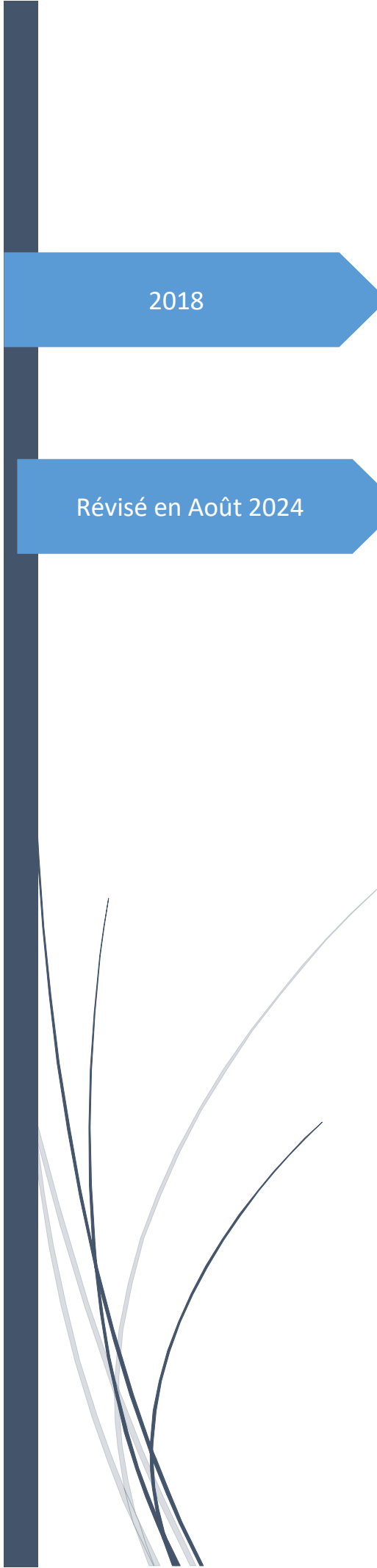




2018

**OFFICE DE DEVELOPPEMENT ET DES
ŒUVRES SOCIALES /EADT**
**POLITIQUE DE BONNE GOUVERNANCE, DE
GESTION DEMOCRATIQUE**

Révisé en Août 2024

La Coordination

PREFACE

La vision d'un Togo prospère à tous égards a toujours orienté les actions des responsables de l'Eglise des Assemblées de DIEU du Togo depuis sa création en 1936. Ceci se traduit par l'engagement de l'EADT dans le social notamment dans le domaine de l'éducation, de la formation, de la santé et de la réhabilitation des personnes en situation de handicap, parallèlement à sa vocation première qui est la propagation de l'évangile pour le salut des âmes. Ces efforts ont constitué les premiers pas de l'Eglise des Assemblées de DIEU du Togo dans la recherche du bien-être social des populations, aux côtés du gouvernement en tant qu'acteur social. Avec la bénédiction de DIEU, l'œuvre sociale a connu un développement important plaçant alors l'Eglise dans une posture de refuge et de pourvoyeuse de solutions aux nombreuses sollicitations de la part non seulement des fidèles dont le nombre va grandissant mais aussi de toute personne en difficultés liées aux besoins vitaux sans discrimination aucune. C'est alors que l'éventail des domaines d'intervention s'est élargi s'ouvrant sur des thématiques différentes les unes des autres et nécessitant pour une meilleure appréhension, une approche méthodique et de forte qualité technique dans le domaine de la gestion des projets sociaux et humanitaires. Ainsi, dans le souci de canaliser les différentes actions sociales entreprises, les dirigeants de l'EADT ont créé une structure nationale de coordination dénommée « **Office de Développement et des Œuvres Sociales** » en abrégé « **ODOS** ».

Afin d'assurer une pérennité, d'être efficace dans son travail et se hisser au rang des ONG universelles vis-à-vis des partenaires, ODOS a l'obligation en plus de tout ce qui précède et en tant qu'une ONG qui constitue la branche sociale d'une Eglise, et dispensatrice des biens de DIEU, de faire valoir les principes bibliques de bonne gouvernance, de la démocratie et l'anti-corruption comme cela est recommandé à tout dispensatrice dans la première lettre de l'apôtre PAUL aux Corinthiens au chapitre quatre et au verset deux : « Du reste, ce qu'on demande des dispensateurs, c'est que chacun soit trouvé fidèle ».

Nous souhaitons que ODOS soit doté de tous les outils standards de bonne gestion d'une ONG et qu'il les mette effectivement en application afin de montrer un fort attachement aux principes universels de bonne moralité et de fidélité comme le recommande le Seigneur JESUS-CHRIST.

Le Président National de EADT

Révérend DJAKOUTI Mitré

Sommaire :

PREFACE	1
Sommaire	2
Acronymes.....	3
Introduction	4
1. CONTEXTE.....	5
1.1. GENERALITES	5
1.2. ENVIRONNEMENT ASSOCIATIF DE ODOS	5
2. REPARTITION DES RESPONSABILITES ET OBSERVATION DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE, DE LA GESTION DEMOCRATIQUE ET DE L'ANTI-CORRUPTION	6
2.1. FONDEMENT DU MODELE DE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE A ODOS.	6
2.2. LA PRATIQUE DES PRINCIPES ANTI-CORRUPTION A ODOS.	7
3.1. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE DE BONNE GOUVERNANCE, DE LA GESTION DEMOCRATIQUE ET DES STRATEGIES ANTI-CORRUPTION.....	9
3.2. VISION, MISSION, BUT ET OBJECTIFS.....	12
Vision :.....	12
Mission :	12
But :	12
Objectifs :	13
4. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	13
5. CADRE DE MISE EN ŒUVRE	13
5.1. OUTILS.....	13
5.2. LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE	14
6. CONCLUSION.....	14

Acronymes :

EADT : Eglise des Assemblées de Dieu du Togo

ODOS : Office de Développement et des Œuvres Sociales

FSS : Fonction Support Stratégique

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ASC : Association de la Société Civile

OSC : Organisation de la Société Civile

CA : Conseil d'Administration

SYSCOHADA : Système Comptable OHADA

Introduction

Les principes de bonne gouvernance peuvent se comprendre comme l'ensemble des règles et mécanismes permettant d'aligner le fonctionnement d'une organisation sur les objectifs et les valeurs des projets des Associations. (Hoarau et Laville, La gouvernance des associations, 2008)

Ces règles permettent aussi à l'ONG de fonctionner durablement conformément à son objet, et en toute transparence, vis-à-vis de son environnement direct, qu'il s'agisse des bénéficiaires, des usagers ou encore des donateurs.

La notion de prise de décisions est centrale dans la démocratie. Lamoureux (1991) définit ainsi la démocratie : « La démocratie peut se définir comme un mode d'organisation de la société en vertu duquel des individus libres et égaux en droit seront appelés à décider des mécanismes qui permettront le développement équilibré de la collectivité dans le respect du pluralisme des opinions ». (L'intervention sociale collective, une éthique de la solidarité, p. 61)

Dans la réalité, la situation est beaucoup plus complexe. Certaines personnes se trouvent dans une situation d'inégalité vis-à-vis d'autres, surtout à cause des inégalités sociales. Parfois, des mécanismes sont nécessaires pour faciliter la participation au processus ou dans les lieux de décision.

ODOS, afin de pouvoir relever les défis de la société en matière de développement, a conçu un projet de renforcement de compétence qui fait suite aux programmes de Développement Organisationnel conduits pendant neuf ans pour renforcer son organisation. Ce projet dénommé « Projet Fonction Support Stratégique » (FSS) est financé par le partenaire PMU InterLife de la Suède et a pour objet entre autres l'élaboration des outils standards de gestion dont certaines politiques thématiques y compris celles de la bonne gouvernance, de la démocratie et de la politique anti-corruption.

Ce document est conçu pour permettre à ODOS d'avoir un référentiel en matière de bonne gouvernance, de démocratie et de lutte anti-corruption dans sa gestion. Il est adapté à son organisation, à sa nature, à sa mission et à ses valeurs.

L'objectif de ce document est de disposer d'une organisation efficace et transparente. Il sera aussi un symbole de confiance et de fort professionnalisme de ODOS auprès des partenaires.

1. CONTEXTE

1.1. GENERALITES

ODOS est une ONG créée par l'EADT suite à une transformation institutionnelle avec l'appui financier de l'ONG suédoise PMU InterLife. Il a pour objet de canaliser les efforts des acteurs de l'EADT dans chaque domaine de développement afin d'assurer une meilleure coordination des différentes actions sociales entreprises d'une part, et pour contribuer plus efficacement au développement socio-économique et culturel de la population togolaise d'autre part. Ses actions s'étendent sur tout le territoire togolais et dans toutes les organisations et départements qui ont totalement ou en partie les œuvres sociales comme activités. Il est doté d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'Administration, et d'un Bureau de Coordination. ODOS dispose des textes organiques tels que les Statuts et les Règlements intérieurs. Dans sa quête de la performance, il a élaboré des manuels, des documents-outils de gestion et politiques dont celle-ci pour mieux guider ses interventions. Il a des partenaires techniques et financiers et des collaborateurs. Il est membre de certains réseaux thématiques et entretient de bons partenariats avec les institutions gouvernementales.

1.2. ENVIRONNEMENT ASSOCIATIF DE ODOS

L'environnement associatif de ODOS est dans une mutation même si celle-ci se fait lentement et difficilement. Faute de moyens financiers et de manque d'organisation efficace, le secteur peine à se professionnaliser. Il y a au Togo aujourd'hui un foisonnement d'ONG et d'ASC/OSC œuvrant sur différentes thématiques et dans différentes régions. En effet, l'environnement des ONG est en perpétuelle mutation compte tenu des évolutions rapides et permanentes des enjeux sociétaux et des attentes citoyennes. Malheureusement on peut noter des dysfonctionnements au sein des ONG en l'occurrence l'ignorance de certaines notions telles que la bonne gouvernance y compris les **pratiques** anti-corruption, les principes de gestion démocratique, bref la place déterminante des outils de gestion dans la gouvernance pour se légitimer vis-à-vis des parties prenantes et notamment des financeurs qui prennent davantage en compte ces éléments pour accorder un financement.

2. REPARTITION DES RESPONSABILITES ET OBSERVATION DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE, DE LA GESTION DEMOCRATIQUE ET DE LA POLITIQUE ANTI-CORRUPTION

ODOS met un grand accent sur la répartition des tâches et de son respect. C'est pour lui une condition sine qua non de l'observance de la démocratie et de la bonne gouvernance. Ainsi la répartition des responsabilités est clairement déclinée dans les manuels de procédures administratives de ODOS. Toutefois on peut mettre en exergue quelques bases de gouvernance à ODOS en ces points :

2.1. FONDEMENT DU MODELE DE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE A ODOS

- L'ONG ODOS : ODOS est créé suite à un besoin identifié dans la société auquel il pense pouvoir être une solution. ODOS constitue en soi un programme clair et bien défini. Ses orientations, ses valeurs, sa vision ainsi que ses missions sont définies de manière claire et compréhensible par tous et présentent bien une cohérence.
- Le renforcement du potentiel humain du Conseil d'Administration : en effet, la candidature des membres du CA requiert une attention particulière avec des critères bien définis dans les statuts. Les membres élus du CA bénéficient constamment de développement de compétences pour une meilleure compréhension de leurs rôles, ce qui assure le respect des partages des rôles avec la Coordination.
- Les statuts et les règlements intérieurs : l'administration de ODOS est calquée sur les dispositions des statuts et des règlements intérieurs. Ces textes régissent la vie de ODOS.
- La répartition des rôles est bien respectée à ODOS : le CA se cantonne dans son rôle consigné dans les statuts et les manuels de procédure. Les membres du CA définissent l'orientation et les lignes politiques de ODOS.
- La nette séparation des pouvoirs : il y a une nette distinction entre les fonctions respectives des administrateurs élus dont les prérogatives sont politiques et stratégiques et celles du personnel de la Coordination à qui incombent les rôles techniques. Ceci permet une prise de décision démocratique.
- Opérations du CA : le CA opère dans une culture de groupe positive et participative. Ses activités reposent sur un plan de travail annuel extirpé du plan stratégique, sur des réunions planifiées avec des ordres du jour partagés entre les membres et étendus au besoin au Coordonnateur qui est présent à titre d'observateur et de répondant à des questions d'éclaircissement.

- L'adoption d'un Plan Stratégique : conformément à son rôle, le CA de ODOS a adopté un plan stratégique pour ODOS. Ce plan fait périodiquement l'objet d'un suivi pour en apprécier l'exécution.
- ODOS dispose des outils de gestion : un manuel de procédures administratives comptables et financières a défini le rôle de chacun, ainsi chacun connaît son rôle à ODOS.
- Les politiques de gestion des ressources humaines : Observer les dispositions du manuel de procédures pour les recrutements de personnel
- La transparence des mesures et procédures disciplinaires : ODOS dispose d'une politique anti-corruption.
- Les critères de gestion financière : ODOS dispose d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables qui régleme sa comptabilité qu'il met régulièrement à jour pour s'adapter aux changements de la législation et aux exigences des partenaires et donateurs.

2.2. LA PRATIQUE DES PRINCIPES ANTI-CORRUPTION A ODOS

ODOS est vent debout contre la corruption. D'abord compte tenu de sa nature d'ONG issue de l'Eglise et respectueuse des principes bibliques de bonne gouvernance et de fidélité, ensuite pour sa pérennité et sa représentativité auprès des partenaires. A cet effet, il opère sur des bases anti-corruption suivantes :

❖ La communication sur l'importance de la lutte contre la corruption :

Il s'agit de :

- Distribution régulière et large diffusion de la documentation concernant la lutte contre la corruption,
- Communication régulière sur les enjeux posés par la corruption, aussi bien en interne qu'avec les partenaires extérieurs,
- Formations régulières sur les questions de corruption.

❖ L'élaboration de politique anti-corruption.

Il s'agit de :

- Conception du matériel et des procédures permettant de communiquer sur la stratégie et les mécanismes de lutte contre la corruption.

❖ Les mesures de détection de la corruption et des fraudes :

Il s'agit de :

- Suivi régulier de la mise en œuvre des programmes/projets,
- Evaluations internes et externes,
- Rédaction de rapports d'activités et financiers,
- Inspections,
- Entretien avec les parties prenantes et les bénéficiaires du programme/projets,
- Entretien avec le personnel,
- Rapport écrit des conclusions de la visite de terrain.

❖ Fixation des codes de conduite au personnel et dans la gestion des affaires de ODOS

Il s'agit de :

- Interdiction formelle au personnel d'accepter des cadeaux de la part des bénéficiaires.
- Interdiction formelle au personnel d'accorder des faveurs aux bénéficiaires en échange d'un quelconque retour de faveur.
- Pour les employés, administrateurs ou consultants de :
 - Ne pas fournir, exiger ou recevoir de cadeau ou de service,
 - Ne pas faire usage des biens et équipements de ODOS pour son propre intérêt,
 - Respecter scrupuleusement le manuel de procédures dans l'acquisition des biens et équipements et dans la tenue de la comptabilité de ODOS.

❖ Fixation des mesures de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes et des bénéficiaires :

Il s'agit de :

- Promotion de l'approche participative inclusive des parties prenantes et des bénéficiaires à tous les niveaux d'intervention (de la planification au suivi-évaluation)

❖ Définition des critères de sélection des partenaires et les mesures de vérification préalable :

Il s'agit de : Sélectionner les partenaires fidèles et de bonne réputation selon des indicateurs tels que :

- Le respect des législations et des réglementations nationales régissant les ONG ;
- Les représentants légaux de l'ONG ;
- Le système de gestion et de comptabilité de l'ONG ainsi que ses mécanismes d'audit ;

- Les résultats antérieurs de l'ONG qui prouvent son existence réelle et son efficacité sur le terrain ;
- Les capacités institutionnelles de l'ONG en matière de gestion financière et de prévention de la corruption.

3. PRINCIPES DIRECTEURS ET OBJECTIFS

3.1. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE DE BONNE GOUVERNANCE, DE LA GESTION DEMOCRATIQUE ET DE LA POLITIQUE ANTI-CORRUPTION

Les principes fondamentaux qui sous-tendent la politique de bonne gouvernance démocratique et de la politique anti-corruption sont les suivants :

✓ **Les droits de l'homme, la diversité culturelle et la cohésion sociale :**

Tous les togolais sont égaux devant la loi et il n'y a aucune distinction de sexe, de race de religion, de conviction, de rang social ou de dignité.

Les Droits de l'Homme sont respectés, protégés et appliqués, et la discrimination, fondée sur quelque critère que ce soit, est combattue.

Le droit de la femme et l'égalité genre gouvernent toute la philosophie de ODOS.

La diversité culturelle est une différence positive qui a une valeur ajoutée très importante dans le travail de ODOS.

La cohésion sociale et l'intégration des personnes défavorisées sont encouragées et constituent un gage de la construction de la paix et de la sécurité pour ODOS.

✓ **La Régularité des élections et une représentativité des différents départements et organisations membres de ODOS parmi les élus. Une participation juste reflétant les tendances de la population togolaise en matière de développement**

Les élections des membres du CA sont tenues régulièrement en toute liberté et conformément aux dispositions des statuts et sans fraude ou intimidation d'aucune sorte.

Les bénéficiaires et parties prenantes sont placés au cœur de l'action des projets de ODOS et sont impliqués d'une manière clairement définie dans le guide de planification axé sur les résultats et genre.

Tous les hommes et toutes les femmes ont le droit de faire entendre leur voix lors de la prise de décisions. Cette conception de la participation fait observer les libertés d'expression auxquelles ODOS tient.

✓ **La réactivité**

Les bénéficiaires et les parties prenantes étant au centre des actions de ODOS, les objectifs, règles, structures et procédures sont adaptés aux attentes légitimes de ces derniers.

Les opinions des bénéficiaires et parties prenantes sont prises en compte et font l'objet d'une attention particulière exigeant une réaction prompte de la part des dirigeants de ODOS.

✓ **L'efficacité et l'efficience**

ODOS s'efforce pour que les résultats soient conformes aux objectifs fixés.

L'utilisation des ressources disponibles est faite de façon responsable dans un esprit de rentabilité et de façon optimale.

ODOS met en place des systèmes de gestion de la performance pouvant permettre de mesurer et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services.

Des audits sont effectués à intervalles réguliers afin d'évaluer et d'améliorer les services.

✓ **L'ouverture et la transparence**

ODOS s'efforce à opérer dans un climat de transparence sur toutes ses activités et dans la prise de toutes les décisions.

Il associe, à chaque fois que cela est nécessaire, tous les acteurs ou organes concernés par toutes les actions et ou décisions.

✓ **L'Etat de droit**

ODOS respecte les textes et les lois qui régissent la vie associative et les ONG au TOGO. ODOS est reconnu par les instances gouvernementales conformément à la législation régissant la vie associative au TOGO.

Les projets et programmes de ODOS intègrent toujours les orientations nationales définies dans les documents officiels et autres décrets relatifs au développement.

✓ **Un comportement éthique**

L'intérêt général est placé au-dessus des intérêts individuels.

Il existe des mesures efficaces pour prévenir et combattre toutes les formes de corruption.

Les conflits d'intérêt sont déclarés en temps voulu ; les personnes impliquées doivent s'abstenir de prendre part aux décisions qui s'y rapportent.

✓ **Les compétences et les capacités**

Les capacités professionnelles des personnes qui assurent la gouvernance sont entretenues et renforcées en permanence afin d'obtenir une production et un impact plus importants.

ODOS recherche et utilise des méthodes et des procédures pratiques visant à changer les aptitudes en compétences et à obtenir de meilleurs résultats.

✓ **L'innovation et l'ouverture d'esprit face au changement**

Des solutions nouvelles et efficaces aux problèmes sont recherchées et des méthodes modernes sont employées pour assurer les services.

Il existe une disponibilité d'accepter, de piloter et de tester de nouveaux programmes, ainsi qu'à apprendre de l'expérience des autres.

Il est instauré un climat favorable aux changements en vue d'atteindre de meilleurs résultats.

✓ **La durabilité et l'orientation à long terme**

Les politiques et programmes/projets de ODOS prennent en compte les besoins des générations à venir.

La durabilité des résultats obtenus par ODOS est constamment prise en compte.

L'avenir des bénéficiaires est envisagé à long terme. Cette conception s'accompagne d'une conscience des approches de solution pour la satisfaction des besoins qu'entraîne un tel développement.

✓ **Une gestion financière saine**

ODOS dispose d'un système comptable qui lui permet de gérer efficacement les flux financiers et en faire la synthèse sous forme de tableaux (les états financiers) obligatoires prévus par le SYSCOHADA/SYCEBNL, qui sont présentés aux partenaires et aux parties prenantes pour les renseigner sur les résultats des activités exécutées et leur permettre de prendre les décisions qui conviennent.

✓ **L'obligation de rendre des comptes**

La culture de la redevabilité est de rigueur à ODOS. C'est un principe qui dirige ses activités. Ainsi tous les acteurs ou tous les décideurs, qu'il s'agisse de groupes ou d'individus, sont tenus pour responsables de leurs décisions et actions.

Les décisions et activités font l'objet de comptes rendus; elles sont expliquées et peuvent être sanctionnées.

✓ **Le respect de l'environnement**

Le respect de l'environnement est l'une des valeurs de ODOS. Pour cela, il veille à ce que toutes les activités des projets/programmes aient le moins d'impacts négatifs possible sur l'environnement.

3.2. VISION, MISSION, BUT ET OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

Vision :

Dans un moyen terme, tous les organes de ODOS fonctionnent naturellement sur les principes de bonne gouvernance démocratique et le **respect des politiques** anti-corruption. La pratique de ces notions lui assure une pérennité.

Mission :

Faciliter la connaissance, la compréhension et la pratique des notions de bonne gouvernance, de la gestion démocratique et de la politique anti-corruption dans la gestion de ODOS.

But :

Donner des précisions pour la mise en œuvre des bonnes pratiques de bonne gouvernance démocratiques et de **pratiques** anti-corruption qui conviennent à ODOS.

Objectifs :

Les objectifs de la politique de bonne gouvernance, de la gestion démocratique et de pratiques anti-corruption sont :

- Rehausser le niveau de la pratique de la bonne gouvernance, de la démocratie et de la politique anti-corruption dans la gestion de ODOS,
- Donner des directives pour la mise en place des mécanismes et stratégies pouvant permettre de mettre en œuvre la bonne gouvernance, la gestion démocratique et la politique anti-corruption à ODOS,
- Guider la mise en place d'une gestion des risques de corruption au sein de ODOS,
- Sortir du dogme de la culture hiérarchique (Chef Charismatique).

4. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

- 4.1. Œuvrer pour un meilleur équilibre de la gouvernance (Partage de pouvoirs, place des femmes,) et intégrer les parties prenantes de ODOS dans la gouvernance.
- 4.2. Evaluer régulièrement le processus de prise de décision et en partager les résultats.
- 4.3. Mettre en œuvre des actions permettant de réveiller les envies, les curiosités et la volonté de relever les défis.
- 4.4. Réfléchir à de nouvelles formes d'organisation et d'action collective donnant aux différentes parties prenantes une plus grande capacité à s'exprimer et à agir.
- 4.5. Faciliter les liens entre les parties prenantes et la coordination de ODOS.
- 4.6. Mobiliser des fonds pour la mise en œuvre effective de la politique.

5. CADRE DE MISE EN ŒUVRE

Le document de Politique de bonne gouvernance, de la gestion démocratique et de la politique anti-corruption constitue l'outil de référence pour ODOS, les partenaires techniques et financiers, les bénéficiaires et les parties prenantes impliqués dans le développement en collaboration avec ODOS. Il sert aussi à évaluer le degré de professionnalisme de ODOS dans la conduite de ses programmes et projets, et à donner confiance aux partenaires quant au sérieux avec lequel ODOS aborde le partenariat et le respect des principes.

5.1. OUTILS

La mise en œuvre de la politique exige :

- Un plan de mise en œuvre accompagné de calendrier,
- Un plan de suivi-évaluation des résultats atteints.

5.2. LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE

- Le Conseil d'Administration de ODOS
- La Coordination de ODOS

6. CONCLUSION

ODOS est attaché aux valeurs de bonne gouvernance, de gestion démocratique et de la politique anti-corruption dans son fonctionnement et dans la gestion de ses projets, car elles constituent un gage pour une pérennité de l'œuvre sociale et une durabilité dans la réponse aux sollicitations des bénéficiaires. A cet effet, ODOS s'engage à suivre les dispositions de la politique et œuvrer pour l'intégration de ces notions dans son fonctionnement.

Fait à Lomé, le 11 septembre 2024

Le Président du CA de ODOS

Le Président National

Rév. Ankou SARAM

Rév. DJAKOUTI Mitré