sur la reconnaissance du fait qu’un projet ne pourra être couronné de succès, s’inscrire dans la durée et porter tous ses fruits, que si le bénéficiaire assume la responsabilité première dans la détermination des objectifs et priorités de son propre développement et des moyens à utiliser pour les atteindre. Plus forte est l’appropriation, meilleures sont les chances d’obtenir des résultats positifs. Dès lors que le bénéficiaire considère les priorités, plans et projets comme « siens », il est d’autant plus enclin à faire pression sur les Bailleurs de Fonds pour qu’ils s’alignent sur les objectifs et stratégies nationaux qu’il s’est défini.</p>	<b>MME, IDA,UEP</b>
<b>ANCRAGE INSTITUTION NEL</b>	<p><b>MME</b>: Pour lever l’équivoque de la coordination du projet, il serait souhaitable de mettre en place un management plus souple visant à alléger les lourdes charges du DGMM, en confiant la gestion des sous-composantes dont il est responsable à ses cadres en tant que «Points Focaux» . Ils auront le devoir de prendre des instructions chez lui et de lui rendre compte à tout moment et également à l’UEP comme interlocuteur dans la gestion technique du projet. Ceci permettrait de faciliter le suivi des outputs pour la célérité des livrables en ce sens que le Coordonnateur pourra avoir pour recours le DGMM en cas de problème de performance de ces Points Focaux. A l’heure actuelle, le Coordonnateur n’a qu’un seul recours, le Ministre en cas de conflit avec le DGMM avec toutes les conséquences de problème relationnel que cela peut entraîner. Mais dans la mise en place d’un management plus souple, le Coordonnateur aura 2 niveaux de recours : le DGMM et en dernier ressort le Ministre pour régler des conflits éventuels.</p> <p>Il faut préciser que si à l’avenir un « Point Focal » devrait être promu au poste de DGMM ou Secrétaire Général au sein du MME, il serait obligé de céder son poste de « Point Focal » à un autre cadre technique de rang inférieur.</p> <p>Quant à la passation des marchés où le retard dans le dépouillement et le recrutement des Consultants prennent une proportion inquiétante, il urge de revoir le mode de fonctionnement de la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et la Commission Technique d’Evaluation. Il conviendra d’alléger les tâches de la PRMP qui est à la fois Président du Comité de Coordination Stratégique (CCS) et de surcroît, Directeur de Cabinet. La Cour des Comptes dans son rapport du 15 Février 2018 a déjà relevé cette anomalie et a demandé au Ministre son remplacement. Le cumul de ces 3 postes n’est pas de nature à faciliter la mission du Titulaire.</p>	<b>MME, IDA, UEP,PRMP</b>

	<p><b>Comité de Pilotage :</b> Il est important que les livrables des Comités de Pilotage soient assortis de délais bien précis afin de mieux apprécier leurs performances en termes de célérité. Un suivi rigoureux de l'UEP de ces Comités de Pilotage devient donc impérieux. Il faudrait déterminer en concertation avec ces Comités, le paiement de leurs indemnités en fonction de leur présence aux réunions et séances de validation. Le MME et le Coordonnateur devront s'assurer du remplacement sans délai d'un membre absent pour raison de mission à l'extérieur du pays ou de non-participation aux travaux de son Comité.</p> <p><b>UEP :</b> Il est urgent que l'UEP assume ses responsabilité en matière de recrutement de son personnel conformément au Manuel de Procédure Financière et Comptable du PDGM qui stipule dans la session relative à l'Identification du besoin de recruter (page 37), ce qui suit : <i>« L'analyse des besoins en personnel intervient, en fonction des priorités et des activités du PDGM et en tenant compte des départs, de l'introduction de nouvelles charges de travail et des dispositions de l'Accord de financement entre la République Togolaise et l'IDA. Toutefois, en fonction d'une situation particulière (départ imprévu d'un agent, modification substantielle dans le fonctionnement du PDGM ou accroissement des tâches), il peut être procédé à un recrutement. Dans l'un ou l'autre des cas, la Coordination de l'UEP demeure le seul responsable de ladite décision en concertation avec le Comité de Coordination Stratégique du projet et après avis de non objection de l'IDA ».</i></p> <p>Le recrutement des Spécialistes en Sauvegarde Socio-Environnementale et en Suivi-Evaluation ne saurait donc plus tarder car la faiblesse technique de l'UEP la fragilise vis-à-vis de ses interlocuteurs et contribue aux retards des livrables, véritable menace pour l'atteinte des objectifs du projet.</p> <p>L'UEP doit passer en revue toutes les étapes de mise en œuvre du projet et y imprimer une célérité exemplaire qui doit désormais être le plus important, sinon l'unique critère de performance du Coordonnateur et des autres cadres.</p>	
<p><b>GESTION FINANCIERE</b></p>	<p>Au stade actuel du projet, il n'est pas possible de pouvoir se passer des services des divers Comités mis en place. La privation des membres de leurs indemnités est une menace réelle à l'atteinte des objectifs du projet car les réunions deviendront de plus en plus rares, la surcharge de travail va se reposer sur seulement quelques personnes et les retards de validation des livrables vont s'accroître. Le cadre institutionnel mis en place ne permet pas à mi-parcours du projet de pouvoir trouver d'autres alternatives plus efficaces sinon que de compter sur les Comités de Pilotage techniquement bien outillés.</p> <p>Il urge donc de convaincre le Gouvernement à honorer ses engagements pour son propre intérêt car si au terme du projet, les résultats sont jugés insatisfaisants, la seconde phase qui vise plus les priorités du MME en termes d'infrastructures minières et autres, va être sérieusement hypothéqué.</p>	<p><b>MME, MEF, UEP, IDA</b></p>

	<p>Par ailleurs, il est important de rappeler que le taux d'intérêt appliqué sur les prêts IDA est de 0% sur les fonds décaissés, mais de 0,75% sur tout fonds non encore décaissé et qui se trouve encore dans les livres de la Banque Mondiale à Washington. Cette politique de l'IDA vise à encourager une rapide absorption des fonds mis à la disposition des pays pour leur développement. On comprend aisément qu'il n'est pas de l'avantage du Gouvernement Togolais de ralentir la consommation des crédits de la Banque mondiale par des pesanteurs administratives dommageables pour son économie en se pénalisant ainsi avec 0,75% sur les fonds non consommés.</p> <p>Il est donc très important que le Gouvernement prenne toutes les mesures nécessaires pour éviter tout retard inutile qui ralentirait l'absorption des fonds mis à sa disposition. L'UEP et la Banque Mondiale devront intensifier leur dialogue avec le Gouvernement à ce sujet.</p>	
<b>PASSATION DES MARCHES</b>	<p>L'UEP doit pouvoir agir sur ces délais en adoptant une attitude proactive vis-à-vis de la DCNMP. Elle doit désormais tenir un relevé de note qui retrace objectivement les dates de dépôt des AMI et celles des ANO et le publier dans les rapports d'activité afin de d'attirer l'attention des autorités et de la Banque Mondiale sur la responsabilité des uns et des autres dans le processus de passation des marchés dans l'unique but de parvenir à une amélioration des règles de gestion des marchés publics en vigueur.</p> <p>Il urge que le SPM redouble d'effort pour une meilleure célérité dans le processus de passation des marchés et ceci dans l'intérêt d'une performance bénéfique à l'exécution du PDGM.</p> <p>Pour un meilleur suivi de la chaîne, la mission recommande de recruter un Assistant en passation des marchés à cet effet.</p> <p>Réduire donc les retards dans le processus de passation des marchés devient une obligation si tant est que le MME aspire à une bonne fin du PDGM et à son renouvellement. Il est évident qu'un projet non satisfaisant ferme la porte aux bailleurs de fonds pour sa reconduction.</p>	<b>SPM, PRMP UEP, MME</b>
<b>PERTINENCE ET PERENNITE</b>		
<b>A1</b> <i>Cadastre minier et base de données géologiques nationales</i>	<p>La pérennisation de cette sous-composante A1 ne peut être assurée que si et seulement si le MME réussit dans un très bref délai à relever ce défi en ressources humaines par des recrutements ciblés de cadres qualifiés. La DGMG est actuellement en négociation avec la Banque mondiale pour le recrutement sur financement de PDGM de 8 stagiaires contractuels qui pourront combler temporairement le déficit en personnel et ceci en attendant un recrutement officiel en bonne et due forme.</p> <p>La mission recommande d'acter dans un très bref délai ces recrutements afin de faire bénéficier ces nouveaux cadres de la formation tout au long de la mise en place du cadastre minier moderne sur les nouvelles procédures et l'utilisation de la nouvelle application cadastrale. La formation est souvent réalisée au moyen d'ateliers spécifiques et aussi par des travaux pratiques, de façon simultanée avec les activités quotidiennes cadastrales.</p>	<b>MME, IDA, UEP</b>
<b>A2</b> <i>Services de conseil sur les transactions</i>	<p>Il serait fort utile que dans les Termes de Référence pour ces voyages d'études auprès des structures minières plus évoluées, de demander aux bénéficiaires de ces voyages, de faire toujours une proposition d'adaptation des cas qu'ils ont vus au contexte togolais. Leurs rapports ne se limiteraient plus seulement à la description de leurs missions mais à faire des propositions concrètes d'adaptation des modèles étudiés qui pourront faire</p>	<b>MME, UEP</b>

	<p>l'objet des ateliers d'approbation, de rejet, d'amendement et d'adoption. A ce jour, aucune concertation pour définir une stratégie d'adaptation au niveau des acteurs bénéficiaires de ces voyages, n'a eu lieu. L'UEP à l'avenir doit veiller à intégrer cette nécessité d'adaptation dans les TdRs et faire un suivi systématique des rapports en vue d'optimiser une adaptation bénéfique au pays.</p>	
<p><b>A3</b> <i>Suivi et Contrôle de la production et des recettes minières</i></p>	<p>Il urge que l'UEP prenne attache avec l'OTR pour le remplacement de son « Point Focal » dans le projet si la mission de ce dernier devrait se prolonger encore dans le temps pour que le problème de modélisation soit réglé définitivement.</p> <p>L'UEP avec l'OTR doivent veiller à ce que l'opérationnalité de la modélisation fiscale soit effective en accord avec les priorités des bénéficiaires, sinon elle susciterait peu d'intérêt et tomberait obsolète avant même d'être utilisée. Notons qu'il y a un grand risque dans la parcellisation de modélisation fiscale sans interface car cela entraîne toujours des problèmes de virus par des échanges des clés USB qui créent des dysfonctionnements et de paralysie de tout le système.</p>	<p><b>MME, UEP, OTR, CPS</b></p>
<p><b>A4</b> <i>Développement organisationnel du MME</i></p>	<p>Face au déficit en ressources humaines et organisationnelles, véritable menace pour l'atteinte des objectifs du projet, il urge que le MME accélère le recrutement des 8 stagiaires comme un palliatif à court terme en attendant de pouvoir mettre en œuvre les recommandations de l'audit organisationnel de la BAD depuis 2013, quitte à l'amender ou pas.</p> <p>Il est vrai que tout schéma organisationnel global de restructuration d'une institution comme celle du MME, entraîne toujours des changements importants qui affectent le personnel et leurs postes et de ce fait, suscite naturellement des peurs et des résistances.</p> <p>Les meilleures pratiques au monde de restructuration institutionnelle qui ont connu de succès ont toujours été mises en œuvre grâce à des outils de conduite de changement que ne doit pas ignorer le MME pour mener avec succès cette réforme organisationnelle.</p> <p>En réalité, c'est assez simple : les entreprises sont en perpétuelle évolution (avancées technologiques, restructurations, fusions...) et elles ont donc besoin que ces changements soient tout à fait opérationnels et se passent le mieux possible. C'est pour cela que la conduite du changement reste un des piliers forts du management entrepreneurial. Il faut réussir à conjuguer avec tout : les craintes initiales, les problèmes d'adaptation, l'introduction de nouveaux éléments, etc.</p> <p>Le Professeur de Harvard Business School, John Kotter, un des éminents spécialistes de la conduite du changement en entreprise a établi 10 étapes clés pour réussir tout processus de changement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prouver que <b>le changement ne fait pas peur</b>. La première des étapes est d'instaurer un climat rassurant face à ces changements à venir. Sans cela, les différents acteurs ne seront pas ouverts à cette pratique du changement ;</li> <li>2. Il faut savoir créer un vrai <b>sentiment d'urgence</b> afin que tout le monde se sente concerné et que la mobilisation se déroule alors dans le bon sens. Pour cela, il faut utiliser également le côté émotionnel et savoir montrer ce que l'on risque si le changement n'est pas réussi. Le PDGM peut servir de cas concret ;</li> <li>3. Une personne seule n'arrivera pas à mettre en place le changement. Il faut que le leader sache s'entourer d'une bonne équipe et il <b>faudrait travailler en coalition</b> ;</li> </ol>	<p><b>MME, IDA, UEP</b></p>

	<p>4. <b>Le développement d'une vision</b> est également un point essentiel. En effet, il faut présenter une vision alléchante et rassurante, une vision globale du changement, mais à laquelle chaque individu puisse trouver son compte ;</p> <p>5. <b>Communiquer.</b> Ce point peut paraître évident, mais parfois la communication est erronée ou alors elle n'est pas tout à fait bien mise en place. Il faut communiquer sans cesse, pendant une période de changement, les gens doivent avoir le sentiment d'être au courant de tout, d'être rassurés aussi, en permanence ;</p> <p>6. <b>Passer à l'action.</b> Car quand l'objectif du changement sera communiqué, il va falloir passer à l'action. Il faudra mettre les acteurs en action et chaque mouvement doit être encouragé ;</p> <p>7. <b>L'importance des premiers résultats.</b> Pour prouver à l'ensemble des acteurs que le changement était indispensable, il va falloir montrer chaque résultat, surtout ceux à court terme. Les premiers résultats obtenus peuvent encourager la poursuite du changement. Le recrutement des 8 stagiaires peut servir de déclic et servir à cet effet.</p> <p>8. Faire quelque chose de <b>tangible</b> de ces premiers résultats. En effet, ils doivent servir pour aller plus loin car, généralement, les premiers résultats sont plutôt faciles à obtenir et il faut réussir à démontrer que l'indispensable est encore à arriver. En plus, ce sont ces premiers succès qui prouvent la capacité à changer et à s'adapter. L'opérationnalisation du cadastre minier moderne demeure un outils pouvant servir de résultats tangibles à cet effet ;</p> <p>9. Faire en sorte que ces nouvelles pratiques restent <b>ancrées dans la culture de l'entreprise</b>. Les repères sont importants et, en partie, la culture d'entreprise est faite d'un cumul de repères, il est donc essentiel de faire en sorte que les nouvelles habitudes issues du changement fassent partie de cette culture commune ;</p> <p>10. Ne pas oublier que le changement passe également par une modification de l'attitude du ou des manager(s). Sans cela, cette pratique de conduite du changement sera incomprise.</p>	
<p><b>A5</b> <i>Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques (EP) du secteur minier</i></p>	<p>Il convient de supprimer la sous-composante A5 et de transférer ses ressources sur les sous-composantes A4 et B2. La composante A4 pourrait s'intituler « <i>Développement organisationnel du MME et Renforcement des structures de gouvernance dans les entreprises publiques</i> ».</p>	<p><b>MME, UEP, IDA</b></p>
<p><b>A6</b> <i>Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle</i></p>	<p>De toutes les activités liées à cette sous-composante, la fourniture des équipements par le PDGM aux orpailleurs est de loin celle qui est au centre de leurs préoccupations. Lors des visites de terrain, la mission a eu une rencontre à Klabè-Azafi sous l'égide du Chef du Village avec 37 artisans miniers et a eu des échanges assez intenses et stratégiques avec eux sur ce centre d'intérêt qui est leur espoir.</p> <p>A la question aux orpailleurs de savoir de quels équipements auraient-ils besoin du PDGM ? La réponse été immédiate et la liste est très longue :</p>	<p><b>MME, UEP, CPES</b></p>

	<p>Pelles, Barre à mine, Tamis, Pioche, Motopompe, Testeur d'or, Habillements de protection des femmes une fois dans les rivières, Dispensaire, Machine de lavage d'or/diamant), Daba, Raglans, Chaussures/Bottes, Gants, Coupe-coupe, Hache, Boites pharmaceutiques.</p> <p>La mission a fait comprendre à l'assistance que compte tenu des fonds limités du projet, il ne sera possible au PDGM de pouvoir fournir à tous les artisans miniers du pays toute cette liste d'équipement et qu'il va falloir opérer des priorités quant à l'utilité de chacun de ses équipements listés.</p> <p>A la question de savoir quelle serait leur priorité si le PDGM décidait de leur offrir seulement 3 équipements de leur choix ?</p> <p>La séance était devenue très houleuse mais le choix a pu être fait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Machine à laver ;</li> <li>▪ Détecteur ;</li> <li>▪ Pelle.</li> </ul> <p>A la question de savoir si le PDGM décidait seulement de leur offrir un seul équipement pour des raisons de contraintes budgétaires, des 3 équipement listées, quelle serait la priorité No1 ?</p> <p>Les discussions ont été très vives entre les jeunes et les personnes âgées toujours actifs dans l'orpaillage. Finalement, on a dû procéder à un vote démocratique et le résultat est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Machine à laver(Or/Diamant) ..... <b>51%</b>;</li> <li>▪ Détecteur..... <b>38%</b></li> <li>▪ Pelle.....<b>11%</b></li> </ul> <p>Il est très intéressant de noter que la totalité des jeunes ont opté soit pour la machine à laver l'or et le diamant soit pour le détecteur. Les plus âgés ont notamment choisi les pelles.</p> <p>A la question de savoir comment vont-ils gérer la machine à laver l'or et le diamant qu'ils ont choisi à la majorité absolue ? Et là, le débat a été très long. Les personnes âgées ont pris leur revanche en demandant à ceux qui ont fait ce choix de leur expliquer comment le déplacement de la machine à laver va se faire si l'on n'est pas au même endroit ? Qui la répare en cas de panne ?</p> <p>Dans l'incapacité de pouvoir répondre à ces questions, l'assistance a estimé que l'acquisition de la machine à laver l'or et le diamant serait plutôt sources de tensions, de frustrations et de discorde entre eux si sa gestion n'est pas maîtrisée.</p> <p>En conclusion, l'assistance a préféré à l'unanimité le Détecteur de l'or comme l'équipement qui pourrait facilement se gérer entre eux.</p> <p>Tout ce qui précède vise essentiellement à attirer l'attention du PDGM sur la nécessité d'une approche stratégique dans la mise en œuvre du volet « Equipements aux orpailleurs» afin d'en garantir tant soit peu sa pérennité . Les étapes suivantes nous paraissent nécessaires :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le choix des équipements doit être opéré par les bénéficiaires eux-mêmes sans influence des leaders d'opinion dans les groupes, des élites ou Chefs des villages, de l'administration centrale, régionale ou préfectorale ;</li> <li>2. En fonction du choix, il faut définir le type de gestion à mettre en place et le discuter avec les bénéficiaires en groupes organisés ou non. Il est nécessaire de ne pas leur imposer quoi que ce soit. Il est possible que dans les discussions les bénéficiaires changent d'option d'équipement en raison des difficultés de gestion qui vont émerger ;</li> <li>3. Avant la fourniture des équipements, il est fondamental d'envisager une formation ciblée de la gestion de ces équipements. L'accent sera particulièrement mis sur le partage des coûts de</li> </ol>	
--	--	--

	<p>fonctionnement, l'amortissement et la maintenance qui semble être étranger à la culture africaine ;</p> <p>4. Il serait fort utile que l'acquisition des équipements ne soit pas gratuite à 100%. L'on pourrait envisager la participation des bénéficiaires à 25% et les encourager à les emprunter auprès des banques commerciales ou des coopératives d'épargne et de crédit afin de réduire en eux, l'esprit d'assistanat et de les pousser aux mécanismes d'emprunt-remboursement pour leur propre prise en charge totale dans un futur proche.</p> <p>5. Le PDGM doit mettre en place un fonds d'incitation à la maintenance et à l'amortissement des équipements comme unique gage de pérennité.</p> <p>6. Le Suivi-Evaluation du fonctionnement de ces équipements est fondamental pour favoriser à moyen et long terme, l'intégration de ces orpailleurs à l'économie formelle.</p>	
<p><b>B1</b> <i>Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales</i></p>	<p>Eu égard au degré élevé de pertinence et de pérennité de cette sous-composante, il serait fort utile d'accroître ses ressources pour couvrir d'autres besoins supplémentaires.</p>	<p><b>UEP,CPE</b></p>
<p><b>B2</b> <i>Gestion environnementale et sociale des opérations minières</i></p>	<p>En attendant que le MME puisse régler ses problèmes de restructuration et se doter des moyens appropriés opérationnels tant techniques qu'humains, il urge de doter l'ANGE d'un minimum de moyens dans le cadre du PDGM pour assurer le suivi et le contrôle environnemental et social des projets miniers. A cet égard, la mission suggère que les modalités pratiques de collaboration et concertation entre la DGMMG et l'ANGE dans le cadre du PDGM soit formalisées.</p> <p>Aussi, est-il urgent qu'il y ait très rapidement une concertation entre la CPES dont l'ANGE, la DGMMG et l'UEP pour analyser et mettre à profit les propositions de plan d'actions du Consultant SOFRECO sur l'ajustement du cadre politique, juridique et institutionnel pour une meilleure gestion des aspects environnementaux et sociaux du secteur minier.</p>	<p><b>UEP, MME, CPES, ANGE</b></p>
<p><b>B2</b> <i>Forum de Redevabilité</i></p>	<p>La mission recommande au PDGM de confier la gestion du Forum de redevabilité à l'ITIE à l'instar de ce qui a été fait pour les Comités de Pilotage (CPS, CPE, CPES) pour assurer sa pérennité.</p>	<p><b>MME, IDA,UEP,ITIE</b></p>
<p><b>B3</b> <i>Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier</i></p>	<p>La mission recommande de supprimer cette sous-composante B3 et de transférer à la sous-composante A2 (<i>Services de conseil sur les transactions</i>) les ressources qui lui ont été allouées.</p>	<p><b>IDA,MME, UEP,</b></p>

La mission estime que le PDGM est modérément insatisfaisant et pour faire face aux faiblesses identifiées, elle a fait des recommandations idoines qui, une fois mises en œuvre, devraient permettre l'atteinte des objectifs du projet à sa clôture le 31 Décembre 2020.

## **I- INTRODUCTION**

### **1.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

Le Gouvernement Togolais dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), de même que dans son nouveau Plan National de Développement (PND), a mis un accent prioritaire sur les secteurs dotés d'un fort potentiel de croissance dont les mines.

Le secteur minier constitue donc une composante essentielle du développement économique du pays qui souffre encore de plusieurs défis dont : (i) une faible gouvernance des industries extractives, ce qui affecte la capacité du gouvernement d'anticiper et de planifier les besoins en infrastructures et besoins sociaux associés aux opérations des industries extractives ; (ii) une complexité du cadre institutionnel en raison de la diversité des parties prenantes associées au ministère des mines et de l'énergie (MME) ; (iii) le manque de clarté et une complexité dans la perception des revenus fiscales issues des activités des entreprises extractives ; (iv) l'insuffisance de la réglementation et des capacités institutionnelles visant à assurer le suivi du secteur ; (v) un manque de publication de données fiables sur les chiffres de productions et revenus issues du secteur extractif même au niveau de la mine artisanale et la mine à petite échelle ; (vi) une faible redevabilité de la SNPT et (vii) la présence historique prédominante du secteur public dans l'exploitation minière en l'occurrence les phosphates.

Relever ces défis dans l'optique de l'optimisation des bénéfices sociaux et économiques découlant des atouts miniers dont dispose le pays, est et demeure la priorité actuelle du Gouvernement.

Le présent Projet de Développement et de Gouvernance Minière -PDGM- mis en vigueur le 03 Mars 2016 et financé par la Banque Mondiale s'inscrit dans cette perspective.

L'Objectif de Développement du Projet consiste à rationaliser les structures institutionnelles des organisations clés du secteur des industries extractives afin de renforcer leur efficacité et la redevabilité de manière à garantir une gestion efficace du secteur. Pour y parvenir, 3 Composantes dont 2 opérationnelles ont été retenues :

- ❖ Composante A : Gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier ;
- ❖ Composante B : Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier ;
- ❖ Composante C : Gestion et coordination du projet.

D'un montant de US\$ 15 millions, le PDGM a été signé le 29 Janvier 2016, mis en vigueur le 03 Mars 2016 et prendra fin le 31 Décembre 2020.

## **1.2 OBJECTIFS ET RESULTATS DE LA MISSION D’EVALUATION A MI-PARCOURS**

### **1.2.1 Objectifs**

La présente mission s’inscrit dans le cadre de l’évaluation à mi-parcours du Projet. Elle consiste donc à faire :

- Le point sur la mise en œuvre des activités du projet ;
- L’évaluation des progrès vers l’atteinte de l’objectif de développement du projet au regard des indicateurs de performance définis;
- La projection sur la situation possible à la fin du projet ;
- L’identification des contraintes qui limitent la mise en œuvre optimale des activités du projet ;
- Les propositions d’ajustement ou d’amélioration du dispositif de mise en œuvre, de l’exécution et de suivi évaluation en vue de l’atteinte des objectifs fixés.

### **1.2.2 Résultats attendus**

Au terme de la mission, un tableau des réalisations par rapport aux prévisions des activités du projet a été dressé afin de ressortir les progrès effectués. Cet exercice a permis de mettre en lumière les risques et menaces potentiels du projet assortis des mesures correctives et préventives. De façon spécifique , il a été question de :

- Evaluer : i) la portée et l’efficacité des réalisations ; ii) la gestion fiduciaire du projet ; iii) le suivi des indicateurs de performance ; iv) l’impact des activités financées par le projet sur les groupes cibles et les institutions en termes de renforcement des capacités et d’impact de durabilité ; v) l’analyse des forces et faiblesses du projet; vi) l’analyse de la pertinence et de la pérennité des composantes ;
- Evaluer dans quelle mesure les arrangements de gestion administrative et le mécanisme de suivi et évaluation ont effectivement facilité la réalisation des résultats et leur durabilité et analyser : i) le fonctionnement du dispositif de coordination ; ii) le niveau et la qualité de l’appui fourni au projet par la banque mondiale ; iii) le niveau et la qualité de l’appui fourni au projet par le gouvernement ; iv) les efforts d’utilisation efficace des ressources ainsi que l’adéquation entre le profil du personnel et les exigences du projet.
- Faire des recommandations pour la mise en œuvre de la deuxième période du projet.

### **1.3 METHODOLOGIE**

Une évaluation à mi-parcours revêt toujours une importance stratégique dans la vie d'un projet. En intervenant bien avant la fin du projet, elle offre l'opportunité de redresser éventuellement les actions enclenchées et de les remettre sur la trajectoire des résultats attendus. En effet, lorsqu'elle est bien menée, elle conduit à apprécier le niveau de réalisation des activités prévues ainsi que leur contribution aux résultats finaux du projet et surtout, à en purger les tares et distorsions qui empêchent ou retardent l'atteinte des résultats escomptés.

En accord avec les principes et techniques qui guident sa réalisation, l'accent a été mis sur l'utilité de l'exercice c'est à dire le caractère intelligible et opératoire des recommandations sur lesquelles elle a débouché. C'est pourquoi, si la rigueur a été de mise dans la recherche et l'interprétation des données de suivi-évaluation, les conclusions et les recommandations ont été, quant à elles, présentées avec une simplicité de nature à faciliter leur compréhension par tous et leur application par les parties prenantes.

L'évaluation à mi-parcours n'est ni un audit, ni une inspection. Elle vise essentiellement à s'assurer d'une part que les réalisations passées et en cours sont conformes aux prévisions et, d'autre part, qu'elles sont susceptibles de conduire convenablement aux résultats finaux.

A cette fin, un guide d'entretien en vue de la collecte de données relatives au Projet a été élaboré et figure en Annexes. Il s'agit ici de recueillir les opinions des acteurs clés du PDGM à savoir : i) le Gouvernement en l'occurrence le Ministre de MME ; ii) l'UEP-Coordonnateur, Spécialiste de la Gestion Financière, Spécialiste de la Passation des Marchés, Assistant Administratif etc...) ; iii) Le Comité de Coordination Stratégique-CSS- ; iv) Les Structures impliquées et les 3 Comités de Pilotage (CPE, CPS, CPES) ; et v) Les bénéficiaires dont les femmes.

La mission a commencé par :

- Une réunion interne de briefing avec l'Unité de Gestion du Projet et la Banque Mondiale ;
- Une revue de la documentation du Projet (Documents du Projet-PAD-, Rapports d'audits financiers, Aide-mémoires, Manuel d'Exécution, Manuel de Procédure administrative, financière et comptable, Rapports d'activités du PDGM, Rapport d'activités de ITIE, les Rapports périodiques du projet, les Plans de travail, le Cadre des résultats, les évaluations et rapports menés dans le cadre du projet, etc...) ;
- Des entretiens et Interviews : Les bénéficiaires directs et indirects du projet, le personnel de l'Unité d'exécution du projet (UEP), le personnel des ministères concernés par le projet, la Banque Mondiale et autres Partenaires impliqués ;
- Une visite des réalisations et rencontres avec les bénéficiaires en vue de recueillir les différentes appréciations ;
- Une analyse et interprétations des données qui ont permis d'aboutir à l'établissement de constats et à la formulation de recommandations sur chacun des points traités.

## **1.4 LIVRABLES**

Conformément aux Termes de référence, les Livrables à fournir sont les suivants :

- Un rapport initial ou note technique à présenter par le Consultant au plus tard cinq (5) jours après le démarrage des prestations. Ce rapport doit détailler la compréhension de la mission par le consultant et indiquer comment chaque question de l'étude obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte, de traitement et d'analyse des données. Ce rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, les différentes étapes de la mission, activités et prestations ;
- Un rapport provisoire déposé par le consultant quarante (45) jours après la remise de la note technique en cinq (05) exemplaires avec la version numérique ;
- Un atelier de restitution des résultats de l'étude devra être organisé après le dépôt du rapport provisoire.
- Un Rapport final – Le consultant présentera un rapport final prenant en compte les propositions d'amélioration formulées suite au dépôt du rapport provisoire au plus tard deux (2) jours après l'atelier de restitution des résultats. Ce rapport sera déposé en cinq (05) exemplaires avec la version numérique.

## **1.5 PLAN DE TRAVAIL**

Les Termes de Références prévoient 4 mois pour l'exécution de la mission y compris le délai d'approbation du Rapport Provisoire par les parties prenantes et dont le plan de travail se décline comme suit :

- Revue Documentaire et organisation de la mission. L'Unité d'Exécution du Projet a mis à la disposition de la mission les documents suivants :
  - a) Documents du Projet (PAD version Anglaise et Française) ;
  - b) Rapports semestriels et annuels d'activités ;
  - c) Rapports d'audits financiers des Cabinets ;
  - d) Les Plans de Travail ;
  - e) Aide-mémoires ;
  - f) Etat de décaissement du Projet ;
  - g) Le cadre des Résultats ;
  - h) Suivi-Evaluation des indicateurs de performance/Objectifs vs Réalisations ;
  - i) Les Rapports des études menées dans le cadre du projet ;
  - j) L'enquête de perception 2017 ;
  - k) Tout document utile pour la mission.

- Réunion technique avec l'Unité d'Exécution du Projet pour apprécier l'effectivité des travaux réalisés par rapport aux objectifs ; la gestion fiduciaire par rapport aux pratiques et règles définies dans le projet (audits, passation des marchés, tenue régulière des comptes, etc...) ; l'efficacité de l'encrage institutionnel, etc...
- Visite de terrain/Séances de travail auprès de quelques bénéficiaires pour vérifier l'effectivité de la mise en œuvre du projet ;
- Rencontres / entretiens avec les acteurs clés, les bénéficiaires, les ministères pour apprécier la pertinence et l'impact du projet ;
- Rédaction du Rapport Provisoire ;
- Atelier de validation ;
- Rapport Final
- Fin de mission.

## 1.6 CHRONOGRAMME

Les Termes de Références prévoient 4 mois pour l'exécution de la mission dont le plan de travail se décline comme suit :

### Chronogramme de la mission

<b>Méthodologie et Validation</b>	<b>11 Octobre 2018</b>
<b>Revue Documentaire</b>	<b>11 -30 Octobre 2018</b>
<b>Rencontre avec les acteurs clés du Projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UEP(<i>COORDONNATEUR ;SPEC/PM ;SPEC/GFSPEC/SE</i>)</li> <li>▪ Comité de Coordination Stratégique(CCS)</li> <li>▪ Comité de suivi et de surveillance de la production minière</li> <li>▪ Comité de Pilotage Education (CPE), pour la sous-composante B1;</li> <li>▪ Comité de Pilotage Statistique (CPS), pour la sous-composante A3 ;</li> <li>▪ Comité de Pilotage Environnemental et Social (CPES), pour les sous-composantes A6 et B2.1.</li> <li>▪ Les cabinets d'audit externe du projet (<i>Les cabinets d'études environnementales, les cabinets de communications</i>)</li> <li>▪ ANGE (Agence nationale pour la gestion de l'environnement) ;</li> <li>▪ DDCM (Direction du développement et du contrôle miniers)</li> <li>▪ DE (Direction de l'environnement (au sein du MERF)</li> <li>▪ DGMG (Direction générale des mines et de la géologie) ;</li> <li>▪ DLM (Direction des laboratoires des mines) ;</li> </ul>	<b>1<sup>er</sup> Novembre au 5 Décembre 2018</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DRGM (Direction des recherches géologiques et minières) ;</li> <li>▪ AFEMET (Association des femmes du secteur minier togolais) ;</li> <li>▪ ITIE (Initiative pour la transparence dans les industries extractives) ;</li> <li>▪ MERF (Ministère de l'environnement et des ressources forestières) ;</li> <li>▪ MME (Ministère des Mines et de l'énergie) ;</li> <li>▪ OTR (Office togolais des recettes) ;</li> <li>▪ SNPT (Société nouvelle des phosphates du Togo) ;</li> <li>▪ FDS-UL (Faculté des Sciences de l'Université de Lomé)</li> <li>▪ MME</li> <li>▪ Visite de terrains et rencontre avec quelques bénéficiaires</li> </ul>	
Rapport Provisoire et Validation	<b>27 Décembre 2018</b>
Atelier et Validation Nationale	<b>10 Janvier 2019</b>
Rapport Final	<b>12 Janvier 2019</b>

## **1.7 ARTICULATION DU RAPPORT**

Le présent rapport comprend 7 sessions essentielles :

- 1) Introduction ;
- 2) Objectifs et Description Du Projet ;
- 3) Résultats Obtenus dans la mise en œuvre du PDGM ;
- 4) Suivi- Evaluation des Indicateurs de Performances ;
- 5) Impacts du Projet ;
- 6) Analyse des forces et faiblesses du projet et Recommandations
  - Conception du projet
  - Ancrage Institutionnel
  - Gestion Financière du Projet
  - Passation de Marché
  - Pertinence, Pérennité et Recommandations (Composante opérationnelle A et B)
- 7) Conclusion.

## **II- OBJECTIFS ET DESCRIPTION DU PROJET**

### **2.1 OBJECTIFS DU PROJET**

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

En d'autres termes, le projet vise : i) à procéder à la réorganisation du ministère responsable des mines et à clarifier les rôles et les fonctions respectives de ses directions techniques et des institutions publiques chargées de la gestion quotidienne des activités minières ; ii) à renforcer les capacités de la SNPT en vue de soutenir la mise en place de la réforme en matière de gouvernance; et iii) à améliorer la capacité de l'État à gérer le secteur minier artisanal et à petite échelle.

La fixation de ces objectifs assortis des outils de coordination à savoir l'organisation de dialogues structurés avec les communautés et la coordination interministérielle, devrait permettre d'améliorer le cadre de gestion minière au Togo.

### **2.2 DESCRIPTION DU PROJET SELON LE DOCUMENT DU PROJET-PAD-**

Le PDGM est structuré en 3 Composantes :

- ❖ Composante A : Gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier qui se décline en 6 sous-composantes à savoir :
  - Cadastre minier et base de données géologiques nationales ;
  - Services de conseil pour l'évaluation des transactions concernant les propositions de développement du secteur minier ;
  - Suivi et contrôle de la production minière ;
  - Développement organisationnel et restructuration du MME ;
  - Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier ;
  - Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle.

- ❖ Composante B : Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier dont les sous-composantes sont :
  - Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier ;
  - Gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier et Soutien aux plateformes de développement communautaire ;
  - Retombées économiques en matière d'infrastructures du secteur minier ;
- ❖ Composante C : Gestion et coordination de Projet

D'un montant de US\$ 15 millions, le PDGM a été signé le 29 Janvier 2016, mis en vigueur le 03 Mars 2016 et lancé officiellement le 9 Août 2016. Il a une durée de 5 ans et prendra fin le 31 Décembre 2020, sauf prorogation.

Les composantes opérationnelles se déclinent comme suit :

### **2.2.1 COMPOSANTE A :**

#### **Gouvernance, transparence, suivi et efficience du secteur minier (US\$8,45 millions )**

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

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

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

**A.3. Suivi et contrôle de la production minière (US\$1,1 million) :** Le projet soutiendra l'amélioration des mécanismes de suivi des données sur la production et d'inspection des déclarations fiscales des entreprises publiques et des opérateurs privés dans le pays. Cette sous- composante inclura également l'évaluation et la certification de la quantité et de la qualité des pierres précieuses et semi-précieuses qui sont exportées.

Le soutien visera en particulier le nouvel Office Togolais des Recettes (OTR), ainsi que les agences d'inspection et de contrôle sous l'égide du MME.

**A.4. Développement organisationnel et restructuration du MME (US\$1,25 million) :** Le projet avancera l'application des recommandations de l'audit institutionnel réalisé par la Banque Africaine de Développement (BAD) en 2013, en particulier celles concernant la restructuration de la configuration organisationnelle du MME et de ses principales composantes (DGMG, DDCM, etc.). L'analyse existante sera étayée par une évaluation des visions et stratégies nécessaires pour le développement durable du secteur extractif sur les aspects d'attraction d'investissements, gestion des opérations, y compris des activités d'EMAPE, création d'emplois, et diversification économique. De plus, le programme rationalisera le rôle de l'OTR par rapport aux autres agences de collecte des recettes fiscales et au MME.

**A.5. Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier (US\$ 0,75 million) :** L'objectif de cette sous-composante est d'assister la SNPT et d'autres entreprises publiques dans la conduite d'un examen stratégique de leurs structures internes au plan des fonctions techniques, de la gestion financière et des déclarations financières, de la passation des marchés et des décisions d'investissements et des structures de gouvernance globale. De plus les activités sous cette sous-composante incluront un audit environnemental et social des plusieurs opérations minières de la SNPT.

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

## **2.2.2 COMPOSANTE B :**

### **Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier (US\$ 4,3 millions)**

L'objectif de cette composante est de soutenir les activités du secteur minier de manière à contribuer à un développement socioéconomique durable. La composante B comprend les trois sous-composantes qui suivent.

**B.1. Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier (US\$ 2,0 millions) :** Le double objectif de cette sous-composante est de : (i) favoriser la promotion de la nouvelle génération de spécialistes du secteur minier et (ii) faciliter l'accès du public et la sensibilisation aux activités minières. Dans un premier temps, le projet s'appuiera sur la Faculté de Géologie et des Sciences de la Terre de l'Université de Lomé.

Dans un second temps, elle s'attachera à promouvoir l'accès aux informations concernant le développement du secteur minier par la création de centres d'information virtuels, physiques et

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

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

**B.3. Retombées économiques en matière d'infrastructures du secteur minier (0,7 million de dollars):** Cette sous-composante vise à fournir une assistance permettant d'encourager la création de PME togolaises et des Partenariats Publics-Privés en vue de créer la de valeur découlant de l'exploitation minière et parallèlement de promouvoir la diversité au sein du secteur. Le projet financera également une étude sur les bénéfices potentiels au plan des infrastructures entre les sites miniers existants et prospectifs et les communautés riveraines. Cette étude s'attachera à harmoniser les besoins en investissements publics et les plans d'investissements des opérateurs miniers, ainsi qu'à permettre les investissements d'infrastructures à des usages combinés.

Le détail des 2 composantes se schématise dans le Tableau suivant :

**Tableau 3 : détail des composantes opérationnelles du PDGM**

<b>COMPOSANTES</b>	
<b><u>COMPOSANTE A</u></b>	
<b>Amélioration de la gouvernance, la transparence, la surveillance et l'efficience du secteur minier en procédant à des réformes (US8,45 millions)</b>	
<b>A.1</b>	<b><u>SOUS-COMPOSANTE A1</u></b>
	<b>Cadastre minier et base de données géologiques nationale (US\$3,3 millions)</b>
<b>1.</b>	Mise en place d'un Cadastre moderne informatisé
<b>2.</b>	Mise en place d'un Système d'Information Géologique (SIG)

3.	Formation Professionnelle
A2	<b><u>SOUS-COMPOSANTE A2</u></b>
	<b>Services de conseil sur les transactions (US\$1,1 millions)</b>
1.	Appui/Conseils de nature techniques, juridiques, économiques et financiers à l'État.  <i>(Y compris études de faisabilité, plans de production, élaboration d'accords de développement minier et infrastructures associées, évaluations des actifs du secteur minier, appels d'offres, organisation de ventes aux enchères transparentes de certains gisements publics)</i>
2.	Formation <i>Consolider les compétences des principaux hauts fonctionnaires dans le domaine du commerce minier)</i>
A3	<b><u>SOUS-COMPOSANTE A3</u></b>
	<b>Suivi et Contrôle de la production et des recettes minières (US\$1,1 millions)</b>
1.	Modélisation du système fiscale  <i>Mécanismes améliorés de contrôle des données de production et d'inspection ;Soutien à l'Office Togolais des Recettes (OTR), aux agences d'inspection et de contrôle du MME ;Renforcement des compétences du personnel pour consolider les mécanismes existants de recouvrement des recettes fiscales et de génération de revenus</i>
2.	Evaluation et homologation de la quantité et de la qualité des pierres précieuses et semi-précieuses exportées
A4	<b><u>SOUS-COMPOSANTE A4</u></b>
	<b>Développement organisationnel du MME (US\$1,25 million).</b>
1.	Elaboration de visions et des stratégies de développement durable des industries extractives  <i>(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)</i>
2.	Appui au développement organisationnel et institutionnel du MME

	<i>(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.) ; 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.</i>
3.	<p>Formation</p> <p><b><i>Cible</i></b> : 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</p> <p><b><i>Objet</i></b> : formation recommandée porte notamment sur les compétences juridiques, économiques et financières, 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.</p>
A5	<p><b><u>SOUS-COMPOSANTE A5</u></b></p> <p><b>Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques (EP) du secteur minier (US\$ 0,75 million).</b></p>
1.	<p>Formation</p> <p><i>(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)</i></p>
2.	Appui/Conseils sur les rôles et les responsabilités des agences publiques au titre de leurs fonctions de suivi et de contrôle des EP
3.	Audit environnemental et social de plusieurs opérations minières de la SNPT <i>(afin de faire le bilan des impacts occasionnés par ses opérations et de proposer des plans d'atténuation).</i>
A6	<p><b><u>SOUS-COMPOSANTE A6</u></b></p> <p><b>Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (US\$ 0,95 million)</b></p>
1.	Organisation et renforcement des activités minières a petites échelles/Appui ponctuel
2	Formalisation des coopératives du secteur de EMAPE
3	Cartographie
4	Equipements pour orpailleurs

<b><u>COMPOSANTE B</u></b>	
<b>Développement environnemental, social et économique découlant des activités du secteur minier (US\$ 4,3 millions)</b>	
<b>B1</b>	<b><u>SOUS-COMPOSANTE B1</u></b>
	<b>Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales (US\$ 2,0 millions).</b>
1.	Appui au programme de la Faculté de Géologie et des Sciences de la terre de l'Université de Lomé
2.	Etablissement de centres d'informations virtuels, physiques voire mobiles
<b>B2</b>	<b><u>SOUS-COMPOSANTE B2</u></b>
	<b>Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire (US\$1,6 million).</b>
1.	Evaluation Environnementale et Sociale Stratégique (EESS)
2.	Renforcement des capacités des femmes dans le secteur minier
3.	Appui au Forum de Redevabilité <i>(Initiative pour la transparence dans les industries extractives)</i>
<b>B3</b>	<b><u>SOUS-COMPOSANTE B3</u></b>
	<b>Retombées économiques en matière d'infrastructures du secteur minier (US\$0,7 million)</b>
1.	Etude/Evaluation du potentiel de développement de PME Togo et du type d'entreprises locales  <i>(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).</i>
2.	Etude/Identification de liens potentiels entre les projets d'infrastructures et les sites miniers existants et ceux qui sont prévus, et les communautés environnantes.

## **2.3 SCHEMA DE FINANCEMENT DU PROJET**

### **2.3.1 Financement de la Banque Mondiale**

Le Projet de Développement et de Gouvernance Minière -PDGM-, financé par la Banque Mondiale (Crédit IDA N° : 5735-TG) pour un montant de 15 millions de dollar américain (8,7 Milliards de FCFA), a été signé le 29 janvier 2016 et sa mise en vigueur effective à partir du 03 mars 2016. Le schéma du financement se présente comme suit :

**Tableau 4 : coût et financement du projet**

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

**Tableau 5 : Estimations des coûts du projet par type de dépense**

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

### **2.3.2 Fonds de contrepartie**

Un Fonds de contrepartie d'un montant de US\$ 200 000 soit FCFA 100 000 000 devra être mis en place par le Gouvernement à raison de FCFA 20 millions par an pour couvrir les indemnités des séances de travail et visites de site, les frais de transport et les autres dépenses des divers Comités mis en place.

## **2.4 ANCRAGE INSTITUTIONNELLE DU PROJET**

L'ancrage institutionnel du projet repose sur 4 piliers : le Comité de Coordination Stratégique (CCS) interministériel ; le ministère des Mines et de l'Énergie (MME) ; l'Unité d'Exécution du Projet (UEP) et les Comités de Pilotage.

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 gouvernance. A cet effet, un « Forum de Redevabilité » devra être mis en place.

La mise en œuvre et le suivi du projet sont structurés comme suit :

### **2.4.1 Le Comité de Coordination Stratégique (CCS) interministériel**

Il est placé sous l'autorité conjointe du Ministre de l'Economie et des Finances et du Ministre Chargé des Mines. Financé par les fonds de contrepartie du projet, il se compose comme suit :

**Président** :- le Directeur de cabinet du MME.

**Membres** :

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

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

- 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 ;
- Fournir des conseils de haut niveau au MME sur la mise en œuvre du projet ;
- Fournir des conseils de politique générale au MME ;
- Approuver les plans de travail et budgets pour le projet ;
- Examiner les rapports trimestriels et annuels de mise en œuvre et d'audit.

Des réunions régulières du CCS se tiendront 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.

#### **2.4.2 Le Ministère des Mines et de l'Energie (MME)**

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

#### **2.4.3 Une Unité d'exécution du projet (UEP)**

- L'Unité d'Exécution du Projet en charge de gérer au jour le jour le projet PDGM a pour mission essentielle de :
- Mettre en œuvre le PDGM et veiller à la réalisation de ses objectifs y compris ODP par les différentes structures d'exécution ;
- Suivre les activités de gestion courante du projet, notamment la passation de marchés, les décaissements, la gestion financière et le suivi-évaluation ;
- Assurer une bonne gestion administrative, financière et comptable du PDGM ;
- Rédiger les rapports semestriels et annuels d'activités du Projet PDGM à transmettre au CCS pour validation et à la Banque pour compte rendu ;
- 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 ;
- S'assurer de la mise en œuvre des Plans de Gestion Environnementale et Sociale ;
- 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 ;
- 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 ;

- 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 .

L'Unité d'Exécution du Projet, conformément au Document d'Evaluation du Projet -PAD- et au Manuel de Procédure Administrative, Financière et Comptable du 26 Septembre 2016 comprend :

- 1 Coordonnateur du Projet ;
- 1 Assistant Administratif du projet;
- 1 Spécialiste en gestion financière
- 1 Spécialiste en Passation des Marchés
- 1 Spécialiste du Suivi-Evaluation
- 2 Chauffeurs
- 1 Agent de liaison

#### **2.4.4 Les Comités de Pilotage**

D'autres structures participent aussi au suivi du projet, notamment les Comités de Pilotage pour certaines sous-composantes jouant le rôle d'organe de coordination et de supervision des activités de ces sous-composantes. Il s'agit du :

- **Comité de Pilotage Environnemental et Social (CPES)**, pour les sous-composantes **A6** (*Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle*) et **B2** (*Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire*), créé par Arrêté No 23//MME/CAB/DGMG/ du 15 Avril 2016
- **Comité de Pilotage Statistique (CPS)**, pour la sous-composante **A3** (*Suivi et Contrôle de la production et des recettes minières*), institué par Arrêté ministériel N° 24/MME/CAB/DGMG du 15 Avril 2016
- **Comité de Pilotage Education (CPE)**, pour la sous-composante **B1** (*Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales*), créé par Arrêté No 25/MME/CAB/DGMG/ du 15 Avril 2016

Ces Comités de Pilotage, financés par les fonds de contrepartie du projet, sont composés, chacun, de cinq (05) membres (avec la possibilité de s'adjoindre des personnes ressources en cas de besoin) et présidé par le point focal de l'institution bénéficiaire et/ou responsable de la thématique concernée de la sous-composante.

Les Comités de Pilotage ont pour attributions de :

- Réunir les parties prenantes pertinentes 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 miniers 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 par le PDGM.

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.

#### **2.4.4 Un Forum sur la Redevabilité**

Composé des parties prenantes, issues du gouvernement, de la société civile et des exploitants, sera organisé (il est possible que ce soit sous la houlette du groupe

multipartite de mise en œuvre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives) afin de suivre l'impact des activités de projet sur les bénéficiaires et de partager des informations afin de s'assurer que la conception du projet reste pertinente. Ce forum permettra d'établir des liens entre les bénéficiaires du projet hors des structures de l'État et les agences d'exécution. Les détails de la structure de ce groupe seront définis durant l'exécution du projet, mais il est probable qu'il soit fondé sur le groupe multipartite de mise en œuvre de l'ITIE. Il sera en lien avec le CCS, le MME et l'UEP, et fournira des orientations sur des mesures d'ajustement, le cas échéant, concernant la mise en œuvre. Les coûts logistiques et opérationnels seront financés au titre de la composante B2, *soutien des plateformes de développement communautaire*. Les dépenses autorisées seront basées sur les lignes directrices de la Banque mondiale sur la gestion financière pour le Togo, tel qu'indiqué dans le Manuel d'exécution du projet

### **III- RESULTATS OBTENUS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET**

#### **3.1 COMPOSANTE A**

##### **Gouvernance, transparence, suivi et efficience du secteur minier.**

***Rappel des objectifs :*** Cette composante vise l'amélioration de la gestion et le suivi des activités de développement du secteur minier au Togo, depuis l'octroi des permis d'exploration en passant par la supervision des activités minières, jusqu'à la fermeture des mines

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante A1  
Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

<b>SOUS-COMPOSANTE A1 Cadastre minier et base de données géologiques nationale</b>				
	<b>ACTIVITES DE LA SOUS-COMPOSANTE A1</b>	<b>STRUCTURES IMPLIQUEES</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>1</b>	Etude et suivi des travaux de réhabilitation des bâtiments de l'UEP, des salles de réunion, du cadastre minier et du SIG	DGMG	Réalisé	Rapport d'étude de réhabilitation Travaux achevés et réceptionnés  Principales difficultés : L'évaluation des besoins lors de la phase 1 n'a pas été exhaustive
<b>2</b>	Travaux de réhabilitation des bâtiments devant abriter le Système d'information Géographique et le Cadastre Minier	DGMG	Réalisé	Travaux achevés et réceptionnés
<b>3</b>	Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG	DGMG	Réalisé	Disponibilité du Manuel physique devant permettre la mise en place du cadastre minier informatisé
<b>4</b>	Mise en place d'une application informatique pour la gestion du Cadastre minier	DGMG	En préparation	Relance de l'AMI par défaut de candidatures pertinentes  Processus de contractualisation en cours mais bloqué par 2 plaintes non encore réglées.
<b>5</b>	Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique et Formation	DGMG MME	En cours	.  La mission a démarré enfin le 24 Septembre 2018 pour 12 mois. Lancement des services de <i>Spatial Dimension</i> et des services <i>BRGM</i>

<b>6</b>	Mise en place d'un système d'alimentation électrique sécurisé	DGMG MME	En cours	Débuté depuis le 15/06/17. Retard dans l'exécution de la mission. Note de relance et de mise en demeure adressée au consultant.  Rapport sur les spécifications techniques disponible  Pour l'achat du Groupe électrogène et câblage, le contrat a été signé en Octobre 2018 avec un délai d'exécution de 3 mois.
<b>7</b>	Formation sur les procédures de gestion du PDGM	DGMG MME	Réalisé	Session de formation tenue du 12 au 14 Septembre 2017
<b>8</b>	Formation sur la passation des marchés publics	DGMG MME	Réalisé	Session de formation tenue du 6 au 11 Novembre 2017
<b>10</b>	Conception du site internet du Projet et du Ministère des Mines et de l'Energie	DGMG MME	Réalisé	En l'absence d'une personne en charge de l'animation et de la mise à jour du site la négociation du contrat a porté seulement sur le site du projet  Le Spécialiste Suivi Evaluation et l'Assistant administratif se sont occupés du volet communication

## ➤ COMMENTAIRES

Sur 10 activités programmées, 6 ont été entièrement réalisées dont 2 sur les travaux de réhabilitation, 2 sur la Formation, 1 sur la construction du Web site de l'Unité d'Exécution du Projet et 1 sur les études.

Le PDGM a alloué à la composante A1, une enveloppe de 1 914 000 000 FCFA. Au 30 Octobre 2018, seuls 246 527 871 FCFA ont pu être effectivement décaissés soit un taux de 12,88% qui témoigne des difficultés manifestes que rencontre l'UEP dans la mise en œuvre du projet. La modernisation du cadastre minier et la mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique -SIG- peinent à se matérialiser.

Les retards liés au processus de recrutement des Consultants, aux livrables et aux validations des rapports constituent le nœud gordien dans la gestion du projet.

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante A2**  
**Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

<b>SOUS-COMPOSANTE A2</b>				
<b>Services de conseil</b>				
	<b>ACTIVITES DE LA SOUS-COMPOSANTE A2</b>	<b>STRUCTURES IMPLIQUEES</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>1</b>	Participation des cadres du ministère des mines aux conférences régionales et internationales	MME DGMG	Réalisé	Conférence tenue à Cape Town en Afrique du Sud du 6 au 9 Février 2017.  Rapport de mission disponible
<b>2</b>	Appui à la participation à l'atelier régional sur les bonnes pratiques de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle	MME DGMG	Réalisé	Participation de deux cadres de ministère à l'atelier régional sur les bonnes pratiques de l'EMAPE à Abidjan du 1 <sup>er</sup> au 3 Mars 2017.  Rapport de mission disponible
<b>3</b>	Appui à la participation à l'atelier sur les prix de transfert dans l'industrie minière à Dakar	DGMG, OTR	Réalisé	Participation d'un cadre de l'OTR au séminaire de Dakar Rapport de mission du 8 au 12 Mai 2017
<b>4</b>	Participation des cadres du ministère des mines aux conférences régionales et internationales	MME DGMG	Réalisé	Conférence tenue du 3 au 14/02/2018 à Indaba en Afrique du Sud. Rapport de mission disponible
<b>5</b>	Formation en Négociation des contrats miniers	MME DGMG	Non Réalisé	Proposition de Termes de Référence faite mais sans avancée.

➤ **COMMENTAIRES**

Sur les 5 activités programmées, 4 ont été réalisées. L'allocation initiale de cette sous-composante est de 638 000 000 FCFA et le décaissement est de 57 923 715 FCFA soit un taux de 9,08%.

En dehors de la formation qui consiste à consolider les compétences des principaux hauts fonctionnaires dans le domaine du commerce minier (deuxième volet de cette sous-composante), l'ossature même de la sous-composante n'a pas été encore mise en œuvre à savoir «L'Appui/Conseils de nature techniques, juridiques, économiques et financiers à l'État » qui comporte des études de faisabilité, plans de production, élaboration d'accords de développement minier et infrastructures associées, évaluations des actifs du secteur minier, appels d'offres, organisation de ventes aux enchères transparentes de certains gisements publics.

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante A3**  
**Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

<b>SOUS-COMPOSANTE A3</b>				
<b>Suivi et contrôle de la production minière</b>				
	<b>ACTIVITES DE LA SOUS-COMPOSANTE A3</b>	<b>STRUCTURES IMPLIQUEES</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>1</b>	Modélisation du régime fiscal et formation dans le secteur minier au Togo	CPS DGMG OTR	Réalisé	Rapport initial disponible. Attente du Rapport Final en Novembre 2018  Etude diagnostic ; Etude de cas réalisé. Modèle du régime fiscal élaboré. Formations réalisées  Retard dans la transmission des rapports corrigés
<b>2</b>	Voyage d'échange d'expérience sur le suivi de la production et des recettes minières	CPS DGMG OTR	Réalisé	Une équipe constituée de 4 personnes a effectué la visite au Mali du 25 au 31 Mars 2018.  Rapport de mission
<b>3</b>	Contrôle des opérations minières	DGMG	Réalisé	26 sociétés d'exploitation minières ont été contrôlées entre 2017 et 2018  Rapport de mission
<b>4</b>	Mise en place d'un système amélioré de contrôle minier	DGMG	Non Réalisé	En attente de la finalisation de l'étude de modélisation du régime fiscal
<b>5</b>	Assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs minières au Togo	DGMG	En préparation	C'est au stade de l'AMI (Appel A Manifestation d'Intérêt)

➤ **COMMENTAIRES**

(03) Activités sur 5 ont été réalisées avec un décaissement effectif de 161 269 476 FCFA sur une allocation de 638 000 000 FCFA, soit un taux de décaissement de 25,28%.

L'évaluation et l'homologation de la quantité et de la qualité des pierres précieuses et semi-précieuses exportées, prévues dans cette sous-composante n'ont pas encore commencé.

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante A4**  
**Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

<b>SOUS-COMPOSANTE A4</b>				
<b>Développement organisationnel et restructuration du MME</b>				
	<b>ACTIVITES DE LA SOUS-COMPOSANTE A4</b>	<b>STRUCTURES IMPLIQUEES</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>1</b>	Elaboration du Plan stratégique du secteur minier	MME CCS	En préparation	Le Consultant a été recruté en Novembre 2018 et la signature du contrat est en cours.
<b>2</b>	Elaboration de la politique minière	MME	En cours	Le contrat du Consultant a été signé le 05 Octobre 2018 et la mission est en cours.
<b>3</b>	Appui à la cellule de Planification et Suivi Evaluation	MME	En préparation	Le Consultant a été déjà sélectionné pour la formation qui aura lieu en 2019 avec 3 thématiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de projet et programmation des projets d'investissements publics</li> <li>• Planification et gestion axée sur le résultat</li> <li>• Suivi-Evaluation</li> </ul>
<b>4</b>	Vulgarisation des textes régissant l'exploitation minière (Phase 2)	MME DGMG ANGE OSC	Réalisé	La même activité est prévue en Décembre 2018 pour la région maritime.

➤ **COMMENTAIRES**

Sur les 4 activités programmées, seule celle liée à la vulgarisation des textes régissant l'exploitation minière a pu être menée. 77 228 283 FCFA ont été effectivement décaissés sur une allocation initiale de 725 000 000 FCFA, soit un taux de 10,65%, ce qui reste très faible par rapport aux enjeux de ce projet.

Le volet principal de cette sous-composante n'a pas encore commencé à savoir : Appui au développement organisationnel et institutionnel du MME impliquant 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.) ainsi que 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.

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante A5**  
**Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

<b>SOUS-COMPOSANTE A5</b>				
<b>Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier</b>				
	<b>ACTIVITES DE LA SOUS-COMPOSANTE A5</b>	<b>STRUCTURES IMPLIQUEES</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>1</b>	Analyse du rapport d'audit des opérations de la SNPT	CPES SNPT MME ANGE	Réalisé	Début de mise en œuvre : 30/11/17 Fin de mise en œuvre : 15/3/18. Il y a eu un retard dans l'obtention du Rapport de l'audit environnemental réalisé par la SNPT en 2016. Il y a eu donc nécessité de réorienter l'étude pour l'adapter à l'activité prévue à cet effet.  Il convient de noter un grand retard dans la réalisation de cette activité.
<b>2</b>	Formation des Agents de la SNPT et des cadres du MME	CPES SNPT MME ANGE	En cours	La formation a débuté le 15 Octobre 2018 pour finir le 13 Novembre 2018.

➤ **COMMENTAIRES**

2 activités programmées dont 1 a été entièrement réalisée. 15 720 830 FCFA ont été effectivement déboursés sur une allocation de 435 000 000 FCFA soit un taux de décaissement de 3,61%.

Les autres activités prévues n'ont pas encore démarré. Il s'agit de :

- Appui/Conseils sur les rôles et les responsabilités des agences publiques au titre de leurs fonctions de suivi et de contrôle des EP ;
- 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.

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante A6**  
**Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

<b>SOUS-COMPOSANTE A6</b>				
<b>Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle</b>				
	<b>ACTIVITES DE LA SOUS-COMPOSANTE A6</b>	<b>STRUCTURES IMPLIQUEES</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>1</b>	Audit détaillé de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) au Togo	CPES DGMG	Réalisé	Rapport de diagnostic disponible Rapport de Stratégie de développement EMAPE disponible  Retard dans l'exécution de la mission par le consultant qui a mis 4 mois pour terminer sa mission du 24 Avril au 29 Septembre 2017.
<b>2</b>	Sensibilisation des acteurs EMAPE (Phase 1 & 2)	DGMG MME ONG Action sociale	Réalisé	Séances de sensibilisation organisées dans les localités abritant les sites d'orpaillage dans les régions des Plateaux, Centrale et Kara.
<b>3</b>	Accompagnement dans la mise en œuvre de la stratégie EMAPÉ/Appui ponctuel de EMAPE	DGMG	En préparation	Le Consultant a été sélectionné, mais son contrat n'a pas pu être signé pour absence de disponibilité de crédit
<b>4</b>	Cartographie des mines et carrières clandestines	DGMG	En préparation	Le Consultant en cours de sélection en Novembre 2018. Le choix du Consultant a été fait et soumis à la DNCMP
<b>5</b>	Atelier de formation sur les EMAPE : Gérer l'activité minière artisanale et à petite échelle	DGMG	Réalisé	Cette activité a eu lieu du 26/2/2018 au 1/3/2018 mais elle n'était pas programmée au départ dans le PTBA

➤ **COMMENTAIRES**

3 sur 5 activités ont été exécutées avec un taux décaissement de 10,42%. L'équipement des orpailleurs n'a pas encore démarré.

### 3.2 COMPOSANTE B

**Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier**

***Rappel des objectifs :** Cette composante vise à soutenir les activités du secteur minier de manière à contribuer à un développement socioéconomique durable.*

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante B1**  
**Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

<b>SOUS-COMPOSANTE B1</b>				
<b>Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier</b>				
	<b>ACTIVITES DE LA SOUS-COMPOSANTE B1</b>	<b>STRUCTURES IMPLIQUEES</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>1</b>	Elaboration du plan d'action pour l'appui au secteur de l'éducation au niveau de la FDS (développement des curriculums)	CPE, FDS	Réalisé	Rapport final validé et disponible 30/03/2017 au 15/12/2017 soit 9 mois après le démarrage de l'étude.
<b>2</b>	Elaboration d'un cahier de charge pour la conception et Implantation d'un dispositif d'accès à l'information du secteur minier au Togo	FDS, DGMM	Réalisé	Rapport final disponible.
<b>3</b>	Réalisation de l'étude et suivi des travaux de réhabilitation des laboratoires de géologie et de chimie, du décanat FDS	FDS CPE	En cours	Etude réalisée, Rapport du Plan de réhabilitation et spécifications des travaux disponible. DAO travaux disponible  Les travaux sont en cours d'exécution.
<b>4</b>	Voyage d'échange d'expériences des enseignants chercheurs en matière de formation en géologie minière et chimie analytique	FDS	Réalisé	Visite d'échange d'expérience d'une équipe de 4 enseignants de la FDS accompagnés du Consultant au Burkina durant 10 jours du 16 au 26 Juin 2017.

#### ➤ **COMMENTAIRES**

Trois activités ont été réalisées sur quatre avec un taux de décaissement de 25,34% qui reste toujours faible. Cette sous-composante qui comporte 2 activités clés à savoir : i) Appui au programme de la FDS de l'Université de Lomé ; ii) Etablissement de centres d'informations virtuels, physiques voire mobiles ; se met en œuvre progressivement avec un retard dans les livrables à l'instar des autres activités

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante B2**  
**Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

<b>SOUS-COMPOSANTE B2</b>				
<b>Gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier et Soutien aux plateformes de développement communautaire</b>				
	<b>ACTIVITES DE LA SOUS-COMPOSANTE B2</b>	<b>STRUCTURES IMPLIQUEES</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>1</b>	Elaboration du plan d'action et identification des différentes parties prenantes et l'accompagnement des hauts comités stratégiques et des plateformes communautaires (Forum de redevabilité)	CPES DGMG	Réalisé	Structure du Forum disponible  1 <sup>ère</sup> session du Forum tenue en Mai 2018
<b>2</b>	Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux	CPES DGMG	Réalisé pour l'année 2017  En cours pour 2018	Rapport disponible  Le Consultant a été sélectionné le 30 Octobre 2018 mais la négociation du contrat n'a pas encore eu lieu.  Il y a eu de retard dans la réalisation de l'activité pour non-validation des TDR dans les délais.  NB : Il est prévu une enquête de perception annuelle jusqu'à la fin du projet
<b>3</b>	Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)	CPES DGMG	En cours	Rapport Final le 13 Novembre 2018
<b>4</b>	Elaboration du Cadre Politique de Réinstallation des Populations	CPES DGMG	En préparation	Les Termes de référence ont été finalisés en Octobre 2018 et l'AMI lancé en Novembre 2018

➤ **COMMENTAIRES**

A l'exception de l'élaboration du plan d'action et identification des différentes parties prenantes et l'accompagnement des hauts comités stratégiques et des plateformes communautaires (Forum de redevabilité), les autres activités sont en cours d'exécution ou en préparation. Le taux de décaissement est de 32,54%. On note également beaucoup de retard dans la mise en œuvre de cette sous-composante.

**❖ Point des réalisations de la Sous-Composante B3**  
**Du 03 Mars 2016 au 30 Octobre 2018**

**Aucune activité n'a été programmée depuis la mise en vigueur du projet jusqu'au 30 Octobre 2018.**

➤ **COMMENTAIRES**

Les deux activités clés de cette sous-composante sont :

- Une Etude/Evaluation du potentiel de développement de PME Togo et du 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 ;
- Une Etude/Identification de liens potentiels entre les projets d'infrastructures et les sites miniers existants et ceux qui sont prévus, et les communautés environnantes.

A ce jour, aucune activité n'a démarré témoignant de la difficulté de compréhension de cette sous-composante qui s'illustre avec un taux nul de décaissement après presque 3 ans de mise en œuvre du projet.

Au 30 Octobre 2018, le taux de décaissement des 2 composantes opérationnelles est de 16,40% , ce qui justifie une faible performance dans la mise en œuvre du PDGM.

#### **IV/ SUIVI-EVALUATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Le cadre de suivi-évaluation des indicateurs de performance au 30 Octobre 2018 se présente comme suit :

## CADRE DE RESULTATS DU PROJET DE DEVELOPPEMENT ET DE GOUVERNANCE MINIERE

*Tableau 6 : Cadre de Résultats*

### ➤ Indicateurs relatifs à l'Objectif de développement du Projet

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives					Objectif final	Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020			
1	Opérations minières soumises à des mécanismes de contrôle de la production, par an, en vertu des normes en vigueur (nombre)	0,00	2,00	5,00	10,00	15,00	15,00	15,00	26	<p>La valeur-cible ayant été largement dépassée, il y a lieu de noter que cet indicateur est un facteur de succès démontrant ainsi la pertinence et le cadrage du projet aux aspirations du Gouvernement.</p> <p><b>Recommandations</b> : Effort de contrôle de la production minière à poursuivre pour l'atteinte des objectifs fixés.</p>
2	Modernisation du cadastre minier, développement et déploiement du SIG et du système de base de données géologique nationale,	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Indicateur non atteint. C'est un facteur d'échec du projet puisque la cible n'a pas été atteinte.

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives					Objectif final	Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020			
	accessibles sur place et en ligne à des fins d'information du public (texte)									<b><u>Recommandations</u></b> Nécessité de célérité dans la réalisation de cette cible qui n'ayant pas atteint sa cible devient une menace pour le succès du projet.
<b>3a</b>	Nombre de bénéficiaires directs (nombre)	0.00	75.00	700.00	1000.00	1500.00	2200.00	2200.00	<b>5134</b>	Indicateur atteint et dépassé. C'est donc un facteur de succès <b><u>Recommandations</u></b> L'intérêt de la sensibilisation et de la formation pour le succès du projet n'est plus à démontrer. Il s'avère donc nécessaire d'encourager la mise en œuvre rapide de ce volet.
<b>3b</b>	Pourcentage de bénéficiaires directs du projet, qui sont des femmes (Pourcentage –Sous-Type : additionnel)	0,00	25%	30%	30%	30%	35%	35%	<b>52%</b>	Indicateur atteint et largement dépassé, c'est un facteur de succès. Les femmes ont majoritairement participé surtout aux séances de sensibilisation sur les sites d'orpillage et aux séances

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives					Objectif final	Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020			
										de vulgarisation des textes miniers, environnementaux et relatifs à l'aménagement du territoire.  <b>Recommandations</b>  Effort à poursuivre car les femmes sont les plus vulnérables sur le plan de santé dans l'orpaillage.
4	Pourcentage de sociétés d'IE en conformité avec la législation environnementale (soumission d'EIES, de PAR et de CGES) pourcentage)	0,00	10,00	20,00	40,00	50,00	70,00	70,00	40%	Indicateur atteint de justesse.  <b>Recommandations</b> : Il y a lieu d'encourager la poursuite de cette conformité avec la législation environnementale qui participe de la responsabilité sociale des EI sur le plan EIES, PAR et CGE

➤ Indicateurs de Résultats intermédiaires

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives						Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020	Objectif final		
1	Préparation et la revue publique des rapports de suivi des projets sur une base annuelle (texte)	Aucun	Rapport de revue annuel public	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Forum de redevabilité » est établi et fonctionnel dans le cadre du multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Forum de redevabilité» est établi et fonctionnel dans le cadre du multipartite de l'ITIE ou autre arrangement multipartite approprié	Indicateur atteint. Le premier Forum a eu lieu à Lomé en Mai 2018 et le premier Forum régional en Décembre 2018. C'est un facteur de succès pour le projet.  <b>Recommandations</b> Effort à poursuivre. Il y a nécessité de veiller sur la pérennité de ce Forum après PDGM.
2a	Nombre de ressortissants	0.00	50.00	150.00	300.00	400.00	500.00	500.00	192	Indicateur non atteint. Il est à 64% de sa cible en 2018.

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives						Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020	Objectif final		
	nationaux formés à des compétences de l'IE (ayant bénéficié d'un programme de formation à ces compétences) (nombre)									<p>C'est une menace pour le succès du projet.</p> <p><b>Recommandations</b></p> <p>La nécessité d'atteindre cet objectif s'impose. Il y va de l'intérêt du Forum de Redevabilité.</p>
2b	Pourcentage de ressortissants locaux formés à des compétences de l'IE qui sont des femmes (ayant bénéficié d'un programme de formation à ces compétences) (Pourcentage – sous-type : additionnel)	0.00	25.00	30.00	30.00	30.00	35.00	35.00	8%	<p>Indicateur non atteint. Il est à 27% de sa cible en 2018. C'est un facteur d'échec du projet puisque la cible n'a pas été atteinte.</p> <p><b>Recommandations</b> : La gent féminine rencontre beaucoup de problèmes particulièrement dans l'artisanat minier du fait que la majorité est analphabète.</p> <p><b>Recommandations</b></p> <p>Il y a donc lieu d'encourager activement la formation de la gent féminine dans la mise en œuvre du projet. Il s'impose également la</p>

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives						Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020	Objectif final		
										nécessité d'atteindre cet objectif car il y va de l'intérêt du Forum de Redevabilité.
3	Amélioration de la perception des impacts environnementaux de l'exploitation minière par les populations locales concernées (% de répondants déclarant une amélioration)	0.00	15.00	25.00	50.00	75.00	75.00	75.00	xxxxx	<p>Enquête 2018 encours, mais en 2017, le pourcentage des répondants déclarant une amélioration était de 5% largement en dessous de la cible qui était 25%. Peu de choses ayant été concrètement faites pour l'amélioration des aspects environnementaux depuis 2017, il est évident que la cible fixée de 2018 qui est de 75% ne sera pas atteinte.</p> <p><b>Recommandations</b></p> <p>Il urge de veiller à cet aspect particulier car il est la source de conflits potentiels entre les IE et les populations.</p>
4	Application cohérente des recommandations	Audit organisationnel du	Conduite d'une étude	Mise en œuvre sur une durée	Mise en œuvre sur une durée	Mise en œuvre sur une	Mise en œuvre sur une durée	Amélioration du cadre institutionn	Non	Indicateur non atteint. C'est un facteur d'échec du projet car la non atteinte de cet

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives						Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020	Objectif final		
	tirées de l'évaluation institutionnelle en vue de soutenir la modernisation (texte)	MME datant de 2013	stratégique du secteur minier et mise au point d'un plan de travail assorti d'échéances pour la mise en œuvre des recommandations	déterminée des recommandations de réformes prévues dans le plan de travail	déterminée des recommandations de réformes prévues dans le plan de travail	durée déterminée des recommandations de réformes prévues dans le plan de travail	déterminée des recommandations de réformes prévues dans le plan de travail	cel du MME appliquant les meilleures pratiques de gouvernance de l'IE	<p>indicateur est une menace réelle de pérennisation des sous-composantes A1(<i>Cadastre minier et base de données géologiques nationales</i>), A2(<i>Services de conseil sur les transactions</i>), A6 (<i>Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle</i>) et B2 (<i>Gestion environnementale et sociale des opérations minières</i>)</p> <p><b><u>Recommandations</u></b></p> <p>Urgente nécessité d'engager les réformes organisationnelles et institutionnelles du MME s'impose. Il y va de l'intérêt du pays car l'échec du PDGM sera un handicap le financement d'un nouveau projet minier au Togo.</p>	
5	Nombre de services de conseil	0.00	0.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	0	

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives						Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020	Objectif final		
	fournis sur les transactions (nombre)									
6	Boîte à outils pour l'accès aux informations sur les opérations du secteur minier est rendue publique (texte)	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Indicateur non atteint. C'est facteur d'échec du projet.  <b>Recommandations</b> Il y a nécessité d'accélérer la mise en œuvre de ce volet car rendre publique la boîte à outils pour l'accès aux informations sur les opérations du secteur minier est fondamentale à la fois pour attirer les investisseurs et pour renforcer le Forum de Redevabilité.
7	Nombre d'inspections environnementales et de sécurité des infrastructures minières conduites en vertu des	0.00	0.00	1.00	3.00	5.00	10.00	10.00	0	Cible non atteinte. C'est un échec pour le projet.  <b>Recommandations</b> L'inspection environnementale et de sécurité des infrastructures

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives						Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020	Objectif final		
	nouvelles normes (nombre)									minières conduites en vertu des nouvelles normes est essentielle pour la préservation des populations contre les impacts socio-environnementaux négatifs. Or, le MME n'ayant pas de cellule de brigade environnementale, il ne peut compter que sur l'ANGE qui n'a pas non plus les moyens appropriés pour effectuer cette inspection de manière professionnelle. Si l'on veut l'atteinte de cette cible, il va falloir renforcer l'ANGE.
8	Nombre de miniers artisanaux inscrits légalement et formalisés (nombre)	0.00	0.00	50.00	75.00	100.00	150.00	150.00	25	Indicateur non atteint (33% de sa cible). <b>Recommandations</b> La formalisation des miniers artisanaux ne peut se faire sans formation, sans sensibilisation et sans incitation à cette formalisation. Si le minier n'y trouve pas d'intérêt, il

N°	Nom de l'indicateur	Référence	Valeurs cibles cumulatives						Réalisation au 30/10/2018	Observations et Recommandations
			2016	2017	2018	2019	2020	Objectif final		
										trouvera toujours des moyens de s'en échapper. Le projet devrait y veiller.

## V- IMPACTS DU PROJET

Le projet a connu du retard dès le début de sa mise en œuvre. Bien que mis en vigueur le 03 Mars 2016, le lancement des activités n'a été effectif qu'en Août 2016. En 29 mois, beaucoup d'activités prévues n'ont pas pu être entièrement exécutées.

Bien qu'il paraisse trop tôt de mesurer les impacts du projet dans toutes ses dimensions, il y a lieu de noter quelques impacts tels que : i) le renforcement des capacités par les formations et voyages d'études ; ii) l'éveil de conscience sur les impacts socio-environnementaux ; iii) le Forum de Redevabilité ; iv) le renforcement du contrôle de la production minière ; v) l'appui au secteur de l'Education en particulier à la FDS de l'Université de Lomé.

### 5.1 Le Renforcement des capacités par les Formations et Voyages d'études

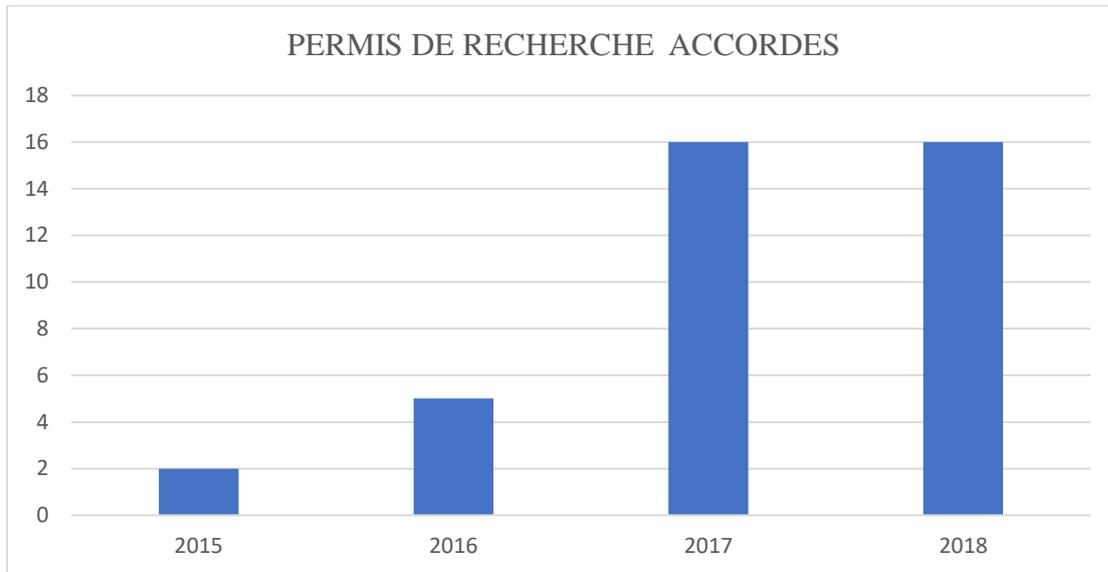
Plusieurs formations et voyages d'études ont été organisés de 2017 à 2018 et ont vu la participation des structures dont l'OTR, la SNPT, la FDS, le MEF, l'INSEED, l'ITIE, l'ANGE, la DGMG/MME et les structures minières du secteur privé. La plupart de ces formations ayant eu lieu en Juin et Octobre 2018, il est prématuré de mesurer leurs impacts sur la gestion de ces structures bénéficiaires. Par ailleurs, la participation de la DGMG/MME aux conférences régionales et internationales (foires) sur les mines ayant pour mobile l'attraction des investisseurs dans le secteur minier togolais a eu des impacts assez encourageants sur les permis de recherche comme l'illustre le tableau ci-dessous :

**Tableau 7 : Evolution des permis de recherches**

STATISTIQUES DES PERMIS ATTRIBUES	
PERMIS ANNÉE 2014	2
PERMIS ANNÉE 2015	5
PERMIS ANNÉE 2016	13
PERMIS ANNÉE 2017	16
PERMIS ANNÉE 2018	16
PERMIS EN COURS DE VALIDITE EN 2018	35

*Sources : Direction des recherches géologiques et minières*

**Graphique 1 Evolution des permis de recherches**



On observe par ce graphique que de 2015 (année de référence du projet) au 30 Octobre 2018, il y a eu un accroissement de 11 permis de recherche accordés, soit 220%. Entre 2017 et 2018, la situation est restée stable en raison des troubles socio-politiques que vit le pays. Cependant, il y a lieu de noter que 35 permis de recherche sont actuellement en cours de validité.

## **5.2 L'éveil de conscience sur les impacts socio-environnementaux dans le secteur minier**

La mise en œuvre du PDGM a permis d'attirer l'attention des autorités sur les multiples impacts socio-environnementaux négatifs sur les populations qu'engendrent les activités d'extraction minière tant par les grandes entreprises extractives que par les artisans de la petite mine comme l'illustrent, à titre d'exemple, les images suivantes :



**Sources :MME**  
**Orpaillage traditionnel.**  
**Les eaux chargées de rejets de lavage et devenues impropres à la consommation**



**Sources :SOFRECO**  
**Exploitation de calcaire/WACEM.**  
**Dégradation des sols ; Erosion et désertification;**  
**Perte de fertilité du sol (et de terres arables) ;**  
**Contamination des sols par des rejets d'huile à moteur etc.**

Grâce au PDGM, 40% des industries extractives ont pu être en conformité en 2018 avec la législation environnementale (soumission d'EIES, de PAR et de CGES).

Par le biais des ateliers, études et forum de redevabilité des recommandations idoines ont été formulées à l'endroit du Gouvernement pour atténuer les risques socio-environnementaux liés à l'extraction minière au Togo.

### **5.3 Renforcement du contrôle de la production minière**

Les opérations minières soumises à des mécanismes de contrôle de la production, par an, en vertu des normes en vigueur ont connu une progression très encourageante.

**Tableau 8 : Nombre de contrôles miniers**

Nombre de contrôle de la production minière	
2015	0
2016	2
2017	5
2018	36

**Sources :MME**

**Graphique 2 : Nombre de contrôles miniers**



Le PDGM a eu un impact positif sur les opérations minières en matière de contrôle de la production. Dans le document du projet, la cible prévue pour 2018 était de 15 contrôles et ceci jusqu'à la fin du projet en 2020. Mais force a été de constater que ce chiffre a largement dépassé sa cible en 2018 atteignant 26 contrôles, indispensables outils de la gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur.

#### **5.4 L'appui au secteur de l'Éducation en particulier à la FDS de l'Université de Lomé**

La place des industries extractives dans l'économie togolaise incline à disposer de main-d'œuvre qualifiée susceptible de répondre à une demande de plus en plus élevée et spécialisée. Or, les formations actuelles disponibles dans les universités publiques du Togo ne permettent pas de couvrir efficacement l'ensemble des besoins exprimés.

Pour combler cette lacune, le PDGM a favorisé la mise en place de :

- Mécanisme de renforcement des capacités techniques des départements de chimie et de géologie en vue de former de nouvelles générations de spécialistes capables d'intervenir efficacement dans les domaines spécifiques de la prospection, de l'exploitation des mines et de l'environnement.

- Deux licences professionnelles : i) Licence Professionnelle de Géologie Minière - LPro-GM-; et ii) Licence Professionnelle de Chimie Analytique, Mines et Environnement-LPCAME
- Offres de formation à la carte pour le renforcement des capacités des agents des industries minières ; et
- Centre d'Information Minière.

Bien que les travaux de réhabilitation des locaux devant abriter les nouvelles disciplines et le centre d'information minière soient toujours en cours, l'appel à candidatures pour le recrutement des Etudiants a été lancé le 19 Novembre 2018 pour les deux licences professionnelles en recherches minières (géologues) et de laboratoires (chimistes) . Les dates de dépôt des dossiers ont été fixées du 19 Novembre au 7 Décembre 2018 pour la rentrée académique de Janvier 2019.

Par ces deux Licences, le PDGM vient d'enrichir les curricula de la Faculté des Sciences (FDS) en lui donnant une nouvelle dimension, celle de former des techniciens de haut niveau dans le secteur minier et ceci en partenariat avec les sociétés extractives telles que la Société Nouvelle des Phosphates du Togo (SNPT), les groupes CIMTOGO, SCANTOGO et GRANUTOGO. A cet effet, plusieurs réunions ont eu lieu durant l'année 2018 entre l'Université et ses sociétés en vue de signer des conventions de coopération pour une formation académique plus adaptée au monde professionnel.

## **VI- ANALYSE DES FORCES ET DES FAIBLESSES DU PROJET**

Dans l'exercice de la revue à mi-parcours, il s'impose la nécessité d'une analyse approfondie des forces et faiblesses du projet en vue d'avoir une meilleure appréciation de son exécution et de faire des propositions idoines devant lui permettre d'atteindre à son terme les objectifs globaux et spécifiques qui lui ont été fixés.

Dans le cadre du PDGM, cette démarche analytique se concentrera sur cinq (5) aspects clés à savoir : la Conception, l'Ancrage institutionnel, la Gestion Financière, la Passation des Marchés et l'analyse sur la Pertinence et la Pérennité des Composantes A et B ainsi que les Recommandations y relatives.

### **6.1 CONCEPTION DU PROJET**

Il s'agit ici d'apprécier les forces et faiblesses dans la conception du Projet.

#### **6.1.1 Points Forts dans la Conception du Projet**

A l'analyse du Document de Projet-PAD- qui décrit les composantes et l'approche de mise en œuvre du PDGM, il se dégage les points positifs suivants :

##### **A/ Pertinence du Projet**

Le secteur minier est une composante essentielle du développement économique du Togo. À ce titre, il constitue un domaine prioritaire d'appui politique du Gouvernement. Les revenus du Gouvernement dans le secteur minier constituaient 4% du revenu total national et l'export dans le secteur minier constituait 22% des exportations total du pays. Il est considéré dans la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de L'emploi (SCAPE), comme un secteur prioritaire doté d'un fort potentiel de croissance.

Depuis ces dernières années, on constate un nombre important de preuves qui confirment actuellement l'existence de vastes gisements de grande qualité, en particulier d'or, de fer, de manganèse, de calcaire, de zinc, de plomb, de baryum, de cadmium, de nickel, de substances minérales industrielles et de matériaux de construction, tels que le marbre. La production minière se diversifie progressivement grâce la production de substances minérales pour le secteur du clinker et du ciment. Sans aucun doute, cela illustre l'intérêt croissant des investisseurs pour le secteur minier togolais.

Cependant, pour parvenir à réaliser son potentiel minier considérable, le Togo devra adopter des pratiques de bonne gouvernance liées à la transparence, redevabilité et efficience et plus particulièrement dans la gestion des ressources en phosphates car les défis du secteur sont énormes : (i) faible gouvernance des industries extractives, ce qui affecte la capacité du gouvernement d'anticiper et planifier les besoins en infrastructures et besoins sociaux associés aux opérations des industries extractives ; (ii) chevauchement des rôles et faible capacité des institutions ; (iii) rôles vagues des autorités chargées de percevoir les revenus du secteur ;

(iv) manque de publication de données fiables sur les chiffres de productions et revenus issues du secteur extractif même au niveau de la mine artisanale et la mine à petite échelle ; (v) faible redevabilité d'entreprise de la SNPT.

Le PDGM a été donc conçu pour relever ces défis en vue de l'optimisation des bénéfices sociaux et économiques découlant des atouts miniers dont dispose le pays.

Il n'y a donc aucun doute sur la pertinence de ce projet et de son cadrage avec les priorités du Gouvernement.

### **B/ Approche innovante dans la mise en œuvre de certaines sous-composantes du projet**

La constitution de certains Comités de Pilotage en l'occurrence le « Comité de Pilotage Education (CPE) pour la sous-composante B1, le Comité de Pilotage Statistique (CPS)/sous-composante A3, le Comité de Pilotage Environnemental et Social (CPES)/sous-composantes A6 et B2, a aidé non seulement à la définition des besoins en appuis techniques et à la finalisation des Termes de référence mais aussi à la validation des aspects techniques des rapports d'études. Ces Comités ont le mérite d'être opérationnels. Mais au-delà des aspects techniques ayant contribué positivement à la mise en œuvre du projet, il y a lieu de souligner que le PDGM a jeté les bases de l'esprit de travail en équipe et une gestion participative du projet qu'il convient d'encourager dans d'autres projets. En outre, les membres de ces Comités demeurent des sources d'informations fiables sur le projet dans leurs administrations respectives.

### **C/ Prise en charge financière du fonctionnement des Comités de Pilotage**

Il s'agit encore ici d'une innovation du PDGM, car généralement dans les projets de la Banque mondiale, les Comités de Pilotage ne sont pas financièrement pris en charge et ceci demeure un handicap pour plusieurs projets où les membres de ces Comités de Pilotage manquent de motivation pour participer aux réunions statutaires. Il est encourageant de poursuivre cette prise en charge financière des Comités de Pilotage par l'Etat.

## **6.1.2 Points Faibles dans la Conception du Projet**

Dans la conception du PDGM, on note les points faibles suivants : i) Simplicité complexifiée du projet ; ii) Activités des sous-composantes non clairement définies ; iii) Redondance de certaines sous-composantes ; iv) Multiplicité des acteurs en déphasage avec le nombre et les compétences humaines au sein de l'UEP ; vi) Ambiguïté du cadre institutionnel

## **A/ Simplicité complexifiée du Projet**

Le PDGM n'a que 2 composantes opérationnelles qui à première vue paraît simple. Mais les 9 sous-composantes qu'il comporte et qui de surcroît, ne sont pas cohérentes entre elles, complexifient sa mise en œuvre. L'expérience a prouvé que les projets à plusieurs sous-composantes se révèlent complexes avec un contenu et un séquençage des activités qui requièrent des capacités parfois difficiles à mobiliser. Une telle complexité entraîne des difficultés dans la mise en œuvre du projet tout en fragilisant ses chances de succès pour atteindre les objectifs fixés. Pour preuve, il est très difficile même aux acteurs du Projet de décrire les activités des sous-composantes sans se référer aux manuels ou rapports d'activités. Certains acteurs déclarent : *«Jusqu'aujourd'hui, on ne découvre ce projet qu'au jour, le jour»*.

Cet état de chose a entraîné des retards dans la mise en œuvre du projet et par ricochet un taux de décaissement faible.

## **B/ Activités des sous-composantes non clairement définies**

La plupart des sous-composantes du projet sont plutôt décrites avec des objectifs et des résultats à atteindre sans toutefois déterminer de manière claire et détaillée les activités à mener pour parvenir aux livrables escomptés. A titre d'exemple, l'on peut citer les sous-composantes A2 (*Services de conseil*), A4 (*Développement organisationnel et restructuration du MME*), A5 (*Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier*), et B3 (*Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier*).

Le Rapport d'Avancement du Projet de Janvier à Décembre 2017 de l'UEP confirme ce qui précède en ces termes *«... Les difficultés liées à la non-maîtrise du contenu et des objectifs du projet de même que la nature des résultats attendus continuent d'influencer négativement la conduite des activités du projet »*.

Dans l'aide-mémoire du 29 Mai au 9 Juin 2017, la Banque mondiale a écrit ce qui suit : *« .... Ce premier atelier a permis de développer une compréhension commune des objectifs du projet et du rôle que chacune est appelé à jouer dans sa mise en œuvre »*.

Ces sous-composantes telles que définies, offrent un champs ouvert à toute interprétation des activités à mener ayant pour corollaire des arbitrages difficiles et des frustrations des bénéficiaires. A titre d'exemple, certaines activités proposées par la SNPT dans le cadre de PTBA 2019 n'ont pas été acceptées par l'UEP et pourtant la sous-composante A5 lui est quasiment dédiée.

Dans une telle configuration, seul, l'épuisement des fonds alloués à la sous-composante sans réallocation peut justifier sa fin.

## **C/ Redondance de certaines sous-composantes**

On constate :

- Une redondance de la sous-composante A5 (*Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques (EP) du secteur minier*) avec les sous-composantes A4 (*Développement organisationnel du MME*) et B2 (*Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire*). Elle devrait donc être supprimée et la fondre dans la sous-composante B2 pour toute question socio-environnementale et dans la sous-

composante A4 pour les questions structurelles et financières dont pourrait bénéficier la SNPT en tant qu'entreprise publique ;

- Une redondance de la sous-composante B3 (*Retombées économiques en matière d'infrastructures du secteur minier*) avec la sous-composante A2 (Services de conseil sur les transactions). En réalité, les activités qui y sont prévues relèvent beaucoup plus de conseils et peut par conséquent, s'intégrer dans la sous-composante A2 (*Services de conseil sur les transactions*).

#### **D/ Multiplicité des acteurs en déphasage avec le nombre et les compétences en ressources humaines au sein de l'UEP**

Les acteurs intervenant dans le projet sont très nombreux en raison du caractère multisectoriel du financement impliquant les activités de plusieurs départements ministériels tels que le ministère des mines et énergie, le ministère de l'Economie et des Finances (OTR), le ministère de l'Environnement (ANGE), le ministère de l'Education Nationale (Université de Lomé-FDS), les industries extractives (WACEM, CIMTOGO, SCAN TOGO, SNPT etc...) et les opérateurs du secteur artisanal minier. Mais Force a été de constater que les ressources humaines nécessaires pour une gestion efficace du projet ont fait défaut. A sa mise en œuvre en 2016, l'UEP ne comptait que 4 cadres : le Coordonnateur, le Spécialiste en Suivi-Evaluation, le Spécialiste en Passation de Marchés Publics et le Spécialiste en Gestion Fiduciaire dont aucun d'eux n'avait l'expertise ni en mine ni en sauvegarde socio- environnementale qui constituent l'ossature du projet. Evidemment, cela a eu des impacts négatifs sur l'exécution du projet comme on le verra plus loin dans l'ancrage institutionnel.

#### **E/ Caractère transversal du Financement du PDGM**

Il est vrai que si les fonds du PDGM provenaient d'une affectation du budget de l'Etat au MME pour ses activités, sûrement que le financement des activités relevant d'autres départements ministériels ne serait pas admis. Il s'agit en l'occurrence de l'OTR (Ministère de l'Economie et des Finances), de la FDS (Ministère de l'Enseignement Supérieur) et de l'EESS (Ministère de l'Environnement). Bien que ce financement transversal du PDGM ne soit pas une mauvaise chose en soi, il a émoussé quelque peu le degré d'appropriation et d'adhésion du MME au projet en ce sens que certaines priorités du département n'ont pas pu être prises en compte dans le PDGM telles que l'acquisition des données géophysiques et l'actualisation de la cartographie géologique, outils essentiels pour contribuer à la promotion du secteur et à l'accroissement des investissements privés nationaux et internationaux. Le ministère a eu à réitérer ces priorités au Directeur du Département des Mines de la Banque mondiale au cours de la Conférence de « Mining Indaba, Edition 2018 » au Cap en Afrique du Sud tout en plaidant pour la phase 2 du PDGM qui devrait inclure ces équipements indispensable à la modernité du secteur. Il convient de signaler que même les équipements de laboratoire des mines au sein de la DGMM, vieux de 30 ans et donc totalement obsolètes, n'avaient pas été pris en compte dans le financement du projet. Selon le Directeur du Laboratoire, il a fallu se battre pour que le PDGM accepte, il y a seulement un an, d'inclure dans le PTBA le renouvellement de ces équipements.

## **F/ L'ambiguïté du cadre institutionnel**

l'ancrage institutionnel est peu orthodoxe et a favorisé un leadership équivoque du projet comme on le verra plus loin dans la session y relative.

### **6.1.3 Recommandations relatives à la Conception du Projet**

Au regard de tout ce qui précède, la mission recommande :

**Clarifier les sous-composantes :** Il est souhaitable qu'avec la banque, un effort soit fait pour clarifier et lister les activités concrètes à mener dans les sous-composantes jusqu'à la date de clôture du projet et ceci en veillant à éliminer les sous-composantes redondantes.

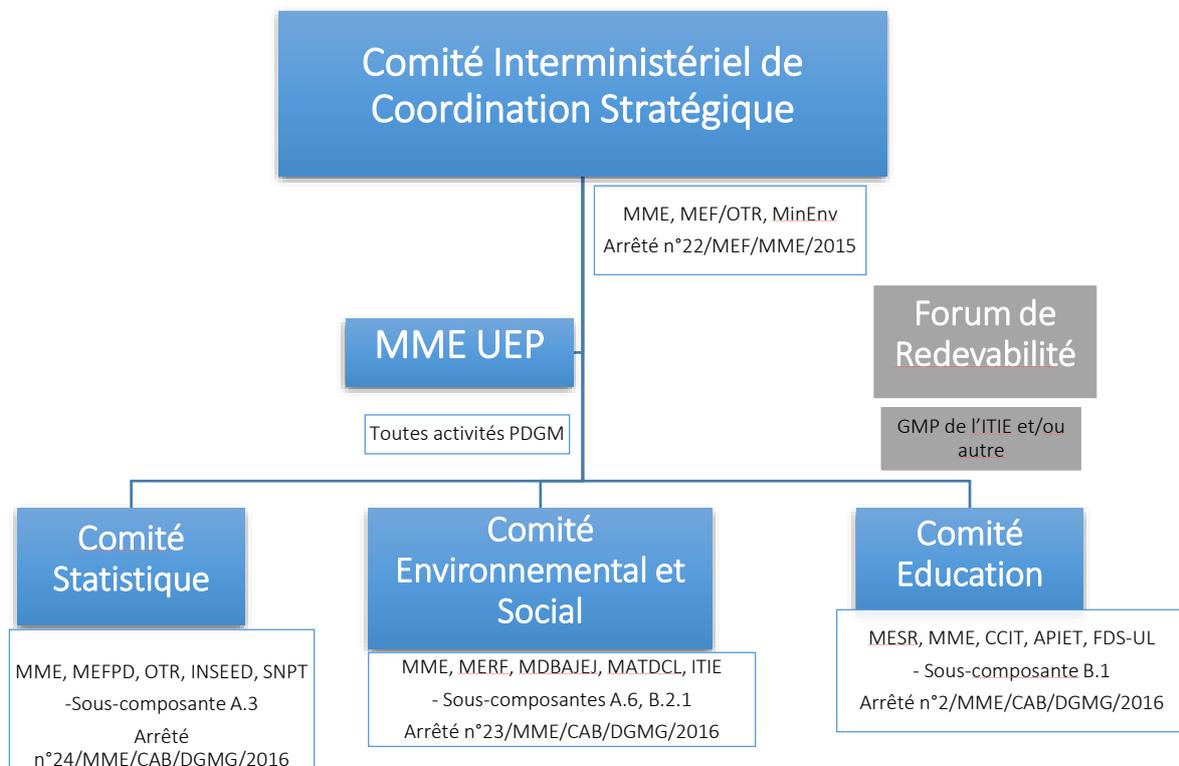
- **Conseils pratiques au MME en matière de conception de projet:** Il faut reconnaître que la conception du PDGM n'a pas bénéficié suffisamment de la participation active des bénéficiaires dès le départ sinon il n'y aurait pas toutes ses frustrations des acteurs clés du projet. La mission encourage le MME dans la perspective d'une éventuelle phase2 du PDGM à veiller sur l'approche participative dès l'identification et à l'appropriation par les acteurs clés et bénéficiaires du projet en vue de maximiser ses chances de succès. L'approche participative tant dans la conception que dans l'exécution d'un projet est un gage indéniable d'adhésion, d'appropriation et de pérennité des acquis. Quant à l'appropriation, il est un élément déterminant qui repose sur la reconnaissance du fait qu'un projet ne pourra être couronné de succès, s'inscrire dans la durée et porter tous ses fruits, que si le bénéficiaire assume la responsabilité première dans la détermination des objectifs et priorités de son propre développement et des moyens à utiliser pour les atteindre. Plus forte est l'appropriation, meilleures sont les chances d'obtenir des résultats positifs. Dès lors que le bénéficiaire considère les priorités, plans et projets comme « siens », il est d'autant plus enclin à faire pression sur les Bailleurs de Fonds pour qu'ils s'alignent sur les objectifs et stratégies nationaux qu'il s'est défini.

## 6.2 ANCORAGE INSTITUTIONNEL DU PROJET

L'ancrage institutionnel du projet repose sur 4 piliers : le Comité de Coordination Stratégique (CCS) interministériel ; le Ministère des Mines et de l'Énergie (MME) ; l'Unité d'Exécution du Projet (UEP) et les Comités de Pilotage.

L'analyse des forces et faiblesses du cadre institutionnel vise à identifier les menaces qui pourraient handicaper le projet à atteindre ses objectifs à son terme.

Schématiquement, le cadre institutionnel se présente comme suit :



### 6.2.1 Point Forts de l'ancrage institutionnel

Le cadre institutionnel tel que proposé a le mérite d'imprimer une gestion participative dans la mise en œuvre du PDGM en impliquant beaucoup d'acteurs minimisant ainsi les erreurs de validation des outputs du projet. En bref, les atouts des principaux acteurs se déclinent comme suit :

- **Le MME** : Les acteurs en charge du projet ont une très riche et longue expérience dans le domaine minier et participent à la mise en œuvre du projet dont les activités prévues une fois réalisées, contribueront de manière sensible à une meilleure visibilité du ministère.

Outre, les activités de nature technique qui incombent au MME, la signature des contrats par le Ministre des Mines et de l’Energie est une étape cruciale dans le processus d’exécution du projet. Sur un échantillon d’activités donné, la mission a eu à apprécier le délais de signature des contrats entre les Consultants et le Ministre des Mines et de l’Energie déclinés dans le Tableau ci-dessous.

**Tableau 9 : Ecart de Date de signature des Contrats entre les Consultants et le Ministre (MME)**

**Sources : UEP**

SC	ACTIVITES DES SOUS- COMPOSANTES (SC)	Date de signature du Consultant (A)	Date de signature du Ministre (MME) (B)	Ecart entre A-B en Jours Calendaires (A-B)
A1	Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG	15/02/17	17/02/17	2 j
A1	Mise en place d'une application informatique pour la gestion du Cadastre minier	Pas encore	Pas encore	Toujours pas encore
A1	Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique	06/08/18	06/08/18	0 J
A3	Modélisation du régime fiscal et formation dans le secteur minier au Togo	16/08/17	18/08/17	2 J
A3	Assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs miniers au Togo	Pas encore	Pas encore	Toujours pas encore
A4	Elaboration de la vision et du Plan stratégique du secteur minier	19/11/18	20/11/18	1 J
A4	Elaboration de la politique minière	26/9/18	27/09/18	1 J
A6	Audit détaillé de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) au Togo	14/3/17	15/3/17	1 J
B1	Elaboration du plan d'action pour l'appui au secteur de l'éducation au niveau de la faculté des sciences (développement des curriculums)	14/2/17	16/02/17	2 J
B1	Réalisation de l'étude et suivi des travaux de réhabilitation des laboratoires de géologie et de chimie, du décanat FDS	23/5/17	26/05/17	3 J
B2	Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux	20/1/17	23/01/17	2 J
B2	Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)	18/10/17	18/10/17	0 J

Comme on le constate, le Ministre signe parfois le même jour les contrats que l'UEP lui présente tel qu'illustré dans les contrats de i) *Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique* ; ii) *Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)*. Alors qu'il a 7 jours calendaires statutairement, le délai de signature varie chez lui de 1 à 3 Jours. Cette grande disponibilité est un atout incontestable pour le succès du projet qu'il convient de saluer.

- **Les Comités de Pilotage** : Quatre Comités ont été mis en place dont le Comité de Coordination Stratégique présidé par le MME. Pour rappel, les 3 autres Comités sont : i) Comité de Pilotage Education -CPE-, pour la sous-composante B1 *Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales* ; ii) Comité de Pilotage Statistique -CPS-, pour la sous-composante A3 *Suivi et Contrôle de la production et des recettes minières* ; iii) Comité de Pilotage Environnemental et Social -CPES-, pour les sous-composantes A6 *Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle* et B2 *Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire*.

Par rapport aux expériences de plusieurs projets au Togo, il convient de souligner que le CCS est bien opérationnel et répond aux exigences en termes d'orientation stratégique du projet, de la validation des plans de travail et des budgets annuels. Les contributions des membres à l'avancement du projet sont jugées positives. Quant aux divers comités de pilotage ci-dessus mentionnés, les qualifications professionnelles des membres couplées de leurs motivations ont permis au PDGM d'avoir quelques résultats bien que beaucoup de choses restent encore à faire.

- **L'UEP**: Elle a souffert de beaucoup d'instabilité au niveau du personnel au point qu'à un moment donné, elle n'avait plus de Coordonnateur ni de Spécialiste en Suivi-Evaluation, positions capitales dans un tel projet avec autant d'acteurs. Mais le dévouement du peu de personnel technique qui est resté, a su tant bien que mal assumer la mission de l'UEP en maintenant une gestion quotidienne et un dialogue constructif avec les divers interlocuteurs du projet.
- **La Banque Mondiale**

La Banque anime le cadre institutionnel par les missions de supervision et des avis de non objection (ANO) qui participent au processus d'exécution du projet. Depuis la mise en œuvre du projet en 2016, la Banque mondiale a effectué 6 missions de supervision sauf erreurs et omissions. La flexibilité, le professionnalisme et la capacité d'adaptation de l'Equipe de la Banque conduite par le Chef du Projet-TTL- ont permis de maintenir un dialogue permanent et constructif avec le Gouvernement dont le MME.

### **6.2.2 Point Faibles de l'ancrage institutionnel**

Le cadre institutionnel ci-dessus mentionné, présente une caractéristique peu orthodoxe.

Dans la mise en œuvre des projets de la Banque Mondiale au Togo, il y a généralement 3 schémas d'exécution :

- Le premier schéma consiste à mettre en place une Unité de gestion du projet avec un Coordonnateur et des cadres recrutés par appel à candidature et payés par la Banque. Cette Unité de gestion jouit de l'autonomie de gestion et de décision vis-à-vis du ministère bénéficiaire quant à la réalisation des différentes composantes en conformité avec le PAD (Document du Projet). Le Coordonnateur rend directement compte au Ministre et à la Banque Mondiale et est tenu responsable du succès du projet. La célérité dans la prise de décision et dans la gestion du projet caractérise ce schéma. Les inconvénients tiennent surtout au non transfert des compétences au ministère à la fin du projet.
- Le deuxième schéma repose sur une gestion du projet excentrée et confiée à une structure indépendante du ministère par le biais de conventions. C'est le cas de certains projets d'infrastructures exécutés par des structures comme AGETUR. Certes, la célérité dans l'exécution du projet est le premier avantage recherché mais avec l'inconvénient de la non maîtrise de la gestion du projet par le Gouvernement et le non transfert de compétences.
- Le troisième schéma consiste à recruter les cadres dont le Coordonnateur au sein du ministère bénéficiaire sans appel à candidature. Ces cadres deviennent dès lors des fonctionnaires affectés au projet et payés par le Gouvernement avec des indemnités de motivation en sus de leurs salaires habituels. Ils sont dégagés de leurs tâches usuelles au sein du ministère pour s'occuper à 100% de l'exécution du projet telle que définie dans leurs termes de référence. Le Coordonnateur rend directement compte à son ministre et établit une collaboration étroite avec le DGMG et les autres directions techniques du ministère impliquées dans la mise en œuvre du projet. Il a donc pleine autorité dans la mise en œuvre du projet. L'avantage d'un tel schéma est le renforcement direct et pérenne des capacités des agents de l'administration sur le plan technique et sur la gestion fiduciaire. L'inconvénient redouté est la lenteur dans l'exécution qui caractérise toute administration publique.

Dans le cadre du PDGM, on assiste à une gestion hybride du projet en ce sens qu'il est géré par 2 entités assistées de 3 Comités de Pilotage.

**La Direction Générale des Mines et de la Géologie -DGMG-** : Elle a pour mission conformément au Document du Projet-PAD- : i) la direction de l'exécution des sous-composantes suivantes : Cadastre minier et base de données géologiques nationale (A1), Services de conseil sur les transactions en vue de l'évaluation des propositions de développement des ressources minérales (A2), Développement organisationnel du MME (A4), Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques (EP) du secteur minier (A5), Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (A6), Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier (B3) ; ii) la responsabilité principale de la rédaction des TdRs, de la définition des conceptions techniques et du suivi des livrables des consultants et de la fourniture des travaux et des biens ; iii) la préparation des rapports de progression et d'exécution du projet qui seront finalisés par l'UEP quatre fois par an, selon un format et un contenu acceptables par la Banque.

**Les Comités de Pilotage** : Ils ont pour mission de valider les TdRs et de contribuer à la validation des rapports techniques, au suivi et à la mise en œuvre des activités relevant de leurs compétences.

**L'Unité d'Exécution du Projet (UEP) :** Elle est établie au sein du ministère des Mines et de l'Énergie (MME) et est chargée conformément au PAD, de la gestion quotidienne des activités du projet, notamment l'approvisionnement, les décaissements, la gestion fiduciaire et le suivi-évaluation.

L'implication directe de MME de même que les fonctionnaires des autres ministères dans le cadre des Comités de Pilotage dans l'exécution du projet n'est pas une mauvaise chose en soi mais elle impose un schéma hybride qui entraîne :

**A/ Un problème de célérité dans les livrables:** Il se pose dans le cadre institutionnel retenu, un conflit d'arbitrage indéniable entre les activités du projet et les tâches quotidiennes des Agents des ministères impliqués notamment la DGMG. Face aux urgences professionnelles et aux missions qu'imposent leurs charges, les tâches relevant du projet sont reléguées au second rang entraînant des retards dans les livrables tels que les Termes de référence et la validation des rapports.

Qu'il s'agisse des Comités de Pilotage ou de la DGMG, le problème de disponibilité est indéniable. Actuellement, le CPS est perturbé dans ses activités sur la modélisation fiscale par l'absence du territoire de son Point Focal à l'OTR qui pilotait les tests avec le Consultant ADAM SMITH. N'ayant pas été remplacé, le processus de la modélisation fiscale ne peut évoluer. On constate également certaines absences pour cause de mission au CPES et au CPE. Mais au-delà de ces problèmes de disponibilité, il y a aussi la faiblesse technique de l'UEP qui a contribué à amplifier le phénomène. En effet, l'UEP ne comptait pas en son sein jusqu'au 1<sup>er</sup> Octobre 2018 de cadre spécialiste en mine et géologie. Jusqu'à ce jour, le Spécialiste de l'Environnement n'est toujours pas recruté. Or, les mines et la géologie de même que l'environnement constituent l'ossature même du PDGM. Conformément au Manuel de procédure financière et comptable,

*l'UEP doit pouvoir se prononcer sur les TdRs : « Le demandeur fait une estimation du coût de la mission au stade de l'élaboration du budget et du plan de passation de marchés. Elabore les termes de références (TdRs) ; Adresse les TdRs au Coordonnateur du PDGM. Le Coordonnateur du PDGM examine ou fait examiner les TdRs, en collaboration avec le SPM, puis les soumet à l'approbation de la Banque mondiale.*

Force est de noter que les différents Coordonnateurs recrutés jusqu'à présent ne sont pas spécialisés dans les mines ou environnement et en l'absence de cadres techniques dans ses domaines, l'UEP a été privée de la force analytique nécessaire pour faire évoluer l'élaboration et la finalisation des Termes de Référence.

Toutes ses faiblesses ont contribué au retard important dans les livrables des TdRs qui impactent négativement la performance du projet.

**B/ Lenteur dans les prises de décision au niveau de l'UEP et du MME :**

On constate une lenteur au niveau de l'UEP et du MME dans le processus de passation des marchés sur lesquels nous reviendrons et de recrutement des Agents du projet, des Stagiaires sur financement du PDGM pour le compte du ministère. Il y a 4 mois que dure le recrutement du remplaçant au poste de Spécialiste de Suivi-Evaluation qui a démissionné le 31 Juillet 2018. Le Coordonnateur recruté le 10/08/2016 a quitté le PDGM le 9 Août 2017. Il n'a été remplacé par l'actuel Coordonnateur que le 22 Janvier 2018 soit 6 mois après.

Les 8 Stagiaires à recruter par le projet pour le compte du MME a duré un an par suite d'incompréhensions entre le DGDM, l'UEP et la Banque mondiale.

**C/ Une Faible marge de manœuvre de l'UEP:** Le DGDM étant, lui-même, en charge de certaines sous-composantes, les marges de manœuvre de l'UEP demeurent faibles quant à l'exigence des outputs, ce qui engendre un leadership équivoque du projet. A la question de savoir « Qui dirige le PDGM ? » Pour les uns c'est le DGDM et pour les autres c'est le Coordonnateur tout en reconnaissant que son influence est marginale dans la gestion de ces sous-composantes. La coordination équivoque de certaines sous-composantes entre l'UEP et le DGDM impacte négativement la prise de décision sur des aspects critiques du projet. La nécessité de concertation entre les deux entités en vue d'aboutir à l'harmonisation des points de vue, entraîne une lenteur dans l'obtention des résultats.

Par ailleurs, le faible niveau de communication sur le projet a accentué cette équivoque et créé une certaine démotivation de certains cadres du MME et de l'UEP qui se plaignent entre autres du manque de fluidité d'information sur le projet.

#### **E/ La Banque Mondiale et les ANO (Avis de Non Objection)**

L'obtention des ANO sur les Termes de référence est obligatoire pour démarrer toute activité y relative. Il s'avère donc nécessaire d'apprécier les délais d'obtention des avis de non objection de la Banque sur les Termes de Référence comme un critère important dans la détermination des facteurs de performance du projet en ce sens que sans l'ANO, l'activité y relative ne peut guère prospérer.

Le Tableau ci-dessous nous permet d'apprécier ce critère déterminant du succès du PDGM.

**Tableau 10 : Délais d'obtention des ANO de la Banque Mondiale**

SC	Activités des Sous-Composantes (SC)	Date de finalisation des TdRs (A)	Date ANO IDA sur TDR (B)	Ecart entre A-B en Jours Calendaires
A1	Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG	08/06/16	09/08/16	<b>48 J</b> Soit 1,6 mois
A1	Mise en place d'une application informatique pour la gestion du Cadastre minier	05/10/17	27/10/17	<b>22 J</b>
A1	Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique	05/10/17	27/10/17	<b>22 J</b>
A3	Modélisation du régime fiscal et formation dans le secteur minier au Togo	9/01/17	24/01/17	<b>15 J</b>

A3	Assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs miniers au Togo	20/08/18	27/08/18	<b>7 J</b>
A4	Elaboration de la vision et du Plan stratégique du secteur minier	15/06/18	21/06/18	<b>6 J</b>
A4	Elaboration de la politique minière	29/06/18	04/07/18	<b>5 J</b>
A6	Audit détaillé de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) au Togo	10/05/17	14/06/16	<b>35 J</b> Soit 1,2 mois
B1	Elaboration du plan d'action pour l'appui au secteur de l'éducation au niveau de la faculté des sciences (développement des curriculums)	10/05/16	27/05/16	<b>17 J</b>
B1	Réalisation de l'étude et suivi des travaux de réhabilitation des laboratoires de géologie et de chimie, du décanat FDS	30/01/17	3/02/17	<b>4 J</b>
B2	Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux	10/05/16	27/05/16	<b>17 J</b>
B2	Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)	10/05/16	27/05/16	<b>17 J</b>

**Sources : UEP & Consultant**

**Sources : UEP & Consultant**

Du Tableau ci-dessus, il se dégage que les délais d'obtention des avis de non objection de la Banque mondiale varie de 4 jours à 48 jours calendaires. Bien qu'il n'y ait pas une norme imposée aux Chefs de Projet-TTL-, la pratique généralement admise est de 15 jours calendaires au maximum.

Il y a lieu de demander à la Banque Mondiale de faire un effort pour se conformer dans la mesure du possible à la norme de 15 jours calendaires admis car il en va de la célérité des livrables du projet et de son succès.

### **6.2.3 Recommandations**

Nos recommandations portent sur les 3 aspects suivants :

- **MME:** Pour lever l'équivoque de la coordination du projet, il serait souhaitable de mettre en place un management plus souple visant à alléger les lourdes charges du DGMG, en confiant la gestion des sous-composantes dont il est responsable à ses cadres en tant que «Points Focaux» . Ils auront le devoir de prendre des instructions chez lui et de lui rendre compte à tout moment et également à l'UEP comme interlocuteur dans la gestion technique du projet. Ceci permettrait de faciliter le suivi des outputs pour la célérité des livrables en ce sens que le Coordonnateur pourra avoir pour recours le DGMG en cas de problème de performance de ces Points Focaux. A l'heure actuelle, le Coordonnateur n'a qu'un seul recours, le Ministre en cas de conflit avec le DGMG avec toutes les conséquences de problème relationnel que cela peut entraîner. Mais dans la mise en place d'un management plus souple, le Coordonnateur aura 2 niveaux de recours : le DGMG et en dernier ressort le Ministre pour régler des conflits éventuels. Il faut préciser que si à l'avenir un « Point Focal » devrait être promu au poste de

DGMG ou Secrétaire Général au sein du MME, il serait obligé de céder son poste de « Point Focal » à un autre cadre technique de rang inférieur.

Quant à la passation des marchés où le retard dans le dépouillement et le recrutement des Consultants prennent une proportion inquiétante, il urge de revoir le mode de fonctionnement de la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et la Commission Technique d'Evaluation. Il conviendra d'alléger les tâches de la PRMP qui est à la fois Président du Comité de Coordination Stratégique (CCS) et de surcroît, Directeur de Cabinet. La Cour des Comptes dans son rapport du 15 Février 2018 a déjà relevé cette anomalie et a demandé au Ministre son remplacement. Le cumul de ces 3 postes n'est pas de nature à faciliter la mission du Titulaire.

- **Comité de Pilotage :** Il est important que les livrables des Comités de Pilotage soient assortis de délais bien précis afin de mieux apprécier leurs performances en termes de célérité. Un suivi rigoureux de l'UEP de ces Comités de Pilotage devient donc impérieux. Il faudrait déterminer en concertation avec ces Comités, le paiement de leurs indemnités en fonction de leur présence aux réunions et séances de validation. Le MME et le Coordonnateur devront s'assurer du remplacement sans délai d'un membre absent pour raison de mission à l'extérieur du pays ou de non-participation aux travaux de son Comité.
  
- **UEP :** Il est urgent que l'UEP assume ses responsabilité en matière de recrutement de son personnel conformément au Manuel de Procédure Financière et Comptable du PDGM qui stipule dans la session relative à l'Identification du besoin de recruter (page 37), ce qui suit : *« L'analyse des besoins en personnel intervient, en fonction des priorités et des activités du PDGM et en tenant compte des départs, de l'introduction de nouvelles charges de travail et des dispositions de l'Accord de financement entre la République Togolaise et l'IDA. Toutefois, en fonction d'une situation particulière (départ imprévu d'un agent, modification substantielle dans le fonctionnement du PDGM ou accroissement des tâches), il peut être procédé à un recrutement. Dans l'un ou l'autre des cas, la Coordination de l'UEP demeure le seul responsable de ladite décision en concertation avec le Comité de Coordination Stratégique du projet et après avis de non-objection de l'IDA ».*

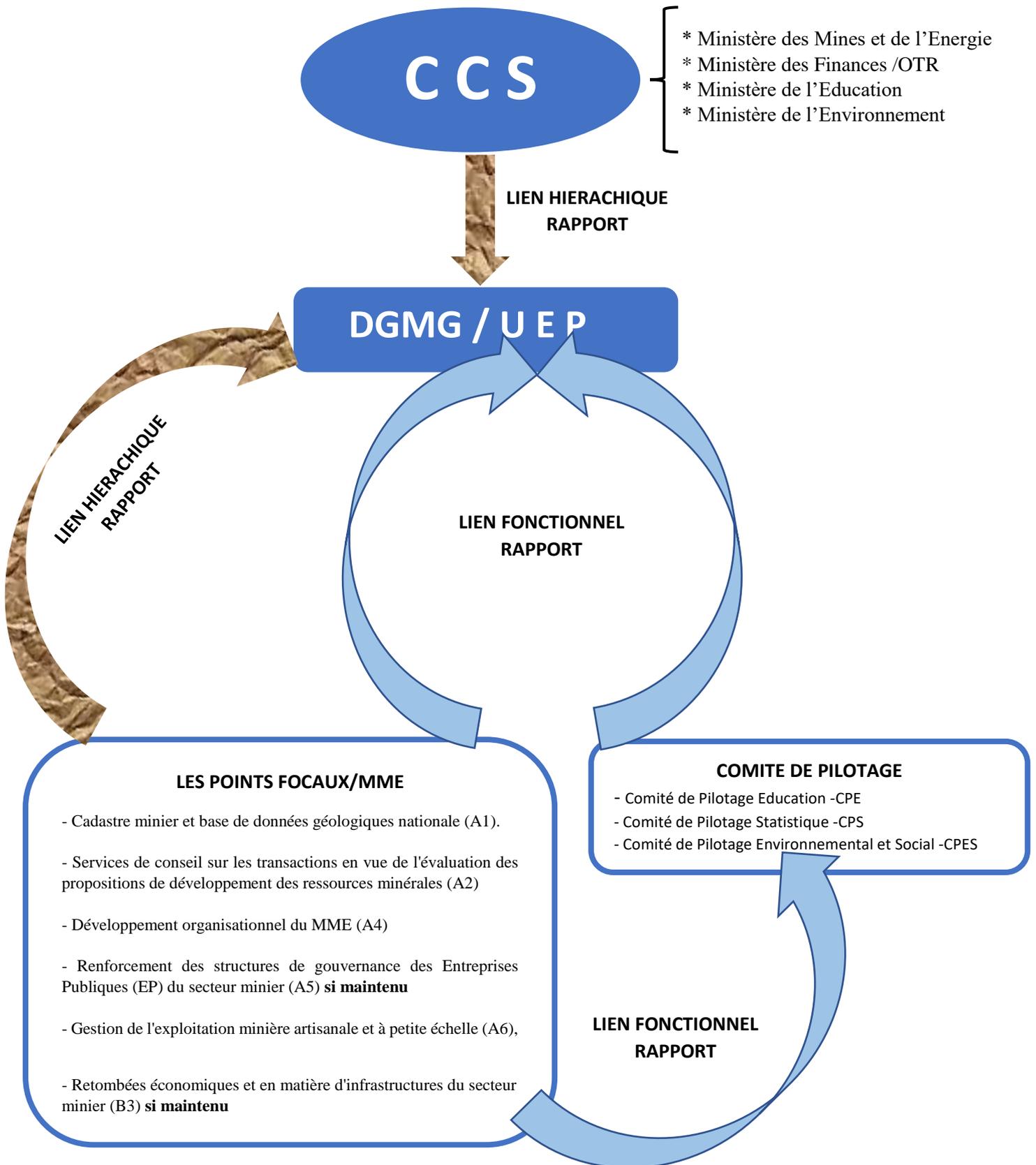
Le recrutement des Spécialistes en Sauvegarde Socio-Environnementale et en Suivi-Evaluation ne saurait donc plus tarder car la faiblesse technique de l'UEP la fragilise vis-à-vis de ses interlocuteurs et contribue aux retards des livrables, véritable menace pour l'atteinte des objectifs du projet.

L'UEP doit passer en revue toutes les étapes de mise en œuvre du projet et y imprimer une célérité exemplaire qui doit désormais être le plus important, sinon l'unique critère de performance du Coordonnateur et des autres cadres.

Eu égard à ce qui précède et pour rendre le projet plus apte à atteindre les objectifs qui lui sont fixés, il s'avère nécessaire d'adapter le cadre institutionnel

à cet effet comme suit :

➤ Schéma du Cadre institutionnel



## 6.3 GESTION FINANCIERE DU PROJET

Il s'agit ici d'analyser les forces et faiblesses de la gestion fiduciaire du projet dont la gestion financière en vue d'apporter des correctifs aux manquements pouvant empêcher le projet d'atteindre les objectifs fixés.

Au 30 Octobre 2018, le taux global de décaissement du Crédit est de 20,70% .

### 6.3.1 Points Forts de la Gestion financière

La gestion financière du projet relève de la responsabilité première de l'UEP conformément à l'Accord de Financement. L'UE dispose d'un personnel bien rodé aux procédures de gestion financière de la Banque mondiale, très disponible et bien organisé. Elle applique des systèmes de gestion comptable et financière rationnels. Les opinions de l'audit externe financier de 2016 et 2017 n'étaient assorties d'aucune réserve. Selon les conclusions de l'Auditeur, l'état des ressources et des emplois du projet durant les 2 exercices clos, donnent une image fidèle des ressources et des dépenses du projet conformément aux principes comptables généralement admis et aux termes de l' Accord de crédit IDA 5735-TG.

### 6.3.2 Points Faibles de la Gestion financière

#### A/ Faible taux de décaissement.

L'une des faiblesses de ce projet est le taux de décaissement qui reste bien faible après plus de 2,7 ans d'exécution. Le taux global est de 20,70%.

Le taux global de décaissement se schématise comme suit :

**Tableau 11 : Taux de décaissement des composantes opérationnelles au 30 Octobre 2018**

Code	Libellé	Taux de Décaissement
<b>A</b>	<b>Gouvernance, Transparence, suivi et efficience du secteur Minier</b>	<b>12,57%</b>
A01	Cadastre minier et base de données géologiques nationales	12,88%
A02	Services de conseil pour l'évaluation des transactions concernant les propositions de développement du secteur minier	9,08%
A03	Suivi et contrôle de la production minière	25,28%
A04	Développement organisationnel et restructuration du MME	10,65%
A05	Renforcement des structures de gouvernance des entreprises publiques dans le secteur minier	3,61%
A06	Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle	10,42%
<b>B</b>	<b>Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier</b>	<b>23,89%</b>
B01	Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier	25,34%
B02	Appui au secteur de l'éducation et accès public aux informations relatives au développement du secteur minier	32,54%
B03	Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier	0,00%
<b>A &amp; B</b>		<b>16,40%</b>
C	Coordination et Gestion du Projet	45,12%
	<b>TOTAL</b>	<b>20,70%</b>

Les raisons de ce faible taux résident essentiellement dans les retards des livrables, aux longs délais dans la passation des marchés, d'approbation des contrats par le ministère de l'économie et des finances-MEF et au problème de disponibilité de crédit (attestation de disponibilité de crédit) ;

#### **B/ Non-décaissement régulier des fonds de contrepartie :**

Les engagements du Gouvernement de verser un montant de US\$ 200 000 soit FCFA 100 000 000, à raison de FCFA 20 millions par an pour couvrir les indemnités des séances de travail et visites de site, les frais de transport et les autres dépenses des divers Comités mis en place, n'ont pas été tenus. Seuls 20 millions de FCFA ont été déboursés depuis le début du projet jusqu'à ce jour au point que depuis Mars 2018, les indemnités des membres de ces divers Comités n'ont plus été honorées engendrant une démotivation qui accentue les retards des livrables aux conséquences néfastes pour le projet.

#### **6.3.3 Recommandations**

Au stade actuel du projet, il n'est pas possible de pouvoir se passer des services des divers Comités mis en place. La privation des membres de leurs indemnités est une menace réelle à l'atteinte des objectifs du projet car les réunions deviendront de plus en plus rares, la surcharge de travail va se reposer sur seulement quelques personnes et les retards de validation des livrables vont s'accroître. Le cadre institutionnel mis en place ne permet pas à mi-parcours du projet de pouvoir trouver d'autres alternatives plus efficaces sinon que de compter sur les Comités de Pilotage techniquement bien outillés.

Il urge donc de convaincre le Gouvernement à honorer ses engagements pour son propre intérêt car si au terme du projet, les résultats sont jugés insatisfaisants, la seconde phase qui vise plus les priorités du MME en termes d'infrastructures minières et autres, va être sérieusement hypothéqué.

Par ailleurs, il est important de rappeler que le taux d'intérêt appliqué sur les prêts IDA est de 0% sur les fonds décaissés, mais de 0,75% sur tout fonds non encore décaissé et qui se trouve encore dans les livres de la Banque Mondiale à Washington. Cette politique de l'IDA vise à encourager une rapide absorption des fonds mis à la disposition des pays pour leur développement. On comprend aisément qu'il n'est pas de l'avantage du Gouvernement Togolais de ralentir la consommation des crédits de la Banque mondiale par des pesanteurs administratives dommageables pour son économie en se pénalisant ainsi avec 0,75% sur les fonds non consommés.

Il est donc très important que le Gouvernement prenne toutes les mesures nécessaires pour éviter tout retard inutile qui ralentirait l'absorption des fonds mis à sa disposition. L'UEP et la Banque Mondiale devront intensifier leur dialogue avec le Gouvernement à ce sujet.

## **6.4 PASSATION DE MARCHES DU PROJET**

Il s'agit ici d'analyser les forces et faiblesses de la gestion fiduciaire du projet dont la Passation des Marchés en vue d'apporter des correctifs aux manquements pouvant empêcher le Projet d'atteindre les objectifs fixés.

### **6.4.1 Points Forts de la Passation des Marchés**

La revue générale du processus de passation de marchés au niveau de l'UEP tant pour les travaux et fournitures que pour les services de consultants a permis de noter que toutes les étapes prévues par les documents du Projet ont été observées. Il n'y a pas eu d'anomalie significative constatée dans l'exécution des opérations ayant abouti à l'attribution des différents marchés.

Il importe de souligner que les dossiers d'Appels d'Offres ont été établis sur la base des documents-types et les marchés passés ont fait l'objet de mise en compétition de plusieurs candidats conformément aux dispositions prévues et les critères d'attribution conformes aux critères contenus dans les Instructions aux Soumissionnaires(IAS).

D'une façon générale, les règles de publicité ont été respectées, les résultats des attributions définitives des contrats portés à la connaissance des différents concurrents conformément aux Instructions aux Soumissionnaires. Pour les marchés de travaux et de fournitures, les attributions ont été faites aux candidats techniquement valables et ayant offert le prix le plus bas.

L'UEP s'est dotée d'un personnel toujours disponible et dévoué aux tâches lui incombant en matière de passation des marchés.

### **6.4.2 Points Faibles de la Passation des Marchés**

La mission a relevé dans le processus de passation des marchés des anomalies sur lesquelles il faut vite agir puisqu'elles constituent une grave menace pour le projet. Il s'agit principalement des délais très longs d'une étape à l'autre qui sont sources des retards dans les livrables impactant négativement le taux d'absorption des fonds du projet. Pour la pédagogie, l'exercice consiste à déterminer sur un échantillon d'activités dans le processus de passation des marchés, les écarts en termes de temps mis entre deux étapes consécutives à savoir : i) Avis de Non Objection de la Banque Mondiale et Avis de Non Objection de la DCNMP ; ii) Avis de Non-Objection de la DCNMP et Lancement de l'AMI (Avis de manifestation d'intérêt) ; iii) Signature du contrat par le Ministre des Mines et le Consultant ; iv) Signature du contrat par le Ministre des Mines et Energie et Signature du contrat par le Ministre de l'Economie et des Finances ; v) Finalisation des Termes de Référence et Signature du Ministre des Finances et de l'Economie (MEF).

## A/ Avis de Non-Objection de la Banque Mondiale et Avis de Non Objection de la DCNMP

Lorsque la Banque Mondiale donne son avis de non objection (ANO) sur les Termes de référence, il ne reste qu'à préparer l'avis à manifestation d'intérêt et à le soumettre à la DCNMP conformément à la réglementation en vigueur pour obtenir également son ANO avant le lancement. Le Tableau ci-dessous résume le temps mis par la DCNMP pour donner son ANO au PDGM.

**Tableau 12 : Ecart entre ANO/IDA sur TdRs et ANO/DCNMP/AMI**

SC	ACTIVITES DES SOUS- COMPOSANTES (SC)	Date ANO / IDA sur TDR (A)	ANO/ DNCMP sur AMI (B)	Ecart entre A-B en Jours Calendaires
A1	Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG	09/08/16	17/08/16	8 J
A1	Mise en place d'une application informatique pour la gestion du Cadastre minier	27/10/17	23/11/17	27 J
A1	Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique	27/10/17	23/11/17	27 J
A3	Modélisation du régime fiscal et formation dans le secteur minier au Togo	24/01/17	07/02/17	14 J
A3	Assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs miniers au Togo	27/08/18	05/09/18	22 J
A4	Elaboration de la vision et du Plan stratégique du secteur minier	21/06/18	29/06/18	8 J
A4	Elaboration de la politique minière	04/07/18	12/07/18	8 J
A6	Audit détaillé de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) au Togo	14/06/16	17/06/17	3 J
B1	Elaboration du plan d'action pour l'appui au secteur de l'éducation au niveau de la faculté des sciences (développement des curriculums)	27/05/16	17/06/16	21 J
B1	Réalisation de l'étude et suivi des travaux de réhabilitation des laboratoires de géologie et de chimie, du décanat FDS	3/02/17	15/02/17	12 J
B2	Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux	27/05/16	17/06/16	21 J
B2	Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)	27/05/16	17/06/17	21 J

**Sources : UEP & Consultant**

A la lumière du Tableau ci-dessus, le minimum de jours que la DCNMP met pour son ANO est de 3 jours et le maximum est de 27 jours calendaires, soit environ 1 mois.

A quel moment l'AMI a été envoyé à la DCNMP et combien de temps la DCNMP a mis pour donner son avis de non-objection sur chacun de ses échantillons ? La mission n'a pas eu de réponse précise à ces questions mais est-il que les délais de 3 à 27 jours pour approuver un simple AMI paraît longs.

➤ **Recommandations**

L'UEP doit pouvoir agir sur ces délais en adoptant une attitude proactive vis-à-vis de la DCNMP. Elle doit désormais tenir un relevé de note qui retrace objectivement les dates de dépôt des AMI et celles des ANO et le publier dans les rapports d'activité afin de d'attirer l'attention des autorités et de la Banque Mondiale sur la responsabilité des uns et des autres dans le processus de passation des marchés dans l'unique but de parvenir à une amélioration des règles de gestion des marchés publics en vigueur.

**B/ ANO de DCNMP et Lancement de l'AMI**

L'obtention de l'ANO de la DCNMP, ouvre la voie pour le lancement de l'AMI. Le Tableau qui suit donne les écarts de date entre cet ANO de la DCNMP et le lancement effectif de l'AMI.

**Tableau 13 : Ecart entre ANO/DCNMP et Lancement de AMI**

SC	ACTIVITES DES SOUS-COMPOSANTES (SC)	ANO DNCMP sur AMI (A)	Date de lancement de l'AMI de la mission B)	Ecart entre A-B en Jours Calendaires
A1	Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG	17/08/16	17/08/16	<b>0 J</b>
A1	Mise en place d'une application informatique pour la gestion du Cadastre minier	23/11/17	22/12/17	<b>29 J A PRIORI</b>
A1	Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique	23/11/17	22/12/17	<b>29 J NON</b>
A3	Modélisation du régime fiscal et formation dans le secteur minier au Togo	07/02/17	20/02/17	<b>13 J RELANCE</b>
A3	Assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs miniers au Togo	05/09/18	13/09/18	<b>8 J</b>
A4	Elaboration de la vision et du Plan stratégique du secteur minier	29/06/18	13/07/18	<b>14 J</b>
A4	Elaboration de la politique minière	12/07/18	24/07/18	<b>12 J</b>
A6	Audit détaillé de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) au Togo	17/06/17	24/06/17	<b>7 J</b>
B1	Elaboration du plan d'action pour l'appui au secteur de l'éducation au niveau de la faculté des sciences (développement des curriculums)	17/06/16	24/06/16	<b>7 J</b>

B1	Réalisation de l'étude et suivi des travaux de réhabilitation des laboratoires de géologie et de chimie, du décanat FDS	15/02/17	20/02/17	5 J
B2	Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux	17/06/16	24/06/16	7 J
B2	Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)	17/06/17	24/06/16	7 J

**Sources : UEP & Consultant**

A l'exception de l'AMI sur « *Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG* » où le lancement a été fait le même jour, on constate que ce lancement peut trainer jusqu'à 29 jours soit un mois.

### ➤ **Recommandations**

Il urge que le SPM redouble d'effort pour une meilleure célérité dans le processus de passation des marchés et ceci dans l'intérêt d'une performance bénéfique à l'exécution du PDGM.

Pour un meilleur suivi de la chaîne, la mission recommande de recruter un Assistant en passation des marchés à cet effet.

### **C/ Délais de signature des contrats du PDGM par le Ministre des Mines et Energie**

La réglementation Togolaise exige pour qu'un contrat puisse être valable, il doit être signé par le Consultant, le Ministre en charge du Projet et le Ministre de l'Economie et des Finances qui doit apposer le dernier, sa signature. Il nous paraît donc nécessaire d'évaluer aussi cette étape cruciale dans le processus de la passation des marchés.

Comme signalé plus haut, le délai de signature des contrats par le Ministre (MME) varie entre 1 à 3 jours, ce qui est exceptionnel et bien encourageant pour le projet. Le Tableau ci-dessous en donne l'illustration :

**Tableau 14 : Ecart de Date de signature des Contrats entre les Consultants et le Ministre (MME)**

SC	ACTIVITES DES SOUS- COMPOSANTES (SC)	Date de signature du Consultant (A)	Date de signature du Ministre (MME) (B)	Ecart entre A-B en Jour Calendaires (A-B)
A1	Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG	15/02/17	17/02/17	2 J
A1	Mise en place d'une application informatique pour la gestion du Cadastre minier	Pas encore	Pas encore	Toujours pas encore

A1	Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique	06/08/18	06/08/18	<b>0 J</b>
A3	Modélisation du régime fiscal et formation dans le secteur minier au Togo	16/08/17	18/08/17	<b>2 J</b>
A3	Assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs miniers au Togo	Pas encore	Pas encore	<b>Toujours pas encore</b>
A4	Elaboration de la vision et du Plan stratégique du secteur minier	19/11/18	20/11/18	<b>1 J</b>
A4	Elaboration de la politique minière	26/9/18	27/09/18	<b>1 J</b>
A6	Audit détaillé de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) au Togo	14/3/17	15/3/17	<b>1 J</b>
B1	Elaboration du plan d'action pour l'appui au secteur de l'éducation au niveau de la faculté des sciences (développement des curriculums)	14/2/17	16/02/17	<b>2 J</b>
B1	Réalisation de l'étude et suivi des travaux de réhabilitation des laboratoires de géologie et de chimie, du décanat FDS	23/5/17	26/05/17	<b>3 J</b>
B2	Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux	20/1/17	23/01/17	<b>2 J</b>
B2	Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)	18/10/17	18/10/17	<b>0 J</b>

**Sources : UEP & Consultant**

### ➤ **Recommandation**

Il est très important que les autres acteurs du projet prennent l'exemple de cette célérité. Il en va de la survie du projet.

### **D/ Délais de signature des contrats du PDGM par le Ministre de l'Economie et des Finances (MEF)**

Après la signature du Ministre (MME), le contrat est envoyé à la DCNMP qui le transmet au Ministre de l'Economie et des Finances pour signature. Le Tableau qui suit en donne des indications sur le temps qu'il met pour signer et donner par cet acte le feu vert au démarrage des activités y relatives.

**Tableau 15 : Ecart de Date de signature des contrats entre le Ministre (MME) et le Ministre (MEF)**

**Sources : UEP & Consultant**

SC	ACTIVITES DES SOUS- COMPOSANTES (SC)	Date de signature des Contrats par le Ministre (MME)(A)	Date de signature des Contrats par le Ministre (MEF)(B)	Ecart entre les dates de signature des Contrats entre le Ministre (MME) et le Ministre (MEF)(A-B)
A1	Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG	17/02/17	16/03/17	<b>27 J</b>
A1	Mise en place d'une application informatique pour la gestion du Cadastre minier	Pas encore	Pas encore	<b>Toujours pas encore</b>
A1	Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique	06/08/18	10/08/18	<b>4 J</b>
A3	Modélisation du régime fiscal et formation dans le secteur minier au Togo	16/08/17	22/09/17	<b>37 J</b>
A3	Assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs miniers au Togo	Pas encore	Pas encore	<b>Toujours pas encore</b>
A4	Elaboration de la vision et du Plan stratégique du secteur minier	20/11/118	Pas encore	<b>Pas encore</b>
A4	Elaboration de la politique minière	27/09/18	05/10/18	<b>8 J</b>
A6	Audit détaillé de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) au Togo	15/3/17	16/03/17	<b>1 J</b>
B1	Elaboration du plan d'action pour l'appui au secteur de l'éducation au niveau de la faculté des sciences (développement des curriculums)	16/02/17	16/03/17	<b>28 J</b>
B1	Réalisation de l'étude et suivi des travaux de réhabilitation des laboratoires de géologie et de chimie, du décanat FDS	26/05/17	02/06/17	<b>7 J</b>
B2	Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux	23/01/17	03/02/17	<b>11 J</b>
B2	Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)	18/10/17	26/10/17	<b>8 J</b>

Il est à noter que les délais de signature du Ministre de l'Economie et des Finances varient de 1 à 37 jours soit 1 mois. Le Tableau ci-dessous nous donne plus de précision sur le nombre de contrats signés par rapport au temps nécessaire à cet effet.

***Tableau 16 : Nombre de contrat et temps nécessaire pour les signer***

<b>Nombre de Contrats</b>	<b>Temps nécessaire pour signer</b>
01	37 Jours
02	27-28 Jours
04	7-11 jours
02	1-4 jours

Sur l'échantillon présenté, 67% des contrats sont signés entre 1 et 11 jours, 22% à 28 jours et 11% à 37 jours soit plus d'un mois.

➤ **Recommandations**

Il faut reconnaître que c'est un grand effort de pouvoir signer les contrats dans ce laps de temps en raison des lourdes tâches qui incombent au Ministre de l'Economie et des Finances.

Pour la célérité de l'exécution des projets, il est bien souhaitable que les 100% des contrats puissent être signés entre 1-15 jours ouvrés conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

Par ailleurs, une délégation de signature au MME permettrait de réduire les délais dans le processus de contractualisation et ceci en vue d'accélérer l'absorption des fonds du PDGM.

**E/ Délais entre ANO de la Banque Mondiale et les contrats signés par le Ministre de l'Economie et des Finances-MEF-**

Le Consultant ne peut commencer sa mission qu'après la signature du Ministre de l'Economie et des Finances (MEF). Il nous donc paraît utile de savoir dans la mise en œuvre du PDGM, quel est l'espace de temps écoulé entre l'ANO de la Banque mondiale sur les TdRs et la signature du MEF. Le Tableau qui suit nous en donne les détails :

**Tableau 17 : Ecart de date entre l'ANO de la Banque mondiale sur les TdRs et le contrat signé par le Ministre (MEF)**

		Date ANO IDA sur TDR (A)	Date de signature MEF (B)	Ecart A-B
A1	Etat des lieux et études pré cadastrales et suivi pour la fourniture et l'installation du système de gestion du cadastre minier et du SIG	09/08/16	16/03/17	219 J
A1	Mise en place d'une application informatique pour la gestion du Cadastre minier	27/10/17	Pas encore	
A1	Mise en place d'une base de données du Système d'Information Géologique	27/10/17	10/08/18	287
A3	Modélisation du régime fiscal et formation dans le secteur minier au Togo	24/01/17	22/09/17	241 J
A3	Assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs miniers au Togo	27/08/18	Pas encore	
A4	Elaboration de la vision et du Plan stratégique du secteur minier	21/06/18	Pas encore	
A4	Elaboration de la politique minière	04/07/18	05/10/18	93J
A6	Audit détaillé de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) au Togo	14/06/16	16/03/17	265 J
B1	Elaboration du plan d'action pour l'appui au secteur de l'éducation au niveau de la faculté des sciences (développement des curriculums)	27/05/16	16/03/17	275 J
B1	Réalisation de l'étude et suivi des travaux de réhabilitation des laboratoires de géologie et de chimie, du décanat FDS	3/02/17	02/06/17	119 J
B2	Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux	27/05/16	03/02/17	252 J
B2	Evaluation environnementale et sociale stratégique (EESS)	27/05/16	26/10/17	517 J

**Sources : UEP & Consultant**

Le délai entre l'ANO sur les Termes de Référence de la Banque mondiale et la signature du MEF varie entre 93 et 517 Jours . A titre indicatif, rappelons que pour les AOI (Appel d'Offres International), la norme est de 120 à 180 Jours et de 60 à 90 Jours pour les AON (Appel d'Offres National).

➤ **Recommandations**

Réduire les retards dans le processus de passation des marchés devient une obligation si tant est que le MME aspire à une bonne fin du PDGM et à son renouvellement. Il est évident qu'un projet non satisfaisant ferme la porte aux bailleurs de fonds pour sa reconduction.

## **6.5 PERTINENCE, PERENNITE ET RECOMMANDATIONS**

A mi-parcours de son achèvement et au regard de l'état d'évolution actuelle de la mise en œuvre du PDGM, la question qui taraude l'esprit est de savoir si les composantes et sous-composantes du projet restent toujours d'actualité en termes de pérennité et de pertinence par rapport aux priorités du Gouvernement et s'il peut, dans sa conception actuelle, répondre pleinement aux objectifs qui lui sont assignés ?

Répondre à cette problématique revient à analyser la pertinence et la pérennité à travers les 2 composantes opérationnelles et à faire des recommandations visant à contribuer à l'atteinte des objectifs du projet à son terme.

### **6.5.1 Composante A**

Rappel des objectifs : « *Gouvernance, transparence, suivi et efficacité du secteur minier* ». A cette fin, 6 sous-composantes ont été définies.

#### **1 / Cadastre minier et base de données géologiques nationales (A1)**

##### **a) Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (A1)**

Le cadastre minier est : i) l'intermédiaire entre l'Etat (Administration) et les investisseurs miniers ; ii) la garantie de la sécurité juridique des droits miniers ; iii) le gestionnaire des procédures d'octroi des droits miniers ; iv) le conservateur des titres miniers et de carrières.

La situation actuelle de la gestion minière au Togo ne permet pas aux investisseurs intéressés d'accéder à des procédures ou données franches sur le potentiel minier et les autorités actuelles ne disposent pas des ressources ou des outils administratifs et techniques (y compris les moyens informatiques) adéquats pour le registre et le traitement des titres miniers.

Le cadastre minier est donc géré manuellement avec les risques que cela comporte. En effet, personne n'est à l'abri d'un sinistre tel qu'un incendie ou une inondation. Une telle catastrophe dans les locaux de la DGMG peut suffire à détruire en quelques minutes toutes les documents papiers ou supports dans lesquels sont stockés des archives électroniques (CD, disques durs, serveurs et ordinateurs HS) accumulées depuis plusieurs années. Les images ci-dessous illustrent l'état actuel de l'archivage des dossiers miniers à la DGMG.

***Image 1 : Archivage actuel de la DGMG***



**Archivage actuel des dossiers de mine à la DGMG**



**Archivage actuel des ouvrages de mine à la DGMG**



**Archivage actuel des ouvrages de mine à la DGMG**

Comme on peut le constater, retrouver un document à la DGMG peut devenir un véritable casse-tête : départ d'un collaborateur, reprise d'un dossier, déménagement des services, salle d'archives entièrement remplie... Cela s'ajoute à la difficulté à maîtriser les durées de conservation et les conditions de destruction des archives.

Or, en cas de litige par exemple, l'absence de preuve probante peut avoir de lourdes conséquences légales et financières pour le Ministère des Mines et de l'Énergie (MME).

Dans un monde où la connectivité et la mobilité vont de pair, l'accès aux archives physiques est un problème qui va devenir récurrent. Par exemple, le Directeur des recherches géologiques et minières se trouvant sur un site à l'intérieur du pays ne peut pas consulter sur place tous les plans ou les images dont il a besoin, ce qui constitue un véritable handicap de résultats.

Enfin, se posera tôt ou tard le problème de place notamment pour les archives physiques. Les documents vont s'accumuler rapidement et il sera souvent nécessaire de « dédier » une ou plusieurs pièces pour conserver tous les documents papier.

La modernisation du cadastre et l'établissement d'une gestion transparente et performante de ce service garantissant la sécurité technique de la propriété minière constitue l'un des éléments fondamentaux de l'avènement du PDGM. A l'achèvement de cette sous-composante, le cadastre minier moderne offrira des fonctionnalités opérationnelles telles que :

- Le stockage, l'accès et le traitement de l'information requise pour les procédures cadastrales, d'une façon rapide, simple et facile à utiliser ;
- La gestion des titres par le biais de la surveillance automatique et d'alertes sur la durée de la validité des titres et les échéances pour chacune des étapes dans les diverses procédures cadastrales, comme par exemple le retard dans le paiement des redevances superficielles, le délai maximum pour la soumission de documents ou toute autre condition requise par le cadre juridique ;
- Le blocage des opérations qui peuvent impliquer des erreurs cadastrales (comme par exemple, le renouvellement des titres déjà expirés ;
- L'édition et l'impression des documents cadastraux, y compris les formulaires officiels, cartes, lettres, notifications et tout autre document requis pour la gestion des titres miniers et la mise en application des procédures cadastrales ;
- La sécurité de l'information (confidentialité, stabilité et intégrité) par le biais de la codification des données, la mise en œuvre de contrôles de sécurité appropriés et l'implémentation des procédures routinières pour la réalisation de copies de sauvegardes (« back-up ») ;
- L'analyse de l'information cadastrale par voie de la production automatisée et interactive des rapports statistiques, des listes et des graphiques, y compris les paiements des redevances superficielles et la superficie occupée par les titres ;
- Des prévisions pour le futur (sur le nombre des permis, valeurs des redevances, superficie occupée, etc.) à partir des informations stockées dans la base de données.
- La génération automatique des archives historiques et mise à jour continue de la base de données suite à n'importe quelle modification de la situation de tout titre ou demande (octroi, renouvellement, expiration, renonciation, transfert, annulation, etc.).
- Ect.

La pertinence de cette sous-composante est évidente aux regards de tout ce qui précède. Au taux d'exécution actuel de 12,88% après 2,7 ans de mise en œuvre du PDGM, il faudra encore s'armer de patience pour l'effectivité de cette sous-composante.

**b) Pérennité de la sous-composante (A1)**

La mise en place d'un cadastre minier moderne exige la disponibilité de ressources humaines bien formées à cet effet. Or, il se trouve que le MME est actuellement dépourvu de cadres techniques professionnels. Ce déficit chronique de personnel qualifié est une sérieuse menace pour la pérennité de cette sous-composante A1.

**c) Recommandations**

La pérennisation de cette sous-composante A1 ne peut être assurée que si et seulement si le MME réussit dans un très bref délai à relever ce défi en ressources humaines par des recrutements ciblés de cadres qualifiés. La DGMG est actuellement en négociation avec la Banque mondiale pour le recrutement sur financement de PDGM de 8 stagiaires contractuels qui pourront combler temporairement le déficit en personnel et ceci en attendant un recrutement officiel en bonne et due forme.

La mission recommande d'acter dans un très bref délai ces recrutements afin de faire bénéficier ces nouveaux cadres de la formation tout au long de la mise en place du cadastre minier moderne sur les nouvelles procédures et l'utilisation de la nouvelle application cadastrale. La formation est souvent réalisée au moyen d'ateliers spécifiques et aussi par des travaux pratiques, de façon simultanée avec les activités quotidiennes cadastrales.

**2 / Services de conseil sur les transactions (A2)**

**a) Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (A2)**

Jusqu'à présent, cette sous-composante ne s'est focalisée que sur les conférences régionales, internationales et des voyages d'études des cadres du ministère des mines, de l'OTR et d'autres structures dans le but de consolider les compétences des principaux hauts fonctionnaires dans le domaine du commerce minier. Toute acquisition de nouvelles connaissances est pertinente pour l'individu qui en bénéficie mais aussi pour la structure à laquelle il appartient si tant est que ces connaissances acquises sont mises au service de ladite structure.

Dans le cadre du PDGM, ces voyages d'études et conférences internationales ont permis de donner plus d'outils d'éclairage dans la formulation de certaines activités comme le suivi de la production et des recettes minières, l'EMAPE, la recherche minière etc.

Il convient de noter que le PDGM n'a pas encore mis en œuvre l'ossature même de cette sous-composante à savoir : Appui/Conseils de nature techniques, juridiques, économiques et financiers à l'État y compris études de faisabilité, plans de production, élaboration d'accords de développement minier et infrastructures associées, évaluations des actifs du secteur minier, appels d'offres, organisation de ventes aux enchères transparentes de certains gisements publics).

La pertinence dans toute sa plénitude de cette sous-composante ne pourra s'apprécier qu'à l'exécution de ses objectifs.

**b) Pérennité de la sous-composante (A2)**

Le spectre du déficit en ressources humaines de la DGMG continuera toujours de hanter les activités de ce projet. Le personnel actuel exposé à tous ces voyages d'études et formations sont enfin de carrière professionnelle et en l'absence de la relève, le transfert de compétence ne peut être opéré. Le risque de non pérennité de cette sous-composante A2 est donc très élevé.

**c) Recommandations**

Il serait fort utile que dans les Termes de Référence pour ces voyages d'études auprès des structures minières plus évoluées, de demander aux bénéficiaires de ces voyages, de faire toujours une proposition d'adaptation des cas qu'ils ont vus au contexte togolais. Leurs rapports ne se limiteraient plus seulement à la description de leurs missions mais à faire des propositions concrètes d'adaptation des modèles étudiés qui pourront faire l'objet des ateliers d'approbation, de rejet, d'amendement et d'adoption. A ce jour, aucune concertation pour définir une stratégie d'adaptation au niveau des acteurs bénéficiaires de ces voyages, n'a eu lieu. L'UEP à l'avenir doit veiller à intégrer cette nécessité d'adaptation dans les TdRs et faire un suivi systématique des rapports en vue d'optimiser une adaptation bénéfique au pays.

**3 / Suivi et Contrôle de la production et des recettes minières (A3)**

**a) Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (A3)**

La modélisation du régime fiscal dans le secteur minier, est la pièce maîtresse de cette sous-composante. Le contrôle des opérations minières, l'assistance technique pour la revue réglementaire du système d'inspection, de suivi de conformité et de performance des opérateurs miniers au Togo, en ajoute à la raison d'être de cette sous-composante.

La réalisation de ces activités permettra d'élargir et de renforcer l'assiette fiscale, qui théoriquement justifie sa pertinence. Il est vrai que le nombre de contrôle de la production minière a évolué de 0 en 2015 à 26 en 2018, cependant, aucune statistique n'a pu démontrer l'incidence de cet accroissement sur les recettes fiscales pour témoigner de sa pertinence.

**b) Pérennité de la sous -composante A3**

La modélisation fiscale telle qu'elle est faite dans le cadre de ce projet, n'offre pas de pérennité en ce sens qu'il est paramétré seulement sur l'or dont la production est vraiment marginale au Togo. Le modèle n'a pas pu s'adapter ni aux phosphates ni aux autres minerais, bien que ce fut l'exigence des bénéficiaires dont l'OTR et le CPS. Selon eux, le modèle par excellence, serait celui qui, quel que soit le minerai introduit, devrait pouvoir fournir avec ses paramètres les informations de recettes requises. Ce qui n'est pas du tout le cas avec la présente modélisation. Au moment où nous bouclons ce rapport, cette modélisation n'est pas opérationnelle et ne dispose pas de guide d'utilisation, la mission du Consultant ayant pris fin.

### c) **Recommandations**

Comme nous l'avons déjà évoqué dans les pages précédentes, le Point Focal de l'OTR est absent du pays et n'est toujours pas remplacé. Il urge que l'UEP prenne attache avec l'OTR pour le remplacement de son « Point Focal » dans le projet si la mission de ce dernier devrait se prolonger encore dans le temps pour que le problème de modélisation soit réglé définitivement.

L'UEP avec l'OTR doivent veiller à ce que l'opérationnalité de la modélisation fiscale soit effective en accord avec les priorités des bénéficiaires, sinon elle susciterait peu d'intérêt et tomberait obsolète avant même d'être utilisée. Notons qu'il y a un grand risque dans la parcellisation de modélisation fiscale sans interface car cela entraîne toujours des problèmes de virus par des échanges des clés USB qui créent des dysfonctionnements et de paralysie de tout le système.

#### 4 / **Développement organisationnel du MME (A4)**

##### a) **Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (A4)**

Dans la mise en œuvre du PDGM, la sous-composante qui offre à priori le plus haut degré de pertinence est bien la A4 puisqu'elle est centrée sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles du principal bénéficiaire qu'est le MME sans lequel, le PDGM n'aurait même pas été envisagé. Or, malgré les moyens financiers mis à sa disposition à cette fin, le ministère n'a pas évolué en termes de restructuration et de renforcement de ses capacités comme l'illustre si bien le taux d'exécution de cette sous-composante qui est de 10,65% au 30 Octobre 2018.

La sous-composante A4 visait principalement la mise en œuvre des recommandations de l'audit institutionnel réalisé par la Banque Africaine de Développement (BAD) en 2013, en particulier celles concernant la restructuration de la configuration organisationnelle du MME et de ses principales composantes (DGMMG, DDCM, etc.). A ce jour, ces recommandations n'ont pas prospéré et le statu quo demeure.

##### b) **Pérennité de la sous-composante A4**

La Banque mondiale soulignait déjà avec force dans son aide-mémoire du 29 Janvier au 2 Février 2018 que « ...*Le manque de personnel à la Direction Générale des Mines et de la Géologie (DGMMG) constitue un risque pour la pérennisation du projet ainsi que la promotion du secteur comme moteur de croissance économique* ».

Celui du 13 au 22 Juin 2018 stipulait que : « ...*L'insuffisance de personnel au niveau du MME et particulièrement à la DGMD a contribué au faible progrès de la mise en œuvre des activités. De même, ce problème constitue un risque pour la pérennisation du projet* ».

Il faut noter que ce manque de personnel technique professionnel se couple avec le départ sous peu à la retraite du DGMG, acteur principal de la plupart des sous-composantes A, rendant ainsi la probabilité de la non pérennisation des acquis assez élevée.

### c) Recommandations

Face au déficit en ressources humaines et organisationnelles, véritable menace pour l'atteinte des objectifs du projet, il urge que le MME accélère le recrutement des 8 stagiaires comme un palliatif à court terme en attendant de pouvoir mettre en œuvre les recommandations de l'audit organisationnel de la BAD depuis 2013, quitte à l'amender ou pas.

Il est vrai que tout schéma organisationnel global de restructuration d'une institution comme celle du MME, entraîne toujours des changements importants qui affectent le personnel et leurs postes et de ce fait, suscite naturellement des peurs et des résistances.

Les meilleures pratiques au monde de restructuration institutionnelle qui ont connu de succès ont toujours été mises en œuvre grâce à des outils de conduite de changement que ne doit pas ignorer le MME pour mener avec succès cette réforme organisationnelle.

En réalité, c'est assez simple : les entreprises sont en perpétuelle évolution (avancées technologiques, restructurations, fusions...) et elles ont donc besoin que ces changements soient tout à fait opérationnels et se passent le mieux possible. C'est pour cela que la conduite du changement reste un des piliers forts du management entrepreneurial. Il faut réussir à conjuguer avec tout : les craintes initiales, les problèmes d'adaptation, l'introduction de nouveaux éléments, etc.

Le Professeur de Harvard Business School, John Kotter, un des éminents spécialistes de la conduite du changement en entreprise a établi 10 étapes clés pour réussir tout processus de changement :

1. Prouver que **le changement ne fait pas peur**. La première des étapes est d'instaurer un climat rassurant face à ces changements à venir. Sans cela, les différents acteurs ne seront pas ouverts à cette pratique du changement ;
2. Il faut savoir créer un vrai **sentiment d'urgence** afin que tout le monde se sente concerné et que la mobilisation se déroule alors dans le bon sens. Pour cela, il faut utiliser également le côté émotionnel et savoir montrer ce que l'on risque si le changement n'est pas réussi. Le PDGM peut servir de cas concret ;
3. Une personne seule n'arrivera pas à mettre en place le changement. Il faut que le leader sache s'entourer d'une bonne équipe et il **faut travailler en coalition** ;
4. Le **développement d'une vision** est également un point essentiel. En effet, il faut présenter une vision alléchante et rassurante, une vision globale du changement, mais à laquelle chaque individu puisse trouver son compte ;
5. **Communiquer**. Ce point peut paraître évident, mais parfois la communication est erronée ou alors elle n'est pas tout à fait bien mise en place. Il faut communiquer sans

cesse, pendant une période de changement, les gens doivent avoir le sentiment d'être au courant de tout, d'être rassurés aussi, en permanence ;

6. **Passer à l'action.** Car quand l'objectif du changement sera communiqué, il va falloir passer à l'action. Il faudra mettre les acteurs en action et chaque mouvement doit être encouragé ;
7. **L'importance des premiers résultats.** Pour prouver à l'ensemble des acteurs que le changement était indispensable, il va falloir montrer chaque résultat, surtout ceux à court terme. Les premiers résultats obtenus peuvent encourager la poursuite du changement. Le recrutement des 8 stagiaires peut servir de déclic et servir à cet effet.
8. Faire quelque chose de **tangible** de ces premiers résultats. En effet, ils doivent servir pour aller plus loin car, généralement, les premiers résultats sont plutôt faciles à obtenir et il faut réussir à démontrer que l'indispensable est encore à arriver. En plus, ce sont ces premiers succès qui prouvent la capacité à changer et à s'adapter. L'opérationnalisation du cadastre minier moderne demeure un outils pouvant servir de résultats tangibles à cet effet ;
9. Faire en sorte que ces nouvelles pratiques restent **ancrées dans la culture de l'entreprise**. Les repères sont importants et, en partie, la culture d'entreprise est faite d'un cumul de repères, il est donc essentiel de faire en sorte que les nouvelles habitudes issues du changement fassent partie de cette culture commune ;
10. Ne pas oublier que le changement passe également par une modification de l'attitude du ou des manager(s). Sans cela, cette pratique de conduite du changement sera incomprise.

## **5 / Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques (EP) du secteur minier (A5)**

### **a) Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (A5)**

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

A vrai dire cette sous-composante est essentiellement dédiée à la SNPT sur le plan environnemental et structurel.

Sur le plan environnemental, la pertinence de cette sous-composante (à ne pas confondre avec l'activité), n'a pas été prouvée puisque la SNPT a déjà engagé elle-même, l'audit environnemental le 29 Mars 2016 dans le cadre de la Conférence Maritime qui a eu lieu à Lomé en 2017. L'atelier de validation du rapport d'audit a eu lieu le 7 avril 2017. Le PDGM a dû

exiger la reprise l'audit environnemental et social de la SNPT par SOFRECO entre fin novembre 2017 et juin 2018. La SNPT a estimé que c'est une perte de temps et d'argent. Finalement, c'est une « Analyse approfondie du Rapport de la SNPT qui a été faite par le Cabinet SOFRECO en charge du volet EESS. De cette analyse d'audit, a découlé la nécessité de 3 séries de formation assurées par SOFRECO sur : i) Hygiène, Sécurité, Environnement ; ii) Maintenance industrielle ; iii) Leadership et Management axé sur les résultats. La SNPT a trouvé les thématiques de formation très utiles mais a déploré qu'elles n'ont pas pris en compte la spécificité de leur société étant restées sur un champ trop large. Les formateurs n'ont jamais pris contact avec la SNPT qui n'a pas été associée ni aux discussions sur le programme de formation, ni à l'analyse des propositions techniques. La SNPT avec ce volet sur l'environnement est resté sur sa faim.

La mission pense que sur le plan socio-environnemental, il n'y a aucune différence entre la sous-composante A5 et la sous-composante B2 (*Gestion environnementale et sociale des opérations du secteur minier et Soutien aux plateformes de développement communautaire*). Au contraire cela amène à une confusion et pour l'éviter, la mission suggère de supprimer A5 et d'intégrer l'aspect environnemental de la sous-composante à celle de B2. Ce faisant, on aura plus le mérite de la clarté dans la gestion de ce projet.

Par ailleurs, sur le plan de : « *la conduite d'un examen stratégique de leurs structures internes au plan des fonctions techniques, de la gestion financière et des déclarations financières, de la passation des marchés et des décisions d'investissements et des structures de gouvernance globale* » qui est le premier pilier de cette sous-composante, la mission estime que ce pilier s'intègre parfaitement dans la sous-composante A4 avec les mêmes problématiques de la conduite stratégique de leurs structures internes. Certes, les formations en passation de marché, de gestion fiduciaire, des déclaration financières s'intègrent plus logiquement dans le volet « Formation » de la sous-composante A4.

En guise de conclusion, nous estimons que la sous-composante A5 peut se fondre dans la sous-composante A4 pour les questions structurelles et financières et dans la sous-composante B2 pour toute question socio-environnementale

#### **b) Recommandations**

Eu égard à ce précède, il convient de supprimer la sous-composante A5 et de transférer ses ressources sur les sous-composantes A4 et B2. La composante A4 pourrait s'intituler « *Développement organisationnel du MME et Renforcement des structures de gouvernance dans les entreprises publiques* ».

### **6/ Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (A6)**

#### **a) Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (A6)**

« *Quand le dernier arbre sera abattu, la dernière rivière empoisonnée, le dernier poisson pêché, alors l'Homme découvrira que l'argent ne se mange pas.* » (Sitting Bull).

Cette citation résume toute la pertinence de cette sous-composante au regards de la course effrénée à l'argent que se livrent les artisans miniers et qui bouleverse à la fois l'environnement naturel mais également social et culturel local des zones aurifères au détriment de leur santé, leur hygiène et leur sécurité comme l'illustrent les images ci-dessous :



Sources : SOFRECO

Le PDGM envisage une assistance technique visant à améliorer la gestion de l'environnement et les problèmes de santé et de sécurité dans les zones d'EMAPE.

**a) Pérennité de la sous-composante A6**

La pérennité de la «*Gestion de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle*» dépendra de la capacité d'organisation du MME. Mais si le statu quo de sa non restructuration persiste jusqu'à la fin du projet, la non pérennité de cette sous-composante deviendra une évidence.

**b) Recommandations**

De toutes les activités liées à cette sous-composante, la fourniture des équipements par le PDGM aux orpailleurs est de loin celle qui est au centre de leurs préoccupations. Lors des visites de terrain, la mission a eu une rencontre à Klabè-Azafi sous l'égide du Chef du Village avec 37 artisans miniers et a eu des échanges assez intenses et stratégiques avec eux sur ce centre d'intérêt qui est leur espoir.

A la question aux orpailleurs de savoir de quels équipements auraient-ils besoin du PDGM ? La réponse été immédiate et la liste est très longue :

Pelles, Barre à mine, Tamis, Pioche, Motopompe, Testeur d'or, Habillements de protection des femmes une fois dans les rivières, Dispensaire, Machine de lavage d'or/diamant), Daba, Raglans, Chaussures/Bottes, Gants, Coupe-coupe, Hache, Boites pharmaceutiques.

La mission a fait comprendre à l'assistance que compte tenu des fonds limités du projet, il ne sera possible au PDGM de pouvoir fournir à tous les artisans miniers du pays toute cette liste d'équipement et qu'il va falloir opérer des priorités quant à l'utilité de chacun de ses équipements listés.

A la question de savoir quelle serait leur priorité si le PDGM décidait de leur offrir seulement 3 équipements de leur choix ?

La séance était devenue très houleuse mais le choix a pu être fait :

- Machine à laver ;
- Détecteur ;
- Pelle.

A la question de savoir si le PDGM décidait seulement de leur offrir un seul équipement pour des raisons de contraintes budgétaires, des 3 équipement listées, quelle serait la priorité No1 ?

Les discussions ont été très vives entre les jeunes et les personnes âgées toujours actifs dans l'orpaillage. Finalement, on a dû procéder à un vote démocratique et le résultat est le suivant :

- Machine à laver(Or/Diamant) ..... **51%**;
- Détecteur..... **38%**
- Pelle.....**11%**

Il est très intéressant de noter que la totalité des jeunes ont opté soit pour la machine à laver l'or et le diamant soit pour le détecteur. Les plus âgés ont notamment choisi les pelles.

A la question de savoir comment vont-ils gérer la machine à laver l'or et le diamant qu'ils ont choisi à la majorité absolue ? Et là, le débat a été très long. Les personnes âgées ont pris leur revanche en demandant à ceux qui ont fait ce choix de leur expliquer comment le déplacement de la machine à laver va se faire si l'on n'est pas au même endroit ? Qui la répare en cas de panne ?

Dans l'incapacité de pouvoir répondre à ces questions, l'assistance a estimé que l'acquisition de la machine à laver l'or et le diamant serait plutôt sources de tensions, de frustrations et de discorde entre eux si sa gestion n'est pas maîtrisée.

En conclusion, l'assistance a préféré à l'unanimité le Détecteur de l'or comme l'équipement qui pourrait facilement se gérer entre eux.

Tout ce qui précède vise essentiellement à attirer l'attention du PDGM sur la nécessité d'une approche stratégique dans la mise en œuvre du volet « Equipements aux orpailleurs» afin d'en garantir tant soit peu sa pérennité . Les étapes suivantes nous paraissent nécessaires :

1. Le choix des équipements doit être opéré par les bénéficiaires eux-mêmes sans influence des leaders d'opinion dans les groupes, des élites ou Chefs des villages, de l'administration centrale, régionale ou préfectorale ;
2. En fonction du choix, il faut définir le type de gestion à mettre en place et le discuter avec les bénéficiaires en groupes organisés ou non. Il est nécessaire de ne pas leur imposer quoi que ce soit. Il est possible que dans les discussions les bénéficiaires changent d'option d'équipement en raison des difficultés de gestion qui vont émerger ;
3. Avant la fourniture des équipements, il est fondamental d'envisager une formation ciblée de la gestion de ces équipements. L'accent sera particulièrement mis sur le partage des coûts de fonctionnement, l'amortissement et la maintenance qui semble être étranger à la culture africaine ;
4. Il serait fort utile que l'acquisition des équipements ne soit pas gratuite à 100%. L'on pourrait envisager la participation des bénéficiaires à 25% et les encourager à les emprunter auprès des banques commerciales ou des coopératives d'épargne et de crédit afin de réduire en eux, l'esprit d'assistanat et de les pousser aux mécanismes d'emprunt-remboursement pour leur propre prise en charge totale dans un futur proche.
5. Le PDGM doit mettre en place un fonds d'incitation à la maintenance et à l'amortissement des équipements comme unique gage de pérennité.
6. Le Suivi-Evaluation du fonctionnement de ces équipements est fondamental pour favoriser à moyen et long terme, l'intégration de ces orpailleurs à l'économie formelle.

### **6.5.2 Composante B**

Rappel des objectifs : « *Développement environnemental, social et économique durable découlant des activités du secteur minier* ». A cette fin, 3 sous-composantes ont été définies.

#### **1/ Appui au secteur de l'éducation et accès public à l'information sur le développement des ressources minérales (B1)**

##### **a) Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (B1)**

Cette sous-composante offre un degré très élevé de pertinence. En effet, l'appui à la faculté des Sciences de l'Université de Lomé englobe principalement un appui aux curricula des sciences de la terre, l'acquisition d'équipements et la réhabilitation des laboratoires et locaux concernés ainsi que la création d'un centre d'information minier qui faisaient cruellement défaut à l'Université jusqu'à présent.

Le potentiel minier au Togo est considérable et la place des industries extractives dans l'économie togolaise devient de plus en plus importante et exige de disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée susceptible de répondre à une demande de plus en plus élevée et spécialisée. Le PDGM par cette sous-composante, a su répondre à cette préoccupation qui cadre parfaitement bien avec les priorités du Gouvernement. Par ailleurs, La recherche scientifique et l'innovation technologique sont partie intégrantes des objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 de l'ONU.

**b) Pérennité de la sous-composante B1**

*«Si tes projets portent à un an, plante du riz, à vingt ans, plante un arbre, à plus d'un siècle, développe les hommes ». Proverbe chinois.*

Ce proverbe chinois résume toute la pérennité de cette sous-composante qui n'est plus à démontrer.

**c) Recommandations**

Eu égard au degré élevé de pertinence et de pérennité de cette sous-composante, il serait fort utile d'accroître ses ressources pour couvrir d'autres besoins supplémentaires.

**2/ Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire (B2)**

Deux activités importantes meublent cette sous-composante B2 à savoir :

- *Gestion environnementale et sociale des opérations minières*
- *Forum de Redevabilité*

**2.1 Gestion environnementale et sociale des opérations minières**

**a) Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (B2/EESS)**

La pertinence de cette sous-composante sur le plan de la gestion environnementale et sociale des opérations minières, se justifie d'abord par le potentiel minier considérable au Togo :

- Or,
- Diamant,
- Minéralisations mono ou polymétalliques (Zn, Pb, Cu, Ag, Ba, As, Ni, Cd...),
- Platinoïdes (platine, palladium),
- Terres rares,
- Rutile et ilménite (Ti),
- Minéraux radioactifs (U, Th)
- Les réserves de phosphates sont estimées à 210 millions des tonnes avec 16% P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>.

- Les vastes réserves de phosphates togolaises comprennent également un gisement de phosphates carbonatés, dont l'espérance de vie dépasse les 100 ans.
- Les réserves de calcaire sont estimées à 200 millions de tonnes.

Le secteur minier actuel est caractérisé par trois types d'exploitation :

- Exploitation industrielle de grandes mines de phosphates, calcaire, minerai de fer et marbre. Actuellement, l'industrie minière du Togo est principalement axée sur le phosphate ainsi que sur le calcaire pour la production de matériaux de construction comme le ciment et le clinker ;
- Exploitation à petite échelle de matériaux de construction (sable et gravier) ;
- Exploitation artisanale d'or et diamant ;

La réalisation de l'Evaluation Environnementale et Sociale Stratégique (EESS) a permis de mettre en évidence beaucoup de lacunes dans la gestion environnementale et sociale dans le secteur minier. Les principaux impacts socio-environnementaux négatifs peuvent se résumer comme suit en nous basant sur le Rapport EESS réalisé par SOFRECO :

➤ **Impacts sur les sols**

- Dégradation des sols associée à des sites miniers fermés ou abandonnés (notamment des anciennes carrières) sans réhabilitation ;
- Dégradation des sols associée aux techniques d'exploitation artisanale : excavations avec la formation des trous, puits et galeries ;
- Eboulements et subsidence (affaissement) des terrains ;
- Pollution des sols suite à l'épandage accidentel de certains effluents toxiques ;
- Perte de terres arables et de pâturage.



**SNPT**  
*Deux mines de phosphate à ciel ouvert : Kpogamé et Dagbati. Une usine de traitement du minerai à Kpémé*



**WACEM**  
*Dégradation des sols associée aux techniques d'exploitation de calcaire/WACEM*

➤ **Impacts sur les ressources en eau**

- Augmentation de la turbidité dans les cours d'eau causée par le lavage des minerais et les eaux de ruissellement en saison de pluie emportant les déchets et les particules solides provenant de l'exploitation minière artisanale;
- Perturbation de la biodiversité aquatique ;
- Impacts sur la qualité de l'eau de surface utilisée par les communautés riveraines (eau de boisson);
- Pollution de l'eau souterraine due à l'infiltration de des eaux des mines (ruissèlement, nappe phréatique, bassin de décantation) et des eaux des parcs à rejets, qui peuvent contenir des métaux lourds et autres substances toxiques;
- Pollution des eaux de surface et de la nappe (infiltration) par des hydrocarbures et huiles de vidange déversées sur le sol ;
- Pollution suite à l'épandage accidentel de certains effluents toxiques (par exemple, la rupture d'un bassin de décantation ou de rejets contenant des métaux lourds).



*Pollution de la mer par l'exploitation des phosphates/SNPT*



*Pollution de l'eau de ruissèlement provenant de l'exploitation minière artisanale*

➤ **Impacts sur la végétation et la biodiversité**

- Déforestation avec comme conséquence la réduction de la résilience aux changements climatiques (perte de la fonction de puits de carbone);
- Faune et flore terrestres: destruction du couvert végétal, perte d'habitat faunique, migration/menace de disparition des espèces endémiques .



*forestation/sites SNPT*



*struction du couvert végétal/Artisanat minier*

➤ **Pollution de l'air et changement climatique :**

- Emissions de poussières ;
- Emissions de GES (CO<sub>2</sub>) des engins utilisés (concasseur, broyeurs, transport par camion...)



*Emissions de GES (CO<sub>2</sub>) des engins utilisés*



*Emissions de poussières*

➤ **Impacts sonores et vibrations :**

Pendant les opérations de la mine, l'utilisation des engins et d'explosifs génère une pollution sonore et des vibrations qui sont potentiellement perturbatrices pour les populations locales et la faune.

➤ **Risques liés à l'exposition à la radioactivité :**

La minéralisation de phosphate présente un certain niveau de radioactivité. L'audit environnemental et social de la SNPT a constaté des valeurs qui dépassent la dose d'exposition limite établie par l'OMS dans certaines endroits (la couche de phosphate, les déchets solides, plusieurs parties de l'usine, le stockage, etc.).

➤ **Impacts sociaux**

- Expropriation conduit à la relocalisation et à l'indemnisation (Plan d'Action pour la Relocalisation) qui sont **soit mal conçues, mal réalisées ou mal compris**. Les règles et normes de compensation ne sont pas uniformisés et créent des incompréhensions ;
- Risques de détérioration de la santé (eau, poussière, bruits, chutes), surtout des femmes et des enfants ;
- Travail sans aucune protection individuelles ;
- Risques de blessure et mutilation ;
- Risque de déscolarisation des jeunes enfants (accompagnement sur les sites de production, enrôlement, choix alternatifs à la scolarité) ;
- Renforcement de la mise en dépendance des femmes par rapport aux hommes (exploitation filonnaire).

Outre la pertinence de cette sous-composante par l'importance que revêt le potentiel minier Togolais, les impacts négatifs tant sur le plan environnemental que social qu'impose l'exploitation minière industrielle et artisanale viennent renforcer cette pertinence en ce sens qu'il urge que dès maintenant des mesures correctives soient vite prises par les autorités pour que le secteur minier Togolais qui est appelé à prendre de l'ampleur dans un avenir proche, ne devienne pas plutôt une chimère surtout pour les populations riveraines.

**b) Pérennité de la sous-composante B2/EESS**

La pérennité de cette sous-composante sur le plan de la gestion environnementale et sociale des opérations minières est conditionnée par le succès de la restructuration du MME qui devrait en principe disposer d'une cellule en charge de l'environnement mais aussi et surtout de la capacité opérationnelle du Ministère de l'Environnement et des Forêts à travers l'ANGE en matière d'inspection. Or, Les compétences de l'ANGE sont strictement limitées à des connaissances générales. Elle dispose de peu de connaissances dans l'environnement et la gestion sociale des activités des Industries Extractives-IE-. En outre, elle ne dispose pas encore de moyens techniques et humains compatibles à ses ambitions. Le MME est également en déficit des ressources techniques et humaines pour s'assumer pleinement. Dans ces conditions, le degré de pérennité de la sous-composante B2 en matière de gestion environnementale et sociale des opérations minières semble très faible.

**c/ Recommandations**

En attendant que le MME puisse régler ses problèmes de restructuration et se doter des moyens appropriés opérationnels tant techniques qu'humains, il urge de doter l'ANGE d'un minimum de moyens dans le cadre du PDGM pour assurer le suivi et le contrôle environnemental et social des projets miniers. A cet égard, la mission suggère que les modalités pratiques de collaboration et concertation entre la DGMG et l'ANGE dans le cadre du PDGM soit formalisées.

Aussi, est-il urgent qu'il y ait très rapidement une concertation entre la CPES dont l'ANGE, la DGMG et l'UEP pour analyser et mettre à profit les propositions de plan d'actions du Consultant SOFRECO sur l'ajustement du cadre politique, juridique et institutionnel pour une meilleure gestion des aspects environnementaux et sociaux du secteur minier.

## **2.2 Forum de Redevabilité (FR)**

### **a) Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (B2/FR)**

Le Forum de Redevabilité tel qu'opérationnalisé par le PDGM a pour but l'échange d'information à triple-sens entre les opérateurs du secteur minier, les citoyens et l'Etat afin d'améliorer la transparence et les services rendus à la population. Organisé pour la première fois à Lomé du 15 au 18 Mai 2018 et à Tsévié dans un cadre régional du 13 au 14 Décembre 2018, sa pertinence se justifie par le fait qu'il est :

- Porteur de résultats positifs en matière de sensibilisation sur les méfaits socio-environnementaux des activités d'extraction minière et sur la nécessité de leurs atténuations ;
- Prometteur quant aux opportunités pour les citoyens de demander des comptes sur la transparence de la gestion des finances publiques (traçabilité des recettes minières, gestion des redevances, communication sur le contenu des contrats etc..) et de la responsabilité sociétale des entreprises extractives - RSE- notamment sur l'amélioration de la mise en œuvre des services à la population dans le domaine minier ;
- Déterminant pour une meilleure performance du secteur minier au regard des indicateurs qui servent à suivre son évolution.

La sous-composante B2/(Forum de Redevabilité) apparaît donc pertinent car les moyens et activités déployées sont en adéquation avec la nécessité d'améliorer la production de services publics et privés dans le secteur minier et de renforcer la participation citoyenne dans la gestion de la cité.

### **b) Pérennité dans la sous-composante B2/Forum de Redevabilité**

Si la pertinence du Forum de Redevabilité semble être une évidence, sa pérennité dépend néanmoins du cadre institutionnel devant le matérialiser et de son financement. La mission ne voit pas une structure mieux outillée que l'ITIE pour piloter « le Forum de Redevabilité » qui s'inscrit d'ailleurs dans sa mission. Plusieurs raisons militent en faveur de cette option :

- La mise en place d'une nouvelle structure dédiée au «Forum de Redevabilité » va se heurter au problème de financement pour son fonctionnement. Le mécanisme de pérennisation à l'heure actuelle est entièrement dépendant d'un financement externe, le PDGM et il est donc difficile de conclure à la durabilité de cette sous-composante par-delà la fenêtre existante de financement.
- La probabilité d'une subvention régulière de l'Etat à une telle structure n'est pas évidente à l'instar des fonds de contrepartie pour la prise en charges des Comités de Pilotage dans le PDGM ;
- Le Financement des IE à moins d'être obligatoire, n'est pas non plus évident car ces IE sont les principales cibles de la redevabilité. Quel intérêt pour elles à contribuer au

financement d'une structure qui va les obliger à rendre compte des impacts socio-environnementaux négatifs de leurs activités sur les citoyens ?

- Le risque de manipulation de cette structure semble très élevé, ce qui va entraîner forcément sa perte de crédibilité ;
- L'ITIE est une norme mondiale visant à promouvoir une gestion transparente et responsable des ressources naturelles en renforçant les systèmes des gouvernements et des entreprises, à informer le débat public et à promouvoir une meilleure compréhension.
- Elle a l'avantage d'exister dans 49 pays et est soutenue par une coalition de représentants des gouvernements, des entreprises et de la société civile. ITIE-TOGO qui bénéficie de l'appui financier de l'Etat et des bailleurs de fonds, jouera avec plus d'efficacité cette noble mission de redevabilité dont la pérennité sera liée à son existence et ce ne sera pas demain la veille.

### c) **Recommandations (B2/Forum de Redevabilité)**

Eu égard à ce qui précède, la mission recommande au PDGM de confier la gestion du Forum de redevabilité à l'ITIE à l'instar de ce qui a été fait pour les Comités de Pilotage (CPS, CPE, CPES) pour assurer sa pérennité.

## 3/ **Retombées économiques et en matière d'infrastructures du secteur minier (B3)**

### a) **Pertinence et cadrage avec les priorités des bénéficiaires (B3)**

Cette sous-composante a pour objectif conformément au PAD : *i) une étude relative à l'évaluation du potentiel de développement de PME au Togo et du 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 et ii) l'identification de liens potentiels entre les projets d'infrastructures et les sites miniers existants et ceux qui sont prévus, et les communautés environnantes.*

A la lecture de cet objectif, l'on se demande à quoi servirait cette sous-composante puisque le PDGM n'a pas les moyens ni pour fournir des infrastructures reliant les sites miniers, ni pour financer les PME dans le secteur après les études y relatives. L'évaluation du type d'entreprises locales que les citoyens peuvent créer, relève plutôt de conseils de nature économique qui peut s'intégrer dans la sous-composante A2 (Services de conseil sur les transactions).

La mission estime que la sous-composante ne démontre pas une pertinence suffisante pour sa mise en œuvre et pour preuve, l'UEP n'a mené aucune activité depuis 2016 jusqu'à ce jour pour raison d'incompréhension de sa finalité.

### b) **Recommandations (B3)**

La mission recommande de supprimer cette sous-composante B3 et de transférer à la sous-composante A2 (*Services de conseil sur les transactions*) les ressources qui lui ont été allouées.

## VII/ CONCLUSIONS

A l'issue de l'évaluation à mi-parcours, nous pouvons résumer les forces et faiblesses du PDGM comme suit :

### ➤ Points Forts du PDGM

- Pertinence du projet et cadrage avec les priorités du Gouvernement ;
- Très bonne performance des Indicateurs relatifs à l'objectif de développement du Projet. 4 sur 5 indicateurs ont atteint et dépassé leurs valeurs cibles, soit 80%.
- Approche innovante dans la mise en œuvre de certaines sous-composantes du projet qui lui confère un bon cadre analytique professionnel ;
- Prise en charge financière par le Gouvernement du fonctionnement des Comités de Pilotage qui est considérée comme une source de motivation pour les membres en vue de leur participation active aux réunions statutaires et extraordinaires ;
- Sur le plan de l'ancrage institutionnel, les acteurs tant au niveau du MME et des Comités de Pilotage ont une très riche et longue expérience dans les domaines de leurs compétences et offrent au projet un plateau technique et analytique fort utile.
- Célérité dans la signature des contrats par le Ministre des Mines et de l'Energie. Alors qu'il a 7 jours calendaires statutairement, le délai de signature varie chez lui de 1 à 3 Jours. Cette grande disponibilité est un atout incontestable pour le succès du projet qu'il convient de saluer ;
- Fonctionnement normal du CCS et ses contributions au projet jugées positives ;
- Flexibilité, professionnalisme et capacité d'adaptation de l'Equipe de la Banque mondiale conduite par le Chef du Projet-TTL- qui ont permis de maintenir un dialogue permanent et constructif avec le Gouvernement dont le MME ;
- Gestion fiduciaire du Projet conforme aux principes comptables généralement admis et aux termes de l'Accord de crédit IDA 5735-TG ;
- Dossiers d'Appels d'Offres établis sur la base des documents-types et les marchés passés ont fait l'objet de mise en compétition de plusieurs candidats conformément aux dispositions prévues et les critères d'attribution conformes aux critères contenus dans les Instructions aux Soumissionnaires(IAS).
- Dévouement et disponibilité permanents de l'Equipe de l'UEP.

➤ **Points Faibles du PDGM**

- Simplicité complexifiée dans la conception du Projet entraînant confusions, difficultés d'interprétation et retard dans sa mise en œuvre ;
- Activités des sous-composantes non clairement définies offrant un champs ouvert à toute interprétation des activités à mener ayant pour corollaire des arbitrages difficiles et des frustrations des bénéficiaires ;
- Multiplicité des acteurs en déphasage avec le nombre et les compétences en ressources humaines au sein de l'UEP ;
- Caractère transversal du Financement du PDGM ayant émoissé quelque peu le degré d'appropriation et d'adhésion du MME au projet en ce sens que certaines priorités du département n'ont pas pu être prises en compte dans le PDGM ;
- Ancrage institutionnel présentant une caractéristique hybride peu orthodoxe entraînant un leadership équivoque du projet ayant pour corollaire la lenteur dans les prises de décision et une faible marge de manœuvre de l'UEP ;
- Chronique déficit du MME en personnel affectant négativement les chances de succès du Projet. Selon la Banque mondiale, « *L'insuffisance de personnel au niveau du MME et particulièrement à la DGMD a contribué au faible progrès de la mise en œuvre des activités. De même, ce problème constitue un risque pour la pérennisation du projet* » ;
- Longs délais d'obtention des avis de non-objection -ANO- de la Banque mondiale pouvant aller jusqu'à 48 jours calendaires alors que la norme admise est de 15 jours calendaires ;
- Faible taux de décaissement (20,70%) dû essentiellement aux importants retards dans toutes les étapes d'exécution du projet et la complexité de sa mise en œuvre ;
- Non-décaissement régulier des fonds de contrepartie qui devient une véritable menace pour la motivation des membres des Comités de Pilotage ayant pour conséquence des retards dans les livrables des sous-composantes y relatives ;
- Problème de disponibilité et de mobilité de certains membres du Comité de Pilotage ;
- Longs délais dans le processus de passation des marchés. Pour le recrutement des Consultants (sélection fondée sur la qualité des coûts) exigeant l'accord préalable de la Banque mondiale, la durée a été pour le marché « EESS » jusqu'à 659 jours de l'approbation du PTBA jusqu'à la signature du contrat par le Ministre de l'Economie et des Finances. Il en est de même pour la sélection du Consultant Individuel (sans contrôle préalable de la Banque mondiale) où la durée est allée jusqu'à 393 jours pour le marché « *Enquête de perception des acteurs locaux sur l'amélioration des impacts environnementaux* » ;

- Longs délais d’approbation des contrats par le ministère de l’économie et des finances-MEF-
- Problème de disponibilité de crédit (attestation de disponibilité de crédit) ;
- Menace de pérennisation des sous-composantes A1(*Cadastre minier et base de données géologiques nationales*), A2(*Services de conseil sur les transactions*), A6 (*Gestion de l’exploitation minière artisanale et à petite échelle*) et B2 (*Gestion environnementale et sociale des opérations minières*) en raison des problèmes institutionnels et organisationnels du MME ;
- Menace de pérennité de la sous-composante A3 en particulier « *la modélisation fiscale* » en ce sens qu’elle est paramétrée seulement sur l’or dont la production pour l’heure, est vraiment marginale au Togo. Le modèle n’a pas pu s’adapter ni aux phosphates ni aux autres minerais et est à l’heure actuelle non opérationnelle ;
- Redondance de la sous-composante A5 (*Renforcement des structures de gouvernance des Entreprises Publiques (EP) du secteur minier*) avec les sous-composantes A4 (*Développement organisationnel du MME*) et B2 (*Gestion environnementale et sociale des opérations minières et soutien des plateformes de développement communautaire*). Elle devrait donc être supprimée et la fonder dans la sous-composante B2 pour toute question socio-environnementale et dans la sous-composante A4 pour les questions structurelles et financières dont pourrait bénéficier la SNPT en tant qu’entreprise publique ;
- Redondance de la sous-composante B3 (*Retombées économiques en matière d’infrastructures du secteur minier*) avec la sous-composante A2 (*Services de conseil sur les transactions*). La pertinence étant faible, cette sous-composante n’a connu aucune activité depuis la mise en vigueur du projet. En réalité, les activités qui y sont prévues relèvent beaucoup plus de conseils et peut par conséquent, s’intégrer dans la sous-composante A2 (*Services de conseil sur les transactions*).

La mission estime que le PDGM est modérément insatisfaisant et pour faire face aux faiblesses identifiées, elle a fait des recommandations idoines qui, une fois mises en œuvre, devraient permettre l’atteinte des objectifs du projet à sa clôture le 31 Décembre 2020.

## **ANNEXES**

### **BIBLIOGRAPHIE**

- Aide- mémoire Projet de Développement et de Gouvernance Minière, Mission de Pre-évaluation et d'évaluation du projet. (11 Janvier au 10 février 2015 et 23 Février au 13 mars 2015)
- Aide-mémoire de la mission de préparation du projet de Développement et de Gouvernance Minière (PDGM) du 1<sup>er</sup> – 13 Juin 2014
- Projet de Développement et de Gouvernance Minière : Suivi budgétaire – Suivi budget – Budget 1 – Budget PDGM / Monnaie
- Rapport provisoire – Enquête de perception sur les impacts environnementaux de l'exploitation Minière au Togo : projet de Développement et de Gouvernance Minière (PDGM) Présenté par Jean-Aimé KOMBATE Kangnaguidjoa Socio-Economiste.
- Audit stratégique et organisationnel du Ministère des Mines et de l'Energie. Phase de Diagnostic approfondi / CAPRAD/DECEMBRE 2013
- Premier Session du Forum de Redevabilité des comptes dans le secteur Minier au Togo
- Document d'Evaluation de projet de l'association internationale de Développement en de l'octroie d'un crédit, proposé : Projet de Développement et de Gouvernance Minière du 29 Octobre 2015.
- Situation de l'Exécution du PTBA 2018 au 05/11/2018
- Manuel des Procédures Administratives, Financières et Comptables version 03/Avril 2018
- Audit Comptable et financier du Projet de Développement et de Gouvernance de Minières du 7 au 22 Novembre.
- Audit Financier Externe du 1ere Janvier 2016 au 31 Décembre 2016 – KEKAR – AMASE – Lomé Juin 2017
- Audit Financier Externe du 1ere Janvier 2016 au 31 Décembre 2016 – KEKAR-AMASE – Lomé Avril 2018.
- Formation sur la gestion environnement et sociale des sites minières et industriels en Afrique fermeture et restauration – Ouagadougou du 14 au 19 mai 2018 – Rapport de Mission.
- Observations du Compte de pilotage statistique sur les documents du cabinet Adam Smith
- Rapport de mission - Voyages d'études sur le suivi et contrôle de la production et des recettes minières au Burkina Faso du 06 au 10 Novembre 2017.
- Atelier de formation des Agents de L'administration d'Etat (OTR) et des Industries extractives Minières du Secteur Privé au Togo – Notsè ; Hôtel le Cerceau du 14 au 20 Octobre 2018-

- Atelier de formation des Agents de la SNPT et des Industries Extractives Minières du Secteur Prive au Togo à L'hôtel le Berceau a Notsé
- Rapport de l'atelier régional de formation en « Esprit d'entreprise analyse de marché, Promotion d'investissement et valeur ajoutée aux minéraux de développement » et conférence internationale sur l'exploitation des Mines et Carrières artisanales
- Rapport de Recommandation sur le contrôle interne période du 1ere Janvier au 31 Décembre 2017
- Rapport - Mission d'études et d'imprégnation dans la Gouvernance du secteur des mines auprès du ministères des mines et du pétroles du Mali. 22 au 26 Janvier 2018.
- Revue de rapport d'audit au 31 Décembre 2016 du PDGM au TOGO
- Rapport de la mission de participation à la conférence de Mining Indaba édition 2018 au Cap en Afrique du Sud. – PDGM – Appui financier de la Banque Mondiale, crédit IDA No 5735-TG du 03 au 14 Février 2018.

## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Mr. Mathias GBENGBERTANE	Directeur de Cabinet/MME	90023198
Comité de Coordination Stratégique-CCS	Mr. Mathias GBENGBERTANE	90023198
Mr. Marcel SOGLE	Directeur Général des Mines et de la Géologie-DGMG	90111700 Email :Sogle.m@gmail'com
Mr. Boukari AYESSAKI	Coordonnateur de PDGM/UEP	90118433 Email : pdgm.mme@gmail.com
Mr. Lanhèziyè AOUISSI	Spécialiste de Passation des Marchés-UEP	90918790 Email : pdgm.mme@gmail.com
Mr Dadja B. AGBAM	Spécialiste des Mines- UEP	90 16 08 69 Email : dadjaegbam @yahoo.fr
Mr. Mourouh-Abalo BASSIM	Spécialiste de Gestion Financière-UEP	90016934 pdgm.mme@gmail.com
Mr. Mawussi DJAKA	Assistant Administratif- UEP	90112001 pdgm.mme@gmail.com
Prof. AGBOSSOUMONDE	Comité de Pilotage Education-CPE- Faculté des Sciences- FDS Université de Lomé-Togo	90090666 Email : yagboss12@gmail.com
Prof JONDO Koffi	Président du Comité de Pilotage Education- CPE- Faculté des Sciences- FDS Université de Lomé-Togo	90 14 94 80 <a href="mailto:kjondo@yahoo.fr">kjondo@yahoo.fr</a>
Mr. Koamé KOUASSI	Comité de Pilotage Statistique -CPS-	90054811
Prof. Gado TCHANGBEDJI	Directeur Du Laboratoire GTVD DOYEN	22 25 50 94 22 25 08 77 Email : tchangbedji@gmail.com
Mr. Michel KEZIE	DG-SNPT	90040796
Mr. Kambi REDA	DGA-SNPT	90747368
Mr. Didier Kokou AGBEMADON	Coordonnateur National de ITIE-TOGO	90023636
Mr. Mensah DZIVENOU	ITIE-TOGO	90280882
Mr ADADJI	Directeur Général- ANGE	90169671

Mr. Nestor Kossi ADJEHOUN	Directeur du Développement et du Contrôle minier- DGMG/MME	90052865 Email :nestokos@yahoo.fr
Mr. Amah William HUNLEDE	Directeur du Laboratoire des Mines, DGMG-MME	90042119 Email :amahunlede@yahoo.fr
Mr. Kpirgbene WANDA	Directeur des Recherches Géologiques et Minières, DGMG-MME	98111011 Email :kpirgbene.wanda@gmail.com
Mr. Jean-Aimé KOMBATE	Consultant-Forum de Redevabilité	90046392 Email :jkombate@gmail.com
Mr. Komivi MODJI	ANGE	90266253
Mr. Raven KEKELE	Juriste-ANGE	91545033
Mr. Iroko Yao ONIAKITAN	Biologiste Environnementaliste- ANGE	90087910
Mr.Lamboam DJALOGUE	DCNMP	90303466 Email :Djaloguelamboam1@yahoo.fr
NAWANOU A. Moussa	Membre CPES MATDCL	90014032 Mawanoua5@yahoo.fr
BOKOVI Mawuena	DGEAE/MEF	90148828 bkmawuena@yahoo.fr
SONHAYE K. Hbatti	Environnementaliste SNPT	90024363 josephsonhaye@yahoo.fr
AFENUTSU Dodzi	Spécialiste SE	90357727 afenudzikoso@yahoo.fr
KPODZADOU Kokou	Secrétaire des Orpailleurs	Klabè-Azafi
TCHIGLI Kodjo	Président des Orpailleurs	Klabè-Azafi
ODUM Agbessi	Chef du village	Klabè-Azafi
AGBEGNIDO Komla	CVD	Klabè-Azafi
KPODZADOU Koffi	CVD	Klabè-Azafi
ODUM Sélom	CVD	Klabè-Azafi
DADODE Djibril	CVD	Klabè-Azafi
KODO Koudjo	CVD	Klabè-Azafi
ABDOULAYE Issifou	CVD	Klabè-Azafi
MIBIBA Komla	CVD	Klabè-Azafi
KARRABO Assana	CVD	Klabè-Azafi
ODUM Kokou	CVD	Klabè-Azafi
ADAMOU Bassirou	CVD	Klabè-Azafi
BASSABI Adjaratou	CVD	Klabè-Azafi
OKPOKOU Kossi Ayé	CVD	Klabè-Azafi
SEWA Kossigan	CVD	Klabè-Azafi
OKPOKOU Henri	CVD	Klabè-Azafi
TRETOU Kodjo	CVD	Klabè-Azafi
MAWUNA Komlavi	CVD	Klabè-Azafi

ELENENE Bedou	CVD	Klabè-Azafi
ELENENE	CVD	Klabè-Azafi
NOUROU	CVD	Klabè-Azafi
OKPOKOU Norbert	CVD	Klabè-Azafi
EVENYI Kwassi	CVD	Klabè-Azafi
TAMA Papa	CVD	Klabè-Azafi
AMOUZO Dodji	CVD	Klabè-Azafi
HOMEKPA Efreme	CVD	Klabè-Azafi
ADAMA Claude	CVD	Klabè-Azafi
OKPATE Yoeko	CVD	Klabè-Azafi

## **TERMES DE REFERENCE**

*Pour le recrutement d'un Consultant (Individuel) en vue d'assister le Projet de Développement et Gouvernance Minière (PDGM) pour la préparation de la Revue à mi-parcours.*

### **I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

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 sa 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 togolais, 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 (IDA) d'un montant de 15 millions de dollars pour financer le projet PDGM-TOGO ; et a l'intention d'utiliser une partie du montant de ce crédit pour effectuer les paiements au titre de la mission « **consultant individuel pour préparer le rapport préliminaire de la revue à mi-parcours du PDGM** » au profit de l'Unité de Gestion dudit Projet.

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.

Entré en vigueur en mars 2016, le projet est dans sa troisième année de mise en œuvre. Une analyse des résultats du projet s'avère indispensable pour mieux apprécier la pertinence et les enjeux.

Les présents termes de référence s'inscrivent dans ce contexte et donnent les directives en matière de recrutement d'un consultant pour la préparation de la revue à mi-parcours.

### **II. DESCRIPTION DU PROJET**

Le PDGM comprend les composantes suivantes :

#### **Composante A: Gouvernance, transparence, surveillance et efficacité du secteur minier.**

Elle vise le renforcement de la capacité du Gouvernement togolais à gérer et à assurer le suivi de ses activités de production minière, notamment grâce aux mesures suivantes :

1. Le renforcement des services de gestion des données, par l'intermédiaire a) d'un système cadastral informatisé moderne et d'une structure d'appui administratif au sein du MME pour assurer

une gestion efficace et transparente des droits de prospection et d'exploitation du sous-sol, et b) d'un système national de stockage, de gestion et d'évaluation des données géologiques numériques pour assurer la communication de ces données au public.

2. a) La fourniture de conseils techniques, juridiques, économiques et financiers aux représentants du Bénéficiaire, y compris à travers l'examen d'études de faisabilité, de plans de production, pour la mise en place de plans de développement de l'activité minière et des infrastructures connexes, et la rédaction de contrats de développement d'infrastructures minières ; ainsi que b) le renforcement des compétences minières des hauts fonctionnaires concernés.

3. Le renforcement de l'OTR et d'autres organismes chargés de l'inspection et de la surveillance minière au sein du MME afin d'améliorer les mécanismes de suivi des statistiques sur la production minérale ainsi que l'inspection des déclarations fiscales afférentes et renforcer le recouvrement des impôts, taxes et autres mécanismes de création de recettes.

4. La mise en œuvre d'un programme d'activités visant à faciliter la modernisation de la configuration organisationnelle du MME au moyen du renforcement des capacités des services du MME et de la fourniture d'assistance technique à ces entités.

5. Le renforcement des structures de gouvernance institutionnelle des entités publiques du secteur minier, y compris la SNPT, grâce au renforcement des capacités et à l'assistance technique.

6. La réalisation d'une évaluation détaillée du secteur de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (EMAPE) sur le territoire du Bénéficiaire, notamment la préparation d'un plan d'action visant à définir a) la réglementation à adopter pour permettre un suivi efficace des activités d'EMAPE grâce à la formalisation de ce type d'activités, b) un programme d'assistance technique pour promouvoir la gestion environnementale et résoudre les problèmes de santé et de sécurité dans les zones d'EMAPE, c) une création de valeur ajoutée grâce au commerce équitable et aux activités de transformation, et d) une évaluation de la condition des femmes engagées dans des activités d'EMAPE.

## **Composante B: Activités minières et développement environnemental, social et économique**

1. La mise en œuvre d'un programme d'activités à l'appui du secteur de l'enseignement supérieur et de l'accès du public à l'information sur l'exploitation minérale, notamment grâce à l'amélioration du programme de formation à l'Université de Lomé.

2. La réalisation d'une évaluation environnementale et sociale stratégique (EESS) et établissement d'un cadre complet de gestion environnementale et sociale du secteur minier du Bénéficiaire, notamment grâce aux mesures suivantes : i) l'application des principales recommandations de l'EESS, ii) la mise à jour de la réglementation sectorielle concernée ; iii) le renforcement des capacités du MME ainsi que d'autres ministères et organismes compétents du Bénéficiaire, comme indiqué dans l'EESS, dans le domaine de la gestion environnementale et sociale des activités minières ; et iv) la mise en œuvre d'activités visant à promouvoir les plateformes locales de responsabilisation et de développement communautaire.

3. Le soutien apporté à la diversification économique et à la création d'emplois dérivés des activités minières, notamment grâce aux mesures suivantes : a) la réalisation d'études pour améliorer la passation de marchés locaux par l'industrie minière et définir les coûts et besoins en infrastructure connexes, et b) la fourniture d'assistance technique aux citoyens Togolais dans l'aide à la création de petites et moyennes entreprises ainsi que des partenariats public-privé en vue d'augmenter la création de valeur découlant de l'exploitation minière.

**Composante C: Coordination et gestion du Projet** (Coordination, gestion et suivi du Projet y compris la réalisation d'audits financiers et d'évaluations périodiques, et le financement des Charges d'Exploitation).

### **III. Objectifs de la mission**

L'objectif global de la mission est d'apprécier les résultats de la mise en œuvre des deux premières années et demie du projet afin de fournir aux différentes parties prenantes (Gouvernement Togolais et Banque mondiale) les informations sur les progrès réalisés. Il est attendu du Consultant des propositions concrètes permettant de contribuer à l'atteinte des objectifs attendus à la fin du projet.

De façon plus spécifique, cette évaluation à mi-parcours permettra de :

- Faire le point sur les réalisations du projet par rapport aux indicateurs d'avancement et d'impact ainsi qu'aux actions convenues lors de l'évaluation et des négociations du Projet ;
- Faire le point de la situation sur l'atteinte des résultats conformément aux prévisions ;
- Tirer les leçons de la mise en œuvre pour éventuellement réorienter les actions et interventions capables d'améliorer cette mise en œuvre pour la suite du projet ;
- Formuler des recommandations et propositions pour améliorer à terme la mise en œuvre du projet.

### **IV. Résultats attendus**

La mission va permettre d'apprécier les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs et des indicateurs, d'analyser l'efficacité de la mise en œuvre, d'évaluer la pertinence du projet et de déterminer des mesures correctives pour améliorer la logique d'intervention.

Le consultant Individuel devra donc produire un rapport préliminaire basé sur une évaluation des aspects quantitatifs, qualitatifs et inclure des informations précises sur les indicateurs de résultats et d'impacts, en intégrant différents acteurs du projet.

Les résultats suivants sont attendus de la mission :

- Les progrès réalisés par rapport aux résultats attendus au cours des deux premières années du projet sont analysés ;
- L'adéquation et la performance de l'arrangement institutionnel en place est évaluée ;
- Les leçons de la mise en œuvre du projet sont tirées ;
- Des recommandations et propositions de pistes pour améliorer à terme la mise en œuvre du projet sont formulées.

### **V. Etendue de la mission**

Cette mission couvrira toutes les composantes du projet. Elle va permettre de :

**1. Evaluer chaque composante ainsi que les indicateurs correspondants** pour en déterminer la pertinence, la performance et la contribution à l'objectif de développement du projet.

En particulier, elle devra analyser :

- La portée et l'efficacité des réalisations ;
- La planification du projet, le cadre de résultats, les plans de travail en rapport avec les effets escomptés ;
- L'adéquation des indicateurs définis pour mesurer les effets ;
- L'impact des activités financées par le projet sur les groupes cibles et les institutions en termes de renforcement des capacités et d'impact de durabilité ;
- Les efforts du partenaire ;
- Le niveau et la qualité des relations du projet avec les parties prenantes.

## **2. Evaluer, la satisfaction des bénéficiaires sur le déroulement du projet.**

Le Consultant devra déterminer et analyser :

- Le degré de satisfaction des bénéficiaires ;
- Les suggestions et recommandations faites par les bénéficiaires.

## **3. Evaluer dans quelle mesure les arrangements de gestion administrative et le mécanisme de suivi et évaluation ont effectivement facilité la réalisation des résultats et leur durabilité et analyser :**

- Le fonctionnement du dispositif de coordination ;
- Le niveau et la qualité de l'appui fourni au projet par la banque mondiale ;
- Le niveau et la qualité de l'appui fourni au projet par le gouvernement ;
- Les efforts d'utilisation efficace des ressources ainsi que l'adéquation entre le profil du personnel et les exigences du projet.

4. **Faire des recommandations** pour la mise en œuvre de la deuxième période du projet.

5. **En outre, le consultant devra accompagner l'UEP du projet à développer un système de suivi des contrats et des activités.**

### **VI. Méthodologie**

Le Consultant définira sa méthodologie de travail qui intégrera les étapes principales suivantes mais qui ne sont pas limitatives :

- 1) **Collecte des données** : la collecte des données comprendra les documents sur les priorités nationales dans le secteur minier et des documents de politiques et stratégies dans les domaines clés et leurs plans d'action, les rapports périodiques du projet, les Plans de travail, le cadre des Résultats, les évaluations menées dans le cadre du projet, les rapports des études menées dans le cadre du projet.
- 2) **Entretiens et Interviews** : Les bénéficiaires directs et indirects, le personnel de l'Unité d'exécution du projet (UEP), le personnel des ministères concernés par le projet sont autant de sources d'informations à la disposition du consultant chargé de l'évaluation.
- 3) **Analyse et interprétations de données** : les données collectées feront l'objet d'une analyse et d'une interprétation par le consultant chargé de l'évaluation. L'analyse doit aboutir à l'établissement de constats et à la formulation de recommandations sur chacun des points traités.
- 4) **Atelier de validation** : le consultant retenu, les parties prenantes et l'UEP du projet organiseront un atelier pour discuter des constats et recommandations de la mission d'évaluation.

### **VII. Ethique d'évaluation**

L'évaluateur devra veiller à la sauvegarde des droits et confidentialité des personnes fournissant les informations. Il devra prendre des mesures pour garantir l'anonymat et la confidentialité.

### **VIII. Qualifications du Consultant**

La mission doit être menée par un Consultant ayant au moins dix (10) ans d'expériences dans le domaine de gestion de projets et de suivi et évaluation. Il devra en outre disposer des compétences ci-après :

- Etre titulaire d'un BAC+4 en finance publique, gestion du projet ou management du projet et sciences sociales ou humaines ou équivalent.
- Avoir une connaissance du secteur minier et des projets similaires.

- Avoir réalisé des missions d'appui à la revue à mi-parcours d'un projet sur financement de la banque mondiale ou autres bailleurs de fond

## **IX. DUREE DE LA MISSION**

La mission est prévue pour s'étaler sur une période de 4 mois, y compris le délai d'approbation du rapport provisoire par les parties prenantes, avec des déplacements en Togo s'il y'a lieu compris dans le budget de la prestation. La charge de travail est estimée à 3 hommes-mois y compris l'appui ponctuel sur les aspects de suivi-évaluation.

## **X. RAPPORTS**

Le Consultant devra produire trois rapports :

**Un rapport initial ou note technique**, préparé par le consultant individuel et présenté au plus tard cinq (5) jours après le démarrage des prestations. Ce rapport doit détailler la compréhension de la mission par le consultant et indiquer comment chaque question de l'étude obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte, de traitement et d'analyse des données. Ce rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, les différentes étapes de la mission, activités et prestations.

**Un rapport provisoire** – Un rapport provisoire sera déposé par le consultant au plus tard quarante (45) jours après la remise de la note technique en cinq (05) exemplaires avec la version numérique à adresser à : [pdgm.mme@gmail.com](mailto:pdgm.mme@gmail.com). Un atelier de restitution des résultats de l'étude devra être organisé après le dépôt du rapport provisoire.

**Un Rapport final** – Le consultant présentera un rapport final prenant en compte les propositions d'amélioration formulées suite au dépôt du rapport provisoire au plus tard deux (2) jours après l'atelier de restitution des résultats. Ce rapport sera déposé en cinq (05) exemplaires avec la version numérique en Word et PDF à adresser à : [pdgm.mme@gmail.com](mailto:pdgm.mme@gmail.com).

Les rapports doivent clairement indiquer le PDGM comme commanditaire et propriétaire des dits rapports.

Manuel de suivi des contrats...

## **XI. Documents à fournir au consultant**

- Le document de projet
- Le PAD
- Les rapports annuels du projet
- Les Plans de Travail
- Le Cadre des Résultats
- Les rapports des études menées dans le cadre du projet.
- L'enquête de perception 2017

## **XII. SELECTION DU CONSULTANT**

Le Consultant sera recruté selon la méthode de sélection de Consultants Individuels. Le Client procédera à une publication d'un avis à manifestation d'intérêt dans les journaux au niveau local et international pour une durée de 14 jours au minimum.