



ACTION DAMIEN

# Au service des malades... et des consultants

Le personnel expérimenté est licencié, les volontaires abandonnent et les pertes financières s'accumulent. Entre-temps, des consultants externes gagnent jusqu'à 20 000 euros par mois. Que se passe-t-il au sein de l'ONG Action Damien ?

*Par Ruben Brugnera et Marieke Brugnera*

**A**près 27 ans à la tête d'Action Damien, Rigo Peeters a laissé derrière lui une organisation florissante lors de son départ à la retraite, en 2014. Dans le sillage de son saint patron, le Père Damien, l'organisation belge s'est transformée en ONG internationale active dans quatorze pays, répartis sur quatre continents. Elle fait aujourd'hui partie des leaders mondiaux dans la lutte contre la lèpre et la tuberculose.

Au fil des ans, Rigo Peeters s'était construit un vaste réseau local. L'année de son départ, des dizaines de milliers d'élèves de 850 écoles primaires et secondaires ont vendu près de deux millions de feutres, rapportant à l'organisation quelque 2,75 millions d'euros. A ce montant s'ajoutaient 5,33 millions d'euros de dons et legs privés. A la veille de son cinquantième anniversaire, en 2014, l'avenir souriait à l'ONG.

Pour couronner ce succès, Action Damien remporte l'année suivante le prix de la solidarité décerné par *De Standaard* pour sa dernière campagne diffusée en Flandre. Le jury salue, à l'unanimité, la « fausse simplicité » de l'image invitant à faire un don à l'organisation, qui se voit octroyer trois pleines pages de visibilité dans les colonnes du quotidien flamand. Pourtant, la responsable de la communication d'Action Damien ne reçoit pas que des félicitations. Au contraire. Dans un e-mail que *Le Vif* a pu se procurer, adressé en français à l'ensemble du département, le tout nouveau directeur ad interim, Alex J., lui fait part de son mécontentement. Il qualifie l'affiche primée de « simple [et] trompeuse ». Il juge le message « tout à fait abject, incorrect, inique, déplacé, manipulateur ». Il ajoute qu'il est temps de changer ...

... de cap : « Je formule le vœu que rapidement, Action Damien puisse refondre sa manière de communiquer, une manière novatrice, dynamique et riche d'espérance qui s'appuie sur les valeurs qui sont les nôtres. » Et il ne s'en tient pas à une critique interne : après 26 ans de loyaux services, la responsable de la communication est licenciée.

Son licenciement n'est pas le premier depuis le départ de Rigo Peeters : quelques mois plus tôt, un collègue de la responsable de la communication avait également été mis à la porte sans ménagement. D'après les échanges de courriels que nous avons pu consulter, il semble que le conseil d'administration soit en partie à l'origine de ces licenciements. Un membre du CA évoque une « décision collégiale en vue de l'épanouissement de l'association ». Ces deux licenciements contrecarrent en effet le plan initial de succession de l'ancien directeur, puisque les deux « virés » avaient été désignés pour reprendre les rênes. Pendant deux ans, ils avaient été formés dans cette optique.

En un an et demi, entre mai 2014 et décembre 2015, le conseil d'administration a instauré un comité de direction alternatif. Ce renversement de situation s'est déroulé par étapes. Il y a d'abord eu la création d'une troisième fonction de direction : « gestion de projet ». Ce poste revient immédiatement à Alex J., alors représentant d'Action Damien en Chine.

Quelques mois plus tard, Alex J. reste le seul membre de la direction. Il devient directeur général ad interim et le CA le charge de recruter un directeur général permanent. Alex J. ne publie pas d'offre publique, mais se présente lui-même, avec succès.

Un participant à l'assemblée générale décrit cette nomination dans un courriel adressé au président Xavier O. : « Ce point n'était pas à l'ordre du jour, vous avez sorti un bout de papier de votre poche et vous avez commencé à parler de la nomination officielle du directeur général alors que des participants avaient déjà quitté la salle et que d'autres restaient debout à discuter. Accompagné de certains membres du conseil, vous avez commencé à applaudir. Beaucoup m'ont avoué par la suite ne pas avoir compris tout de suite pourquoi ils applaudissaient. Peut-on parler de confiance dans les capacités d'Alex J. ? »

### FUITE DU PERSONNEL

La nomination d'Alex J. en tant que directeur général sera suivie de départs massifs de collaborateurs expérimentés, membres de l'assemblée générale et bénévoles. Sur les 23 collaborateurs en poste au moment du départ de Rigo Peeters en 2014, quinze ont depuis quitté l'organisation : cinq ont pris leur pension et dix autres ont été licenciés ou ont démissionné.

L'exode se remarque également au sein de l'assemblée générale de l'asbl Action Damien. En 2014, elle comptait 131 membres. En 2021, il n'en restait plus que 62. Le réseau de bénévoles s'inscrit dans la même tendance – ce qui se ressent dans les résultats des campagnes invitant aux dons. La campagne de 2014 avait ainsi généré plus de huit millions d'euros de bénéfices, dont 2,8 millions grâce à la vente de feutres. En 2019, le montant total n'était plus que de 5,6 millions d'euros. Les résultats de la vente de marqueurs ne sont plus présentés dans le rapport annuel d'activité, mais un rapport financier interne

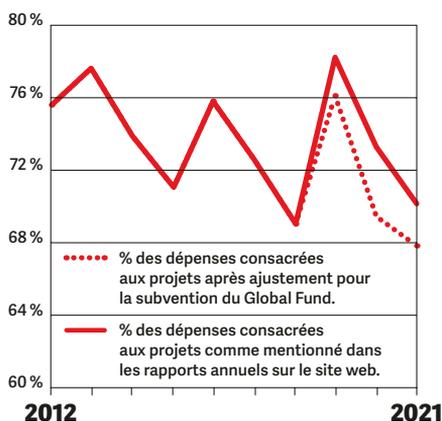
**« Ce point n'était pas à l'ordre du jour, vous avez sorti un bout de papier de votre poche et parlé de la nomination officielle du directeur général. »**

ayant fait l'objet d'une fuite montre que les revenus de ces ventes ont diminué de moitié au cours de l'exercice 2019. La crise sanitaire a porté le coup de grâce à cette action : les feutres n'ont rapporté que 0,45 million d'euros en 2021, et 0,58 million d'euros en 2022.

### PLUS DE MANAGERS, MOINS D'EXPERTS

Ces résultats décevants n'ont pas échappé à la nouvelle direction et au conseil de gestion. Pour faire face au « vieillissement et au déclin du réseau de bénévoles » et « à la baisse des revenus provenant de la

**Dépenses consacrées aux projets, en % des dépenses totales**



Sur chaque tranche de 100 euros dépensés par Action Damien, seuls 68 euros étaient consacrés à des œuvres caritatives en 2021. Ce montant s'élevait auparavant à 78 euros. Ce montant apparaît plus élevé pour les années 2019-2021 en raison d'une opération comptable.

collecte de fonds », Action Damien a opté pour une solution issue du monde des affaires. En 2018, le cabinet de consultance Delaware a procédé à une « analyse confidentielle » du fonctionnement des bénévoles et des ventes de feutres. Une indiscretion en révèle le coût : 50 000 euros.

En découle un rapport final de quinze pages contenant un certain nombre de formulations confuses et peu concrètes dans le jargon des entreprises, selon nous. On peut y lire notamment : « Une fois les objectifs de l'organisation convertis en une stratégie concrète [...], il devient également important d'enregistrer les données qui montrent les progrès réalisés au cours de la mise en œuvre de la stratégie. » Selon Margot Schuljin, porte-parole de Delaware, « le rapport contient des résultats de recherches, d'enquêtes et d'entretiens ainsi que des recommandations concrètes » et se fonde sur « une analyse allant bien plus loin que le réseau de bénévoles et la vente de feutres ». Margot Schuljin mentionne également « une présentation au conseil d'administration de plus de cent slides ».

Le cabinet de consultance propose des services IT qu'il peut fournir lui-même, en invoquant la nécessité d'une « orientation disruptive qui donnerait à Action Damien un avantage concurrentiel en misant sur le numérique ». Mais le plus frappant, ce sont les propositions qui vont bien au-delà de la vente de feutres et du travail bénévole. Delaware plaide pour un « nouveau modèle d'organisation » et une forte augmentation du nombre de fonctions : « Un expert RH, un expert ICT, un expert en processus et un expert en marketing et produits ».



## PROCESSUS DE TRANSFORMATION

Le rapport a incité le conseil d'administration à annoncer, en mai 2019, un important « processus de transformation ». Le cabinet Delaware a été chargé de superviser l'opération ; un consultant de Delaware est immédiatement engagé en tant que « responsable du programme et de la transformation ».

En décembre 2019, lorsque Delaware met fin à sa collaboration avec le consultant Ludo V., ce dernier obtient une promotion surprenante : il devient « CEO » d'Action Damien, un poste de direction créé pour l'occasion. L'ancien directeur général, Alex J., devient numéro deux en tant que directeur chargé de l'« internationalisation ». Il obtient également immédiatement un siège au conseil d'administration.

Le processus de transformation bat son plein. Même si le rapport de Delaware mentionnait que « plusieurs fonctions peuvent être

accordées à une même personne », de nouveaux postes sont créés à un rythme effréné. Jusqu'en 2014, Action Damien ne comptait qu'un seul directeur général. Fin 2020, on dénombre six postes à responsabilités : un CEO, un directeur de l'internationalisation et quatre chefs de service.

Le nombre de collaborateurs du secrétariat belge a également augmenté de manière significative : de 23 sous Rigo Peeters à 39 en 2020. Le département de la communication et de la collecte de fonds comptait quatre collaborateurs en 2014, il est passé à onze en 2020. Le service « bénévoles », quant à lui, est passé de deux à quatre collaborateurs. Le service « projets », de sept à dix collaborateurs. Un nouveau département a aussi vu le jour : « People & organization development ».

A nouvelle direction, nouvelles responsabilités. Dans une lettre adressée aux bénévoles, Alex J. annonce un « plan stratégique » fin 2019 visant à « renforcer les ...

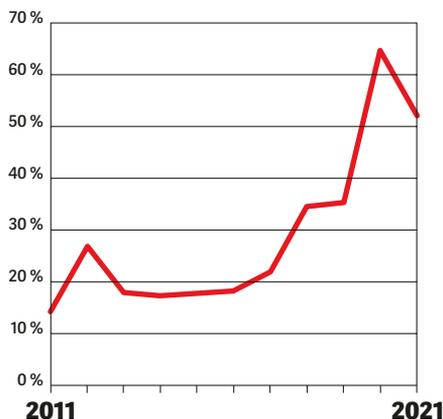
**Cette campagne d'Action Damien (Je suis fiscalement déductible) a remporté le Prix de la solidarité du quotidien flamand De Standaard en 2015. Elle ne fut pas au goût du nouveau directeur ad interim de l'époque. Depuis, tout a bien changé dans les rangs de l'ONG...**



**Le nombre de bénévoles ne cesse de diminuer, ce qui se ressent dans les résultats des campagnes invitant aux dons.**

### Départs de travailleurs, en %

En 2020 et 2021, plus de la moitié des membres du personnel ont quitté l'organisation.



SOURCE : Action Damien, comptes annuels 2011-2021.

... opérations internationales en priorité » : « Pour l'année à venir, la direction générale prévoit une soixantaine de jours pour des réunions, des visites de projets, des rencontres et des formations à l'étranger. » La direction est moins généreuse envers les jeunes bénévoles : un an plus tôt, plusieurs chantiers d'été menés dans divers pays avaient été supprimés, après 25 ans d'activité.

La crise sanitaire a ralenti les ambitions de voyage de la direction, mais ce n'était qu'une question de temps : le 27 juin 2022, les cinq membres de la direction – un poste a été supprimé suite à un remaniement de l'équipe managériale – se rendent ensemble pendant dix jours au Nigeria pour une « visite de terrain ».

### DÉPARTS À LA CHAÎNE

L'expansion substantielle de la structure va de pair avec un taux de rotation du personnel inégalé.

Selon les chiffres officiels, repris dans les comptes annuels, plus de la moitié des travailleurs a quitté l'organisation chaque année depuis 2020, qu'il s'agisse de démissions ou licenciements (voir graphique ci-contre). Fait intéressant : l'expansion de l'antenne belge ne se traduit pas par une augmentation du nombre de travailleurs officiellement employés. En termes d'équivalents temps plein (ETP), ce nombre de n'a quasiment pas changé depuis le départ de Rigo Peeters.

Le coût salarial, en revanche, a fortement gonflé. Il est passé de 2,4 millions d'euros à 3,4 millions d'euros en 2021. Afin de s'assurer que l'augmentation des salaires ne peut être attribuée à l'indexation automatique dans le secteur, nous avons recalculé les salaires aux montants de 2021. Exprimé en « montants 2021 », le coût salarial moyen par travailleur à temps plein est passé de 68 000 à

## Comment expliquer la différence entre les coûts salariaux rapportés en externe et la « masse salariale » décrite dans les rapports internes ?

94 000 euros par an (voir graphique ci-contre).

Mais ce n'est pas tout. Le coût salarial est encore plus conséquent que ce que les comptes annuels laissent entendre. Le Vif a pu se procurer des rapports financiers internes montrant que la « masse salariale » totale en 2021 n'était pas de 3,4, mais de 4,1 millions d'euros...

### TRAVAILLEURS-CONSULTANTS

Comment se fait-il que l'expansion de l'antenne belge ne se reflète pas dans le nombre de personnes qu'Action Damien emploie officiellement ? Et comment expliquer la différence entre les coûts salariaux rapportés en externe et la « masse salariale » décrite dans les rapports internes ?

L'arrivée de consultants depuis le début du « processus de transformation » répond en grande partie à ces interrogations. Même si, sur le site Internet d'Action Damien, ceux-ci sont présentés comme des employés, ils sont payés à la prestation. Par conséquent, leur salaire ne fait pas partie du poste officiel « rémunérations », voire, potentiellement, de la « masse salariale » interne officielle.

Les nouveaux effectifs, dont ces « externes » font partie, ont des profils sensiblement différents de ceux de leurs prédécesseurs. A en croire LinkedIn, trois des six membres de l'équipe de direction 2020-2022 étaient issus du monde des affaires et n'avaient

jamais travaillé pour une organisation caritative auparavant. Les nouvelles recrues se distinguent également par leur formation commerciale. Actuellement, Action Damien emploie au moins sept personnes ayant fait carrière dans le monde des affaires : principalement des cadres, des chefs de service et des consultants, la plupart diplômés d'écoles de commerce renommées. A l'exception d'un bénévole de Médecins du monde, leurs CV sur LinkedIn ne mentionnent aucune expérience dans le domaine de la coopération au développement.

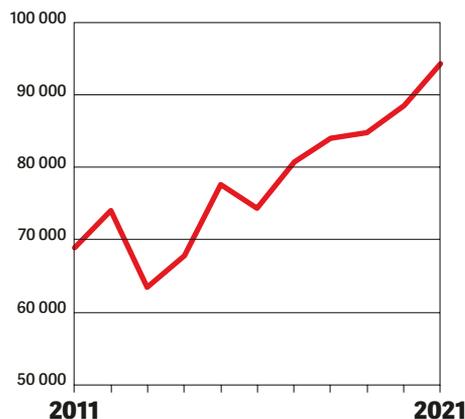
Par ailleurs, on constate que bon nombre de travailleurs actuels d'Action Damien cumulent d'autres fonctions. Au moins huit d'entre eux sont aussi consultants indépendants ou gérants de leur propre entreprise. Certains ne se sont établis comme indépendant que lorsqu'ils ont rejoint l'ONG.

Difficile de comprendre comment d'aucuns combinent leur poste au sein d'Action Damien avec leurs autres mandats. Ainsi, l'ancien responsable du département « Bénévoles » cumulait cette fonction avec celle de gestionnaire de quatre entreprises spécialisées dans les engrais et les pesticides et de trois dans l'immobilier, dont un fonds d'investissement en Estonie...

Autre exemple interpellant : le chef comptable intérimaire d'Action Damien, qui a pris ses fonctions en mars 2022, a également

### Coût du personnel

Coût salarial moyen (en euros) par travailleur à temps plein, exprimé en prix de 2021.



SOURCE : calculs propres basés sur Action Damien, comptes annuels 2011-2021 et Statbel, indice du coût de la main-d'œuvre pour le secteur « santé humaine et action sociale ».

fondé une start-up l'été dernier dans le domaine de la technologie spatiale, au Luxembourg. Comme pour un autre collaborateur développant en parallèle des activités en tant que free-lance, Action Damien ne figure pas sur son profil LinkedIn.

### 20 000 EUROS PAR MOIS

L'arrivée de consultants préoccupe les salariés. Lors de la dernière assemblée générale, le 26 novembre 2022, un membre du personnel a évoqué la présence d'une « douzaine de consultants externes ». Parmi les employés, on se demande « s'il est logique que les consultants soient payés trois à cinq fois plus que le personnel sous contrat fixe ». Action Damien a refusé l'accès à ses comptes et factures mais Le Vif a pu mettre la main sur un e-mail daté du 20 mars 2022, envoyé par l'expert-comptable au conseil d'administration. Il venait de démissionner, car Action Damien lui avait refusé une augmentation de salaire de 500 euros. « Mon incompréhension est d'autant plus grande qu'Action Damien, depuis plus d'un an, ...

... paie des externes à des coûts employeur très élevés, de près de 20 000 euros par mois. » Montant qui correspond à un poste figurant dans un rapport intermédiaire confidentiel donnant un aperçu des coûts, daté d'octobre 2021. Ce mois-là, l'« interim volunteer work manager » avait gagné 18 900 euros.

Trois mois avant le comptable, le juriste d'Action Damien avait également plié bagage. En silence, cette fois. Des questions ont été posées au CA à ce sujet, et un courriel apportant une réponse mystérieuse a fuité : « La résiliation du contrat s'est faite d'un commun accord entre les deux parties [et est soumise] à une clause de confidentialité. » Interrogée par Le Vif sur le montant versé pour garantir cette confidentialité, l'ONG n'a pas répondu.

### PLUS ROUGE QUE ROUGE

La forte augmentation des frais de personnel et les résultats décevants

**« Mon incompréhension est d'autant plus grande qu'Action Damien paie des externes près de 20 000 euros par mois. »**

des campagnes pèsent sur les finances de l'organisation. Malgré une augmentation des legs – 38 % de plus par an en moyenne entre 2019 et 2021 par rapport à la période 2014-2018 – et un certain nombre d'opportunités financières, la nouvelle direction ne parvient pas à sortir l'organisation du rouge (voir le graphique ci-contre).

L'exercice 2022 indique à quel point la nouvelle structure des coûts a rendu l'ONG vulnérable depuis la mise en œuvre de son plan de transformation. Les calculs effectués par Action Damien le 11 novembre dernier indiquent qu'en 2022, les legs seront inférieurs de 1,5 million d'euros à ceux prévus au budget et que les ventes de

**Action Damien Népal doit désormais se passer d'un « spécialiste de la tuberculose multirésistante et de la lèpre ».**

feutres ont été moins fructueuses qu'espéré, faute de bénévoles. Action Damien s'enfonce dans le rouge avec une perte de 2,9 millions d'euros...

En outre, les dépenses consacrées aux projets à l'étranger affichent elles aussi une tendance à la baisse, bien que les chiffres figurant sur le site Internet de l'ONG restent ambigus.

Le Vif a relevé une opération comptable présentant la situation sous un meilleur jour. Jusqu'en 2018, Action Damien ne déclarait que les dépenses financées par l'asbl belge. Cependant, l'association gère également des projets directement subventionnés par Global Fund. L'argent de ce fonds — lancé par Bill Gates — provient à 95 % de subventions des autorités. En ce qui concerne Action Damien, les sommes en jeu sont considérables ; souvent plusieurs millions par an — en 2018, pas moins de 3,9 millions d'euros. Les flux de subventions du Global Fund n'apparaissent pas dans les rapports annuels. Jusqu'en 2019, Action Damien a alors présenté les flux provenant directement du Global Fund comme s'il s'agissait de ses propres dépenses. Croire qu'Action Damien accorde davantage de moyens aux projets qu'auparavant serait dès lors une erreur (voir graphique page 8).

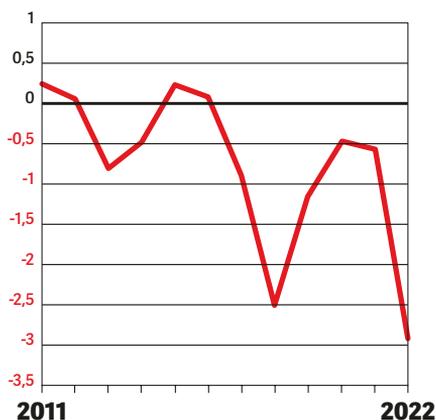
### ÉCONOMIES SUR LES SOINS AUX LÉPREUX ET AUX TUBERCULEUX

Action Damien n'a pas réussi à inverser la vapeur : de lourdes pertes sont annoncées pour 2023 également. Pour les limiter à 1,6 million d'euros, des coupes doivent être effectuées. La direction a décidé d'économiser 534 000 euros sur le personnel et aussi de « résilier ou remplacer les contrats de gestion intérimaire des externes ».



## Jusqu'à 2,9 millions de pertes

Depuis 2017, les coûts dépassent un peu plus les recettes chaque année.



SOURCE : Action Damien, comptes annuels 2005-2021.

Toutefois, ce sont les divers projets dédiés à la santé dans plusieurs pays qui subiront le plus directement les conséquences de ces restrictions budgétaires. Le conseil d'administration a en effet décidé que ce poste sera amputé de 975 000 euros. Une présentation PowerPoint destinée à l'assemblée générale, que Le Vif s'est procurée, montre l'impact concret sur le terrain : 46 professionnels de la santé écartés, plusieurs projets interrompus, le poste de santé de la ville de Chennai, en Inde, sommé de vendre son véhicule de service et Action Damien Népal doit désormais se passer d'un « spécialiste de la tuberculose multirésistante et de la lèpre ».

Que signifie cela pour les patients atteints de la tuberculose ou de la lèpre ? Pendant des années, Action Damien a mis en avant dans ses campagnes qu'un don de 50 euros pouvait sauver une vie. Si on applique cette logique, les économies annoncées se feront au prix de 19 500 vies l'an prochain. **V**

Reportage réalisé avec le soutien du Fonds Pascal Decroos.

## ACTION DAMIEN RÉAGIT

**Dans le cadre de notre enquête, nous avons sollicité des interviews avec la direction d'Action Damien et les personnes mentionnées dans l'article. Nous leur avons également envoyé 54 questions par courriel. Action Damien n'a pas souhaité y répondre, mais nous a envoyé une lettre, dont nous publions les passages pertinents ci-dessous :**

Action Damien déplore les erreurs et les omissions constatées, mais mènera une enquête approfondie concernant ces allégations.

Nous constatons une diminution de l'engagement volontaire à long terme en Belgique en comparaison avec la situation au début des années 2000. Action Damien n'échappe pas à la tendance et a vu ses revenus et le nombre de bénévoles actifs diminuer ces dernières années.

Action Damien ne voulait pas rester les bras croisés, mais a traversé une période de turbulences au cours de la dernière décennie à la suite de réformes visant à adapter l'organisation à un monde en constante évolution.

Pour répondre correctement et rapidement au mécontentement et aux inquiétudes, Pascale Barnich, la nouvelle directrice générale d'Action Damien, a nommé un gestionnaire de crise en novembre 2022. Ce gestionnaire de crise s'est vu confier la tâche spécifique de travailler avec des représentants des collaborateurs pour identifier les préoccupations du personnel et suggérer des solutions.

Ce groupe de collaborateurs sera également chargé par Pascale Barnich et le conseil d'administration de prendre au sérieux les éventuelles allégations du Vif et de les examiner de manière approfondie.

En revanche, nous ne souhaitons pas participer à une surenchère d'informations erronées et incomplètes. Nous estimons qu'aucune reconstruction correcte n'est possible sur la base du questionnaire suggestif envoyé par Le Vif. Action Damien regrette donc l'approche du Vif, reposant sur des informations incomplètes et partiales.

La réaction complète est disponible sur [levif.be/belgique/actiondamien/](http://levif.be/belgique/actiondamien/)