



Fédération francophone et germanophone
des associations de coopération au développement asbl



Vlaamse federatie van ngo's voor ontwikkelingsamenwerking



Gouvernance et processus de décision dans les ONG

Rapport sectoriel de l'enquête 2013

(Nederlandse versie ook verkrijgbaar bij ngo-federatie)

Octobre 2013

Introduction

En juin 2013, 57 ONG ont pris part à un exercice de diagnostic de leur gouvernance et processus de décision organisé par les fédérations et réalisé par Jurgen Willems, chercheur à la VUB (département de micro-économie des secteurs profit & non-profit), sur base d'une méthodologie développée par lui : le Social & Non Profit Assessment Tool (SoNPAT). Les 57 ONG participantes ont invité les membres de leur Conseil d'administration et équipe de direction à répondre à un questionnaire individuel en ligne. 617 personnes ont été invitées à participer et 325 réponses ont été reçues, soit un taux de réponse de 52%, particulièrement élevé pour ce type d'exercice.

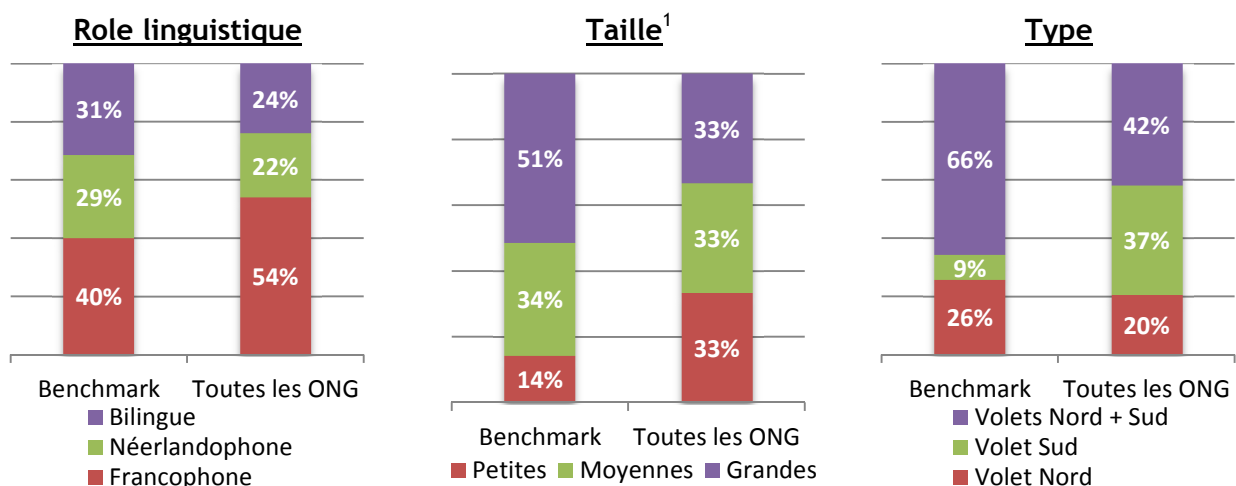
La méthodologie se base sur les perceptions internes plutôt que sur des faits concrets ou des indicateurs objectivement vérifiables. Les résultats individuels ou au niveau du secteur doivent donc être analysés avec prudence lorsqu'il s'agit de tirer des conclusions sur la performance d'une organisation. De bons résultats peuvent être la conséquence d'une réponse complaisante au questionnaire. Le degré d'entente au sein d'une ONG sur le résultat moyen (cf infra) est un bon indicateur de la robustesse de la performance obtenue.

Ce rapport présente les résultats au niveau du secteur. Chaque ONG participante a reçu un rapport individuel présentant ses résultats par rapport aux résultats du secteur.

L'échantillon retenu pour le benchmark

Les résultats qui suivent ne tiennent pas compte des réponses de l'ensemble des organisations qui ont pris part à l'enquête. Des 57 organisations participantes, seules 35 (soit 61%) ont été reprises dans cette analyse. Elles constituent l'échantillon du benchmark et incluent 85% des réponses reçues. Les 22 organisations restantes n'ont pas été reprises parce que la fiabilité de leurs résultats n'était pas suffisante (taux de réponse trop faible, nombre absolu de réponse trop bas).

Répartition de l'échantillon du benchmark et comparaison avec l'ensemble du secteur



La liste des ONG participantes et leur répartition en sous-groupes est présentée en annexe.

¹ La répartition sur base de la taille se base sur deux seuils de revenus qui ont été fixés de sorte à répartir chaque fois 33% des ONG dans les groupes « petites », « moyennes » et « grandes ». Les deux seuils de revenu sont 600.000€ et 3.300.000€. Le revenu moyen des ONG pour les années 2010 à 2012 a été utilisé.

Données, traitement statistique et précautions d'usage

(pour les courageux-ses)

Les questions de l'enquête étaient qualitatives. Pour permettre leur traitement statistique, les variables qualitatives ont été transformées en variables quantitatives. Pour présenter les résultats et faciliter une interprétation la plus juste possible, nous avons fait le choix de présenter les résultats de deux façons :

1. Sur base de la plage totale des réponses possibles : on peut alors identifier le score absolu d'une organisation, déterminer la marge d'amélioration restante pour atteindre la situation considérée comme optimale,... Cette présentation n'est pas parfaite parce qu'elle pose comme hypothèse que les extrêmes de la plage théorique des réponses sont aussi les extrêmes du monde réel.²
2. Sur base d'une échelle réduite, étalonnée à partir des valeurs minimale (=0) et maximale (=1) des réponses de l'échantillon de benchmark.³ Cette présentation facilite la comparaison des résultats entre participants et met en évidence l'effort à réaliser pour rattraper l'organisation qui présente la meilleure performance dans l'échantillon de benchmark. Par contre elle ne dit rien sur l'étendue réelle de la plage des valeurs ni sur la position de la plage des valeurs réduites sur l'échelle totale.⁴ Il est important d'avoir ceci en tête lorsqu'on analyse les données sur base de l'échelle réduite.

Pour chaque organisation, plusieurs personnes ont répondu à l'enquête. Nous disposons donc, pour chaque question, de :

1. La valeur moyenne de la réponse pour une organisation.
2. Le degré d'entente à l'intérieur de l'organisation sur cette valeur moyenne. Plus ce chiffre est élevé, plus les répondant-e-s d'une organisation sont d'accord sur la valeur moyenne.

Les moyennes de benchmark de ce rapport sont calculées à partir des résultats moyens de chaque organisation de l'échantillon de benchmark (double moyenne) plutôt qu'à partir de l'ensemble des réponses individuelles (simple moyenne), et ce, pour éviter que les ONG avec un nombre élevé de réponses soient surreprésentées dans la moyenne de benchmark.

Les résultats de l'enquête sont également comparés entre groupes, sur base du rôle linguistique, de la taille ou du type d'ONG (cf supra). Lorsque l'on compare les résultats moyens de groupes, il est important de vérifier si les différences observées entre les groupes sont statistiquement objectives, c'est-à-dire si l'on peut inférer avec une certitude suffisante qu'une ONG aura un résultat différent des autres si elle fait partie d'un groupe donné. Lorsque c'est possible, nous précisons quelles différences sont objectives (statistiquement significatives). Lorsque ce n'est pas précisé, il n'est pas possible de tirer de conclusion formelle sur une différence entre groupes, même si les graphiques présentent des différences. Par ailleurs, la présentation sur base d'échelle réduite a tendance à mettre en évidence des différences qui peuvent être très faibles dans la réalité (lorsque l'écart relatif entre la valeur minimale et la valeur maximale est faible

² Il est possible que sur une échelle théorique allant de 0 à 3, le maximum réel soit de 2. Dans ce cas l'échelle complète laisse croire qu'il y a une marge pour l'amélioration pour ceux qui ont une performance de 2 alors qu'en réalité, il n'y en a pas.

³ De la même façon que Celsius a choisi arbitrairement les points de gel et d'ébullition de l'eau comme valeurs 0 et 100 d'un thermomètre, l'approche réduite choisi arbitrairement les valeurs minimales et maximales de l'échantillon comme valeurs 0 et 1 de l'échelle réduite.

⁴ Il est possible que la valeur 1 d'une échelle réduite (correspondant à la meilleure organisation de l'échantillon) corresponde en fait à une mauvaise performance sur l'échelle totale.

Qualité de la gouvernance

L'outil SoNPAT développé par Jurgen Willems analyse la gouvernance et les processus de décision dans les organisations sur base de cinq dimensions :

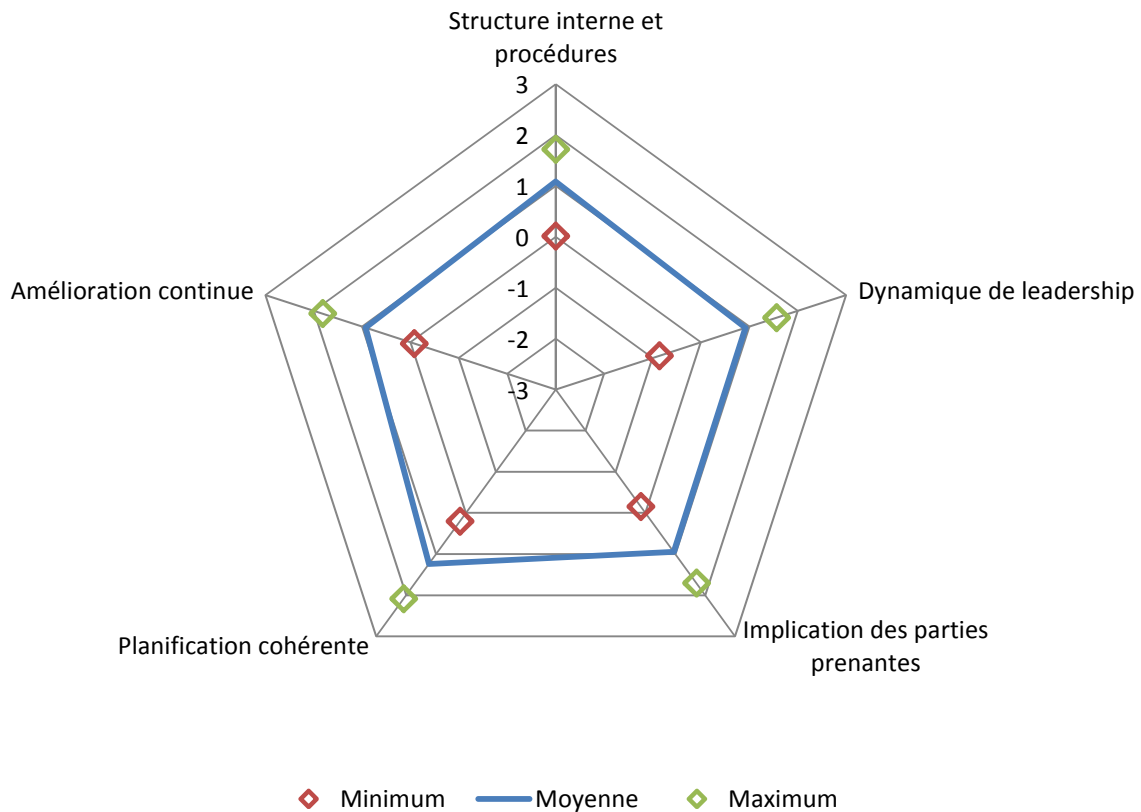
1. **Structure interne et procédures** : Cette dimension évalue l'organisation formelle des organes de gouvernance et de management dans une organisation, leurs relations et la formalisation des processus de décision. La structure interne et les procédures devraient être développées et mises à jour de telle sorte qu'elles permettent des décisions et des approches objectives qui ne dépendent pas des préférences de quelques leaders. Si ce n'est pas le cas, les défauts devraient être identifiés et corrigés à temps. En outre, ces structures et procédures formelles devraient être documentées et correctement comprises par les membres des organes de direction, anciens ou nouveaux. (~critère EFQM 1b)
2. **Dynamique de leadership** : Cette dimension analyse la composition des organes de direction et les interactions personnelles à l'intérieur de ce groupe. Elle analyse l'adéquation des compétences et profils au sein de ces organes et si la dynamique de groupe conduit à une prise de décision efficace. Cette dimension étudie également l'attitude des membres les uns par rapport aux autres, la discipline d'équipe, l'engagement personnel et regarde si le groupe constitue un levier pour les idées et les efforts des uns et des autres. (~critères EFQM 1a & 1e)
3. **Implication des parties prenantes externes** : Cette dimension apprécie l'interaction des organes de direction avec les parties prenantes externes, d'une part, pour obtenir un feedback sur leurs besoins et préférences et, d'autre part, pour assurer la reddition de comptes et la transparence du leadership sur les actions et les décisions qu'il prend. Les principales parties prenantes dont les organes de direction doivent tenir compte sont les bénéficiaires, les donateurs (privés et publics) et les autres organisations du secteur. Pour pouvoir correctement soutenir ces parties prenantes externes, le leadership devrait être bien informé des processus opérationnels de l'organisation et être suffisamment inscrit dans le champ d'activité de l'organisation. (~critère EFQM 1c)
4. **Planification cohérente** : Cette dimension examine la cohérence de l'approche du leadership dans l'exercice de ses responsabilités. Ceci inclus, d'une part, le déploiement systématique de la vision et mission de l'organisation dans une stratégie à moyen terme qui est déclinée à son tour en objectifs et cibles à court terme. D'autre part, il s'agit également d'être prêt à gérer les risques financiers et non financiers. A travers un processus itératif de réflexion, discussion et décisions adéquates, les organes de direction et l'organisation doivent renforcer leur résilience face aux crises imprévues de sorte à ne pas être constamment en train de gérer les urgences. (~critères EFQM 1a & 1e)
5. **Amélioration continue** : Cette dimension analyse la capacité de l'organisation à mettre en œuvre des actions qui améliorent sa performance et son efficacité. Ceci inclut la capacité de répondre de façon innovante aux changements de l'environnement de l'organisation. Par ailleurs, de telles actions devraient résulter d'une analyse de la qualité des résultats organisationnels et du leadership. Ceci requiert des organes de direction la capacité de formuler les bonnes actions lorsque l'environnement de l'organisation change ou lorsque la performance ou l'efficacité ne sont pas au rendez-vous. Ces actions devraient être suivies attentivement et les conditions adéquates devraient être mises en place pour s'assurer de leur bon déroulement. (~critère EFQM 1d)

Les ONG de l'échantillon de benchmark s'estiment en moyenne relativement bonnes pour l'ensemble de ces cinq dimensions. En règle générale, lorsqu'une ONG est bonne ou moins bonne sur une dimension, elle l'est aussi pour les autres dimensions. Une marge d'amélioration existe quand même pour toutes les ONG. A l'exception de la dimension « dynamique de leadership », aucune ONG de l'échantillon ne s'estime dans une situation problématique.

Les différentes catégories d'ONG présentent les points forts (☑) et opportunités d'amélioration (☒) suivants :⁵

ONG francophones	ONG flamandes	ONG bilingues
☑ Structure interne et procédures ☑ Planification cohérente	☒ Structure interne et procédures ☒ Planification cohérente	/
Petites ONG	ONG moyennes	Grandes ONG
/	/	/
Volet Nord	Volet Sud	Volet Nord + Volet Sud
☑ Structure interne et procédures ☑ Planification cohérente	☒ Structure interne et procédures ☒ Planification cohérente	☒ Structure interne et procédures ☒ Planification cohérente

Le graphique suivant présente les résultats de l'échantillon de benchmark pour ces cinq dimensions.



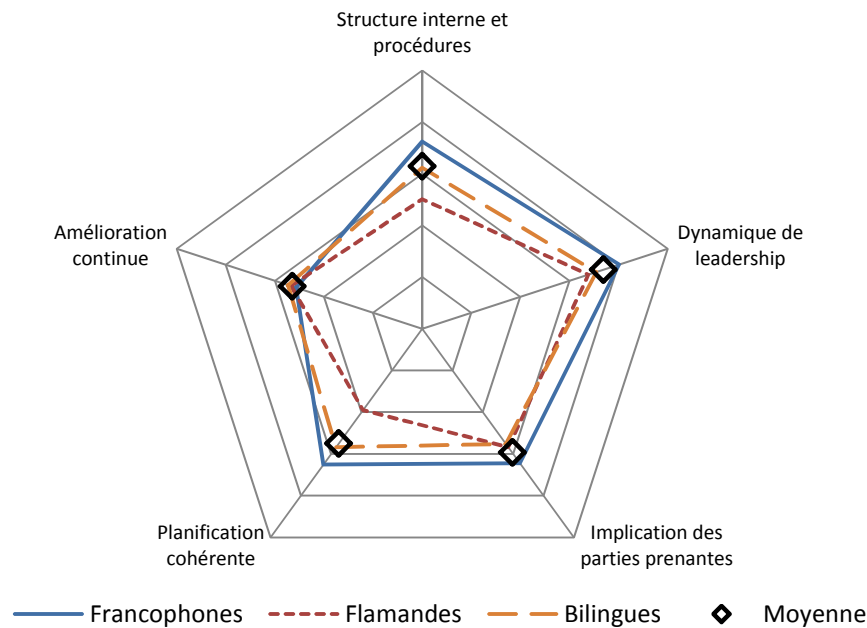
On peut observer la grande régularité des résultats moyens et des écarts entre la meilleure et la moins bonne organisation. La corrélation entre les dimensions est très forte (supérieure à 0.66).

La dimension « Planification cohérente » est celle où la performance est globalement la meilleure (plus grands maximum, minimum et moyenne) tandis que « Dynamique de leadership » est la moins bonne (plus petits maximum et minimum).

⁵ Ne sont reprises ici que les dimensions pour lesquelles une différence statistiquement significative a été trouvée avec l'une ou les deux autres catégories.

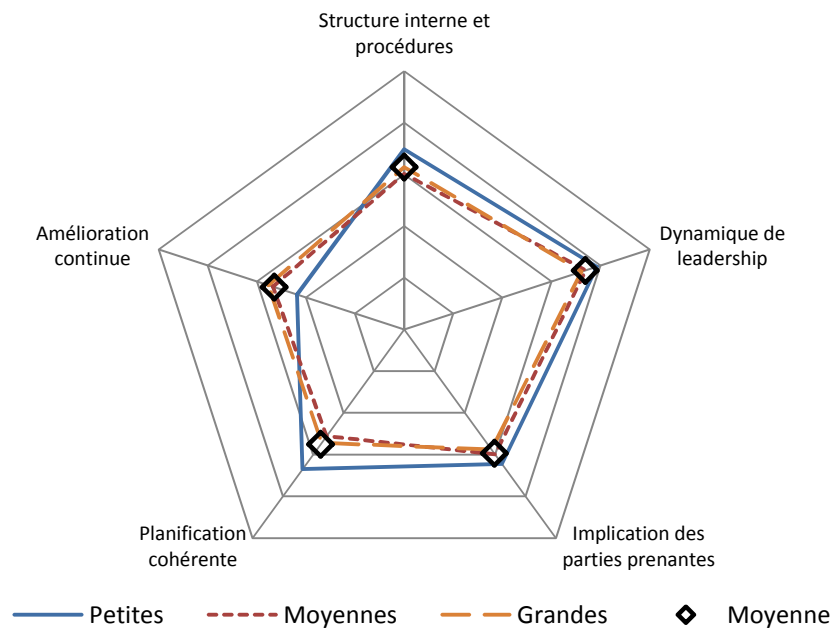
Les trois graphiques suivants présentent la performance de sous-groupes du secteur sur base de leur rôle linguistique, de leur taille ou de leur type (échelle réduite).

Lorsqu'on compare les ONG sur base de leur rôle linguistique, les ONG francophones s'estiment globalement au-dessus de la moyenne du secteur, sauf pour la dimension « amélioration continue » où les ONG francophones estiment avoir la même performance que les autres.

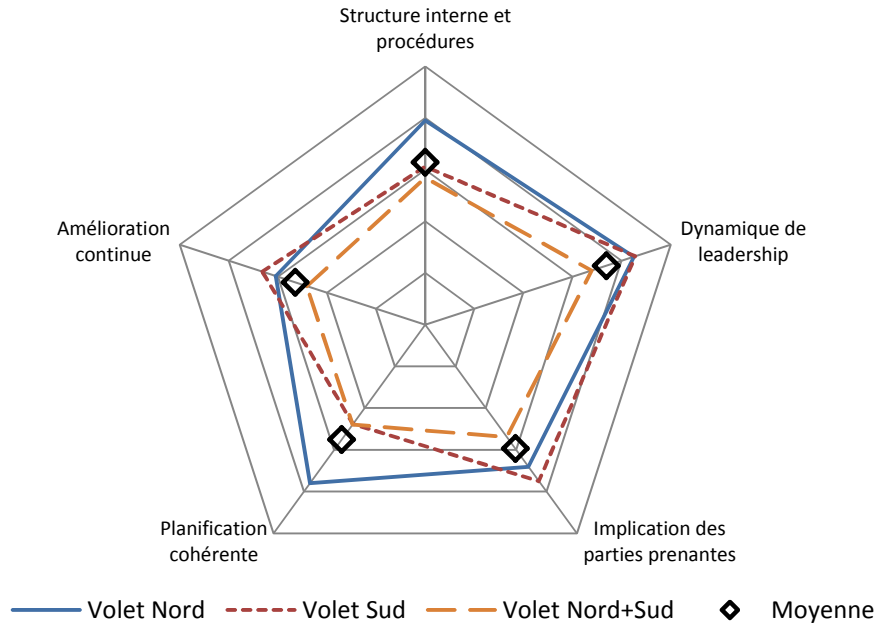


Les ONG flamandes s'estiment globalement en dessous de la moyenne du secteur, en particulier pour les dimensions « planification cohérente » et « structure interne et procédures » (pour lesquelles les différences avec les francophones sont statistiquement significatives). Ramenées à une échelle absolue, ces différences sont de l'ordre d'un demi-point. Les ONG bilingues ont une performance en phase avec la performance moyenne du secteur.

Lorsqu'on compare les ONG sur base de leur taille, la performance des ONG est très similaire. Même si la courbe des petites ONG montre une différence pour « planification cohérente » et « Structure interne et procédures », cette différence n'est pas significative étant donné le nombre réduit d'ONG du benchmark dans cette catégorie.



Enfin, la comparaison sur base du **type d'action** de l'ONG (volet Nord, volet Sud ou les deux) met en évidence la très bonne performance des ONG qui ne sont actives que dans le volet Nord. Sur base de leurs estimations, leur performance est supérieure à celle des ONG actives au Nord et au Sud, en particulier pour les dimensions « structure interne et procédures » et « planification cohérente » (pour lesquelles les différences avec les deux autres groupes sont statistiquement significatives).



Résistance aux crises

Les participant-e-s à l'enquête ont été confronté-e-s à trois scénarios de crise pour analyser la capacité de leur ONG à réagir à des situations diverses :

- Le premier scénario concerne un revers financier très important qui implique une diminution de 40% du budget actuel
- Le deuxième scénario concerne un dégât d'image subit par l'ONG suite à une accusation de corruption pour un membre du CA
- Le troisième scénario concerne une attaque externe sur le secteur qui diminue la confiance du grand public pour les ONG

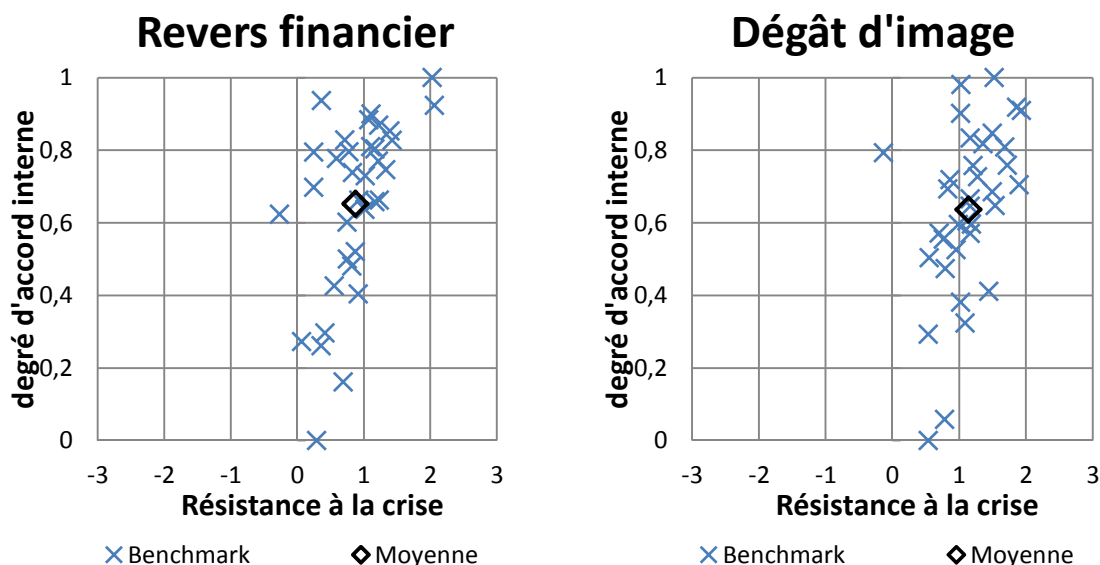
En règle générale, les ONG sont confiantes dans leur capacité de faire face à ces risques, mais pas exagérément. Elles se sentent plus résistantes vis-à-vis d'un dégât d'image que d'un revers financier ou que d'une attaque sur le secteur. En moyenne, elles se situent entre les 4^e et 6^e échelon de confiance (sur sept échelons).

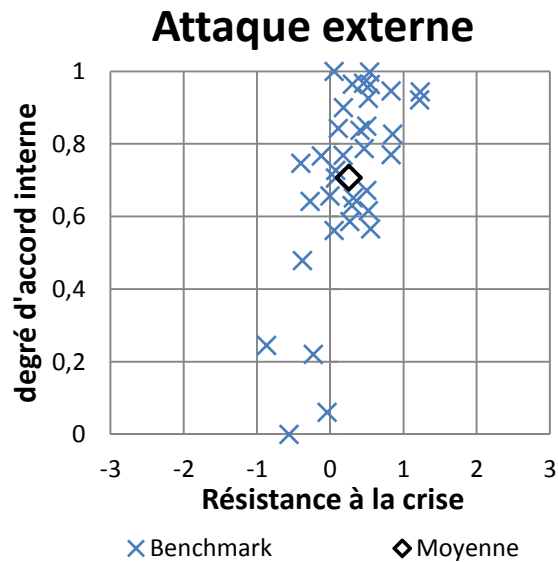
Les ONG qui se sentent plus résistantes vis-à-vis d'une crise financière mettent en avant leur ancrage social et la diversité de leur portefeuille de financements comme facteurs de résilience.

Le dégât d'image est le risque par rapport auquel les ONG se sentent le plus confiantes, en partie parce qu'elles estiment que cela ne pourrait pas leur arriver. Par ailleurs, elles mettent en avant une communication transparente comme stratégie principale de résolution de crise, même si plusieurs admettent que ce serait un processus de long terme.

La crise due à une attaque sur le secteur est celle qui poserait le plus de problème aux ONG. De nombreuses ONG indiquent qu'elles contrôlent moins ce type de situation qui devrait être résolue au niveau sectoriel et que les efforts de transparence déjà menés sont un pas dans la bonne direction.

Les graphiques suivants présentent les résultats des ONG de l'échantillon de benchmark par rapport aux trois types de crises. Les réponses moyennes de chaque ONG sont indiquées horizontalement. Plus la croix est à droite, plus l'ONG est confiante dans sa capacité à faire face à la crise (échelle avec plage totale des réponses). L'axe vertical classe les ONG en fonction du degré d'accord interne sur la réponse (échelle réduite où 0 est l'ONG où le désaccord est le plus élevé et où 1 est l'ONG où l'accord est le plus élevé).





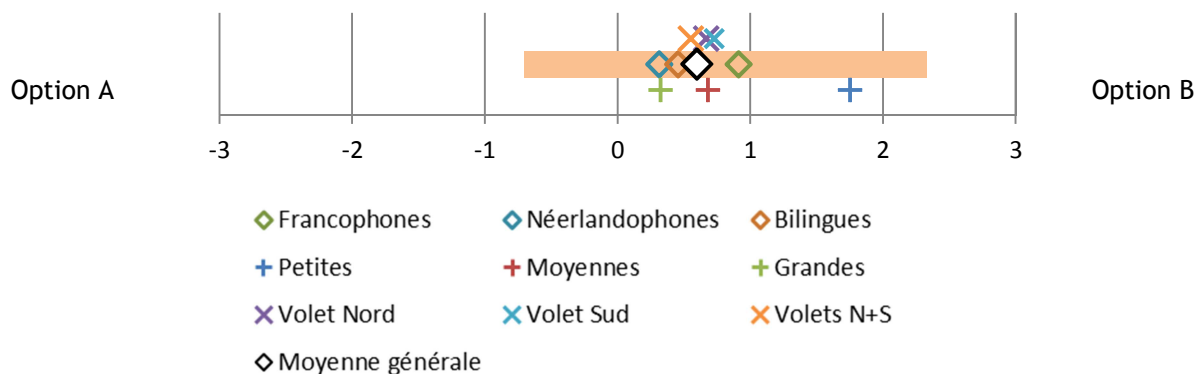
Rares sont les structures qui estiment ne pas avoir les capacités de faire face à ces types de crises. Il n’y a chaque fois qu’une ONG (sur 35) qui se donne un score moyen inférieur à 0 pour les crises financière et d’image. Par contre, pour une attaque externe, neuf ONG ont un score moyen négatif, avec un niveau d’accord interne bas. Les ONG actives uniquement dans le volet Nord se sentent moins vulnérables par rapport à une *crise d’image* que les ONG qui ne sont actives que dans le volet Sud (différence légèrement significative avec les deux autres groupes). En effet, elles dépendent a priori moins du soutien du grand public que les ONG actives au Sud et sont donc moins exposées. Les grandes structures se sentent moins vulnérables à une *crise financière* que les ONG moyennes et petites. Les autres différences entre groupes (langue, taille et type) ne sont pas statistiquement significatives.

Styles de leadership

Dans les organisations commerciales ou à profit social, le leadership peut s'exercer de manière fort variée. L'étude a voulu mettre en lumière la façon dont le leadership s'exerçait dans les ONG sur base de vingt propositions antinomiques deux par deux. Le but de l'exercice est purement descriptif dans la mesure où il est impossible de dire si un style de management est préférable à un autre sans analyser également le contexte interne et externe de chaque organisation.

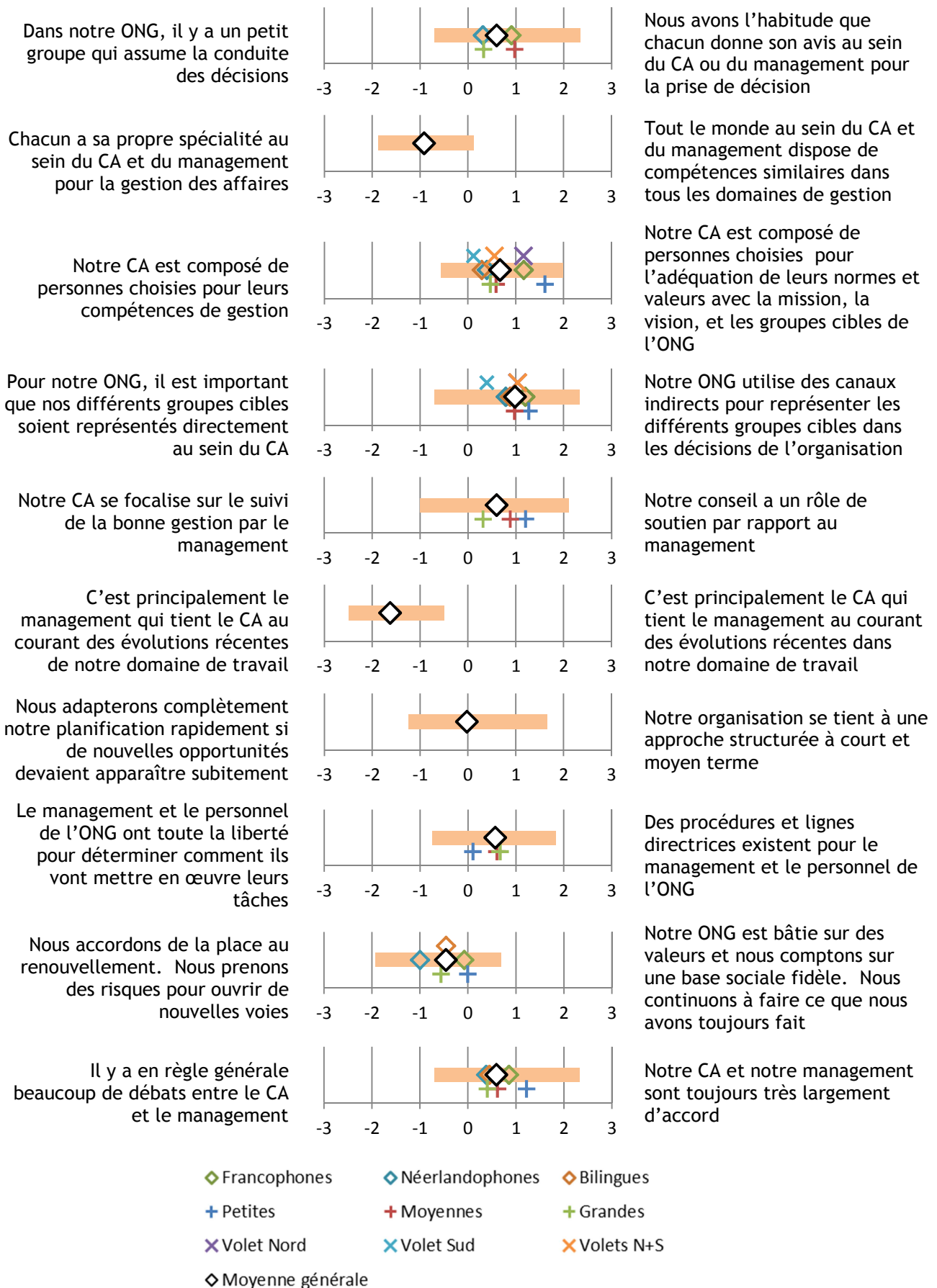
L'étude donne une image du leadership dans le secteur qui est plutôt participatif, et ce davantage dans les ONG francophones que néerlandophones et dans les ONG moyennes que dans les grandes. Les membres du CA et du management sont chacun spécialisés dans leurs domaines de gestion, et plutôt choisis d'abord pour leur adhésion aux valeurs de l'ONG que pour leurs compétences, surtout dans les ONG francophones, les petites ONG et les ONG qui ne sont actives que dans le volet nord. Le CA et le management sont souvent sur la même longueur d'ondes, plus dans les petites structures et les ONG francophones que dans les autres. Le CA joue d'ailleurs plutôt un rôle d'appui au management qu'un rôle de suivi de la gestion, ceci étant moins marqué dans les grandes ONG. La gestion de l'ONG se base souvent sur des procédures et lignes directrices claires, un peu moins souvent dans le cas des petites ONG. C'est très généralement le management qui informe le CA des évolutions du métier plutôt que l'inverse. Les ONG n'ont pas peur de prendre des risques pour tenter de nouvelles approches et se renouveler, c'est particulièrement vrai pour les ONG néerlandophones et les grandes ONG. La représentation des intérêts des groupes cibles est généralement réalisée de façon indirecte plutôt que directement par une présence au CA. Enfin, quand il s'agit de s'adapter pour saisir les opportunités nouvelles ou de s'en tenir à une planification stratégique à court et moyen terme, aucune tendance ne peut être identifiée

Pour chaque style de leadership, deux options opposées ont été proposées. La barre orange illustre la gamme totale des réponses données par les ONG de l'échantillon de benchmark. Le losange blanc représente la réponse moyenne de l'échantillon. Si la moyenne se trouve dans la moitié positive du tableau, cela signifie que l'échantillon penche plutôt en faveur de l'option B. Lorsque les différences entre sous-groupes sont statistiquement significatives, leurs valeurs moyennes sont reprises sur le graphique.⁶ Pour cet exemple, les ONG francophones et les petites ONG sont significativement plus en faveur de l'option B que les ONG néerlandophones et les ONG très grandes.



⁶ Pour les comparaisons absentes des graphiques, il est n'est pas possible de dire avec suffisamment de certitude que la différence observée est réelle.

Etude sectorielle « Gouvernance et processus de décision »



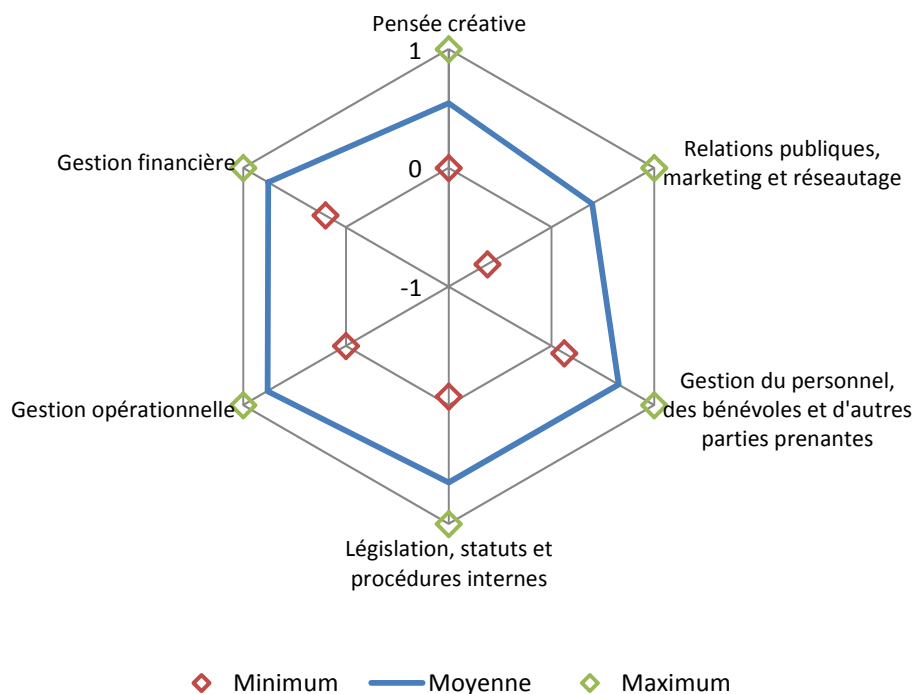
Allocation et qualité des compétences de leadership

Le dernier thème de l'étude analyse la présence et la distribution de compétences clé au sein des ONG. Six compétences clé sont analysées. Pour chacune d'entre elles, il était demandé d'indiquer si :

- La compétence est insuffisamment présente dans l'ONG (score de -1)
- La compétence est présente de façon limitée et doit être davantage développée (score de 0)
- La compétence est suffisamment développée dans l'ONG (score de +1)

Les ONG qui constituent l'échantillon de benchmark sont plutôt confiantes dans la qualité des compétences disponibles en leur sein, pour l'ensemble des compétences clé. Elles considèrent donc que les compétences clé sont suffisamment développées. Lorsqu'une ONG est forte pour une compétence, elle est souvent forte pour les autres compétences également. La compétence pour laquelle le secteur semble être le moins bien doté est « relations publiques, marketing et réseautage », en particulier pour les petites et moyennes.

Le score moyen est élevé et proche de 1 (compétence suffisamment développée dans l'ONG). Les écarts entre la meilleure et la moins bonne ONG sont assez stables. La compétence « Relations publiques, marketing et réseautage » présente le score moyen le plus faible et les écarts les plus élevés. Les différentes compétences sont positivement corrélées entre elles (coefficient de corrélation d'au moins 0.28 et de 0.55 en moyenne).

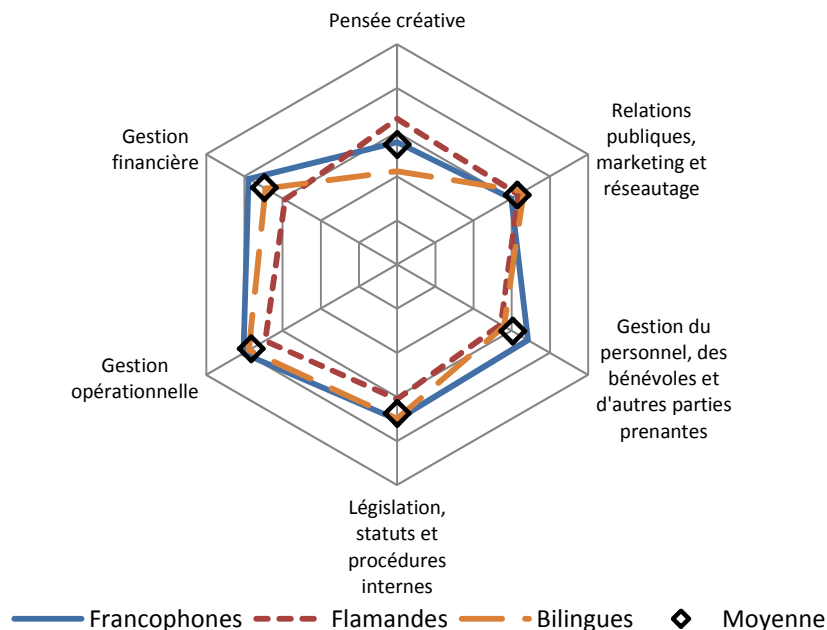


Les différences entre groupes d'ONG selon leur rôle linguistique, leur taille et leur type sont peu marquées. Les différentes catégories d'ONG présentent les points forts (☑) et opportunités d'amélioration (☒) suivants au niveau de leurs compétences :⁷

ONG francophones	ONG flamandes	ONG bilingues
/	☑ Pensée créative	☒ Pensée créative
Petites ONG	ONG moyennes	Grandes ONG
☑ Gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes	☒ Gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes	/
Volet Nord	Volet Sud	Volet Nord + Volet Sud
☑ Gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes ☑ Gestion opérationnelle	☒ Gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes ☒ Gestion opérationnelle	☒ Gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes ☒ Gestion opérationnelle

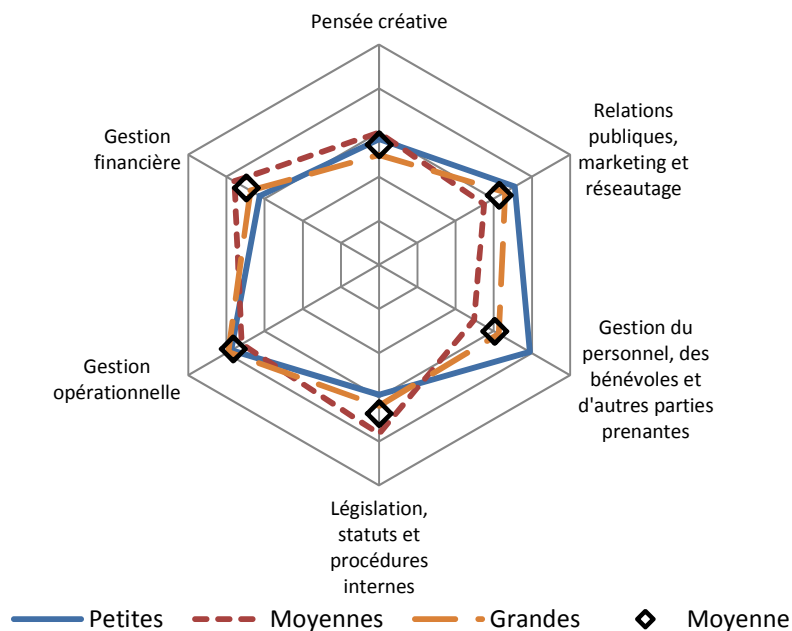
Les graphiques suivants présentent les résultats des différentes catégories de l'échantillon de benchmark pour ces six compétences, sur base d'une échelle réduite (qui ne reprend que l'écart entre la meilleure et la moins bonne ONG de l'échantillon, pour chaque axe).

Le rôle linguistique des ONG ne fait pas apparaître de différences importantes, sauf pour la compétence « Pensée créative » où les ONG flamandes ont tendance à faire significativement mieux que les ONG bilingues (différence statistiquement significative).

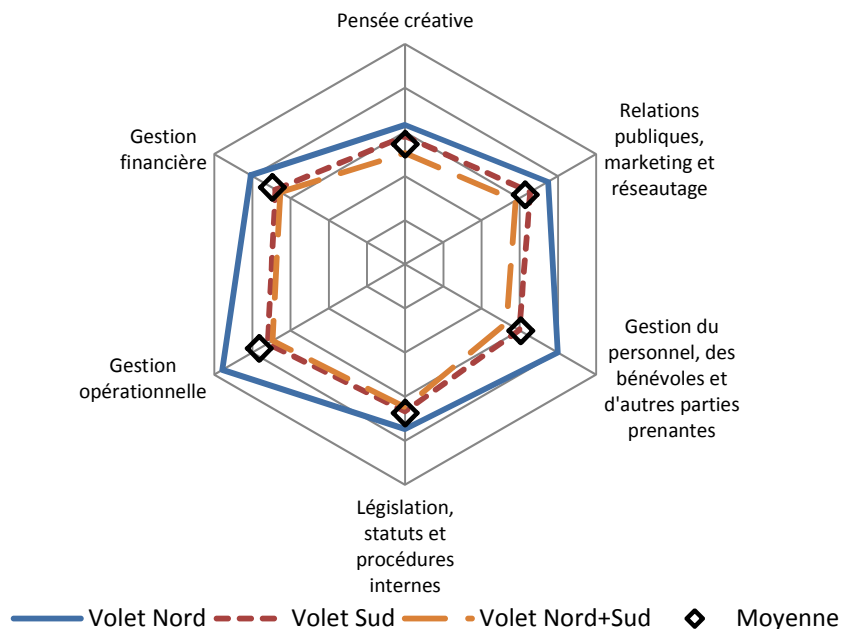


⁷ Ne sont reprises ici que les compétences pour lesquelles une différence statistiquement significative a été trouvée avec l'une ou les deux autres catégories.

La **taille de l'ONG** a une faible influence sur la qualité des compétences que pour la qualité de la gouvernance. Les ONG de taille moyenne ont aussi tendance à être moins bonnes que les petites pour la compétence et « gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes » (pour laquelle la différence entre ces deux groupes est statistiquement significative).

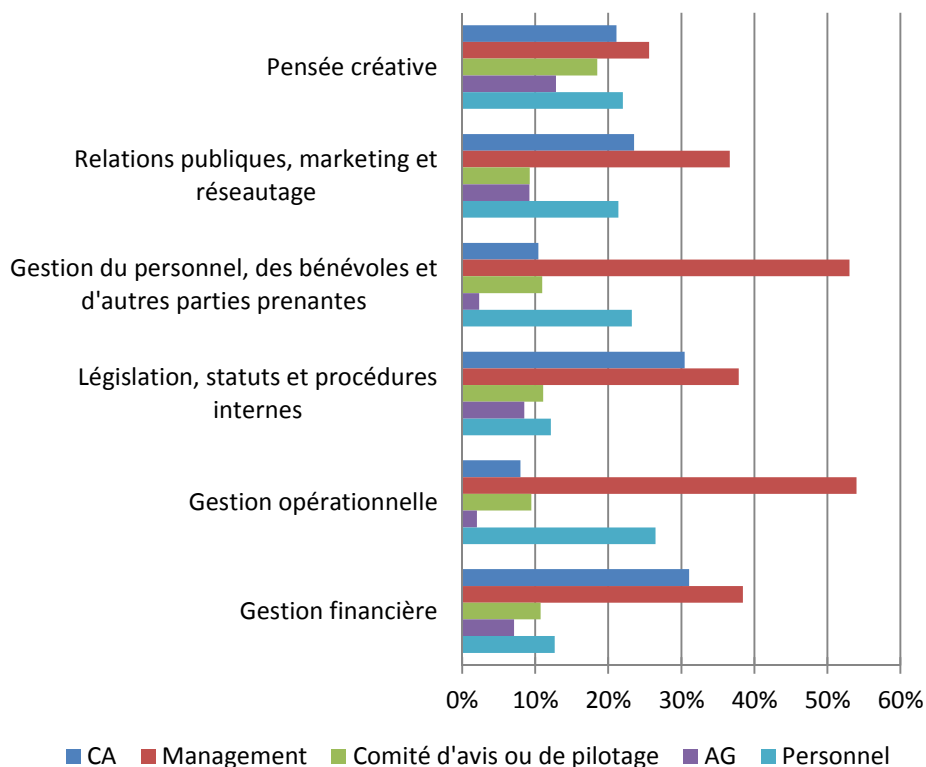


Enfin, le **type d'ONG** caractérise fortement la qualité des compétences. Les ONG qui ne sont actives que dans le volet Nord ont une meilleure performance que les autres, en particulier au niveau de « gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes » et « gestion opérationnelle » (différences statistiquement significatives).

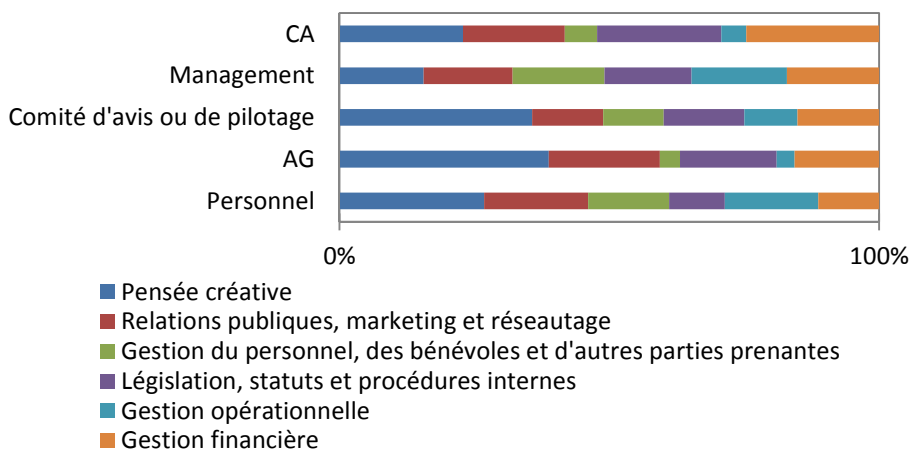


Comme certaines compétences doivent être renforcées par les ONG, à quel niveau de leur structure devraient-elles l'être ? Pour chacune des compétences, les participant-e-s à l'étude ont indiqué où ces compétences devraient être présentes.

Le management est plébiscité comme le niveau de l'organisation qui devrait détenir prioritairement l'ensemble des compétences clé. Le CA est également indiqué pour les compétences « Relations publiques », « législation, statuts et procédures internes » et « gestion financière ». Le personnel devrait prioritairement disposer des compétences « pensée créative », « gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes » et gestion opérationnelle. Les autres espaces de l'organisation (AG, comité d'avis ou de pilotage stratégique) seraient moins importants.



Le tableau suivant, à lire en complément du précédent, indique quelle devrait être l'importance relative de chaque compétence à l'intérieur de chacun des espaces de l'organisation. Même si la compétence « pensée créative » est, dans l'absolu, du ressort du management (cf supra), elle est la compétence clé de l'AG ou d'un comité d'avis. La « gestion financière » est la compétence la plus importante d'un CA. Par contre, les compétences « Gestion du personnel, des bénévoles et d'autres parties prenantes » et « gestion opérationnelle » ont une importance relative très faible pour le CA, l'AG ou les comités d'avis. Ce n'est donc pas à ce niveau que ces questions devraient être traitées. L'importance relative des autres compétences est distribuée de façon relativement égale au sein de chaque fonction.



Annexe : ONG participantes

Echantillon de benchmark	Langue			Taille			Type		
	FR	NL	BIL	S	M	L	VN	VS	VN+VS
1 ACDA	X			X					X
2 ADG	X				X				X
3 Apopo		X				X		X	
4 Artsen Zonder Vakantie		X			X				X
5 Autre Terre	X				X				X
6 BOS+tropen		X			X				X
7 Broederlijk Delen		X				X			X
8 Caritas Int			X			X			X
9 Commission Justice et Paix	X			X			X		
10 CNCD-111111	X					X	X		
11 DZG / VSF Belgium			X			X			X
12 Djapo		X			X		X		
13 Entraide et Fraternité	X					X			X
14 Frère des Hommes	X				X				X
15 FUCID	X			X			X		
16 M3M / G3W			X		X				X
17 Handicap			X			X			X
18 Iles de Paix	X					X			X
19 Kiyo (ex VIC)			X		X				X
20 Le Monde Selon les Femmes	X				X				X
21 Louvain Coopération	X					X			X
22 Memisa			X			X			X
23 Oxfam MDM	X					X	X		
24 Oxfam Solidarité / Solidariteit			X			X			X
25 Plan Belgique			X			X			X
26 Protos		X				X			X
27 Quinoa	X			X			X		
28 SCI	X			X			X		
29 Solidarité Protestante			X		X			X	
30 Studio Globo		X			X		X		
31 Tearfund		X			X			X	
32 Trias		X				X			X
33 Unicef			X			X	X		
34 Via Don Bosco			X			X			X
35 Vredeseilanden		X				X			X

Les ONG suivantes n'ont pas pu être retenues pour l'échantillon de benchmark

AADC	DBA	Le Coron
AGAT	DISOP	Max Havelaar
ARCB-CD Rotary Clubs pour la CD	Echos Communication	Mekong Plus
Bevrijde Wereld Vzw	Enfance Tiers-monde	Miel Maya Honing
Congo Dorpen (ex CDI Bwamanda)	FAR	Solidarité Socialiste
Cetri	Fos - Fonds voor Ontwikkelingssamenwerking	UCOS
COTA	Fracarita Belgium (ex CARAES)	
Cunina	Groupe One	