
Pourquoi la mobilisation des ressources vient en dernier

FARID DANKO

Conseiller en développement organisationnel et entrepreneuriat | Autonomisation économique et impact social

22 juin 2026



© Farid Danko

Avant de convaincre un bailleur, une organisation doit d'abord construire sa colonne vertébrale.

Dans mes échanges et mes accompagnements auprès d'organisations de terrain, une chose revient souvent : le manque de financement est la première explication qui vient.

On ne peut pas l'écarter. Les besoins sont réels. Les activités coûtent de l'argent. Les équipes ont besoin de moyens. Les communautés attendent des réponses. Une organisation qui travaille avec peu de ressources finit naturellement par chercher un appui extérieur.

Mais lorsqu'on regarde de plus près, le problème n'est pas toujours seulement financier.

J'ai vu des statuts rédigés à la hâte, parfois à partir de modèles repris sans vraie adaptation. J'ai vu des règlements intérieurs rangés dans les tiroirs, des rôles mal distingués entre la gouvernance et l'exécution, une comptabilité tenue tant bien que mal, et des activités utiles dont il ne reste presque aucune trace

exploitable.

Dans ces situations, la question n'est plus seulement : comment trouver un financement ?

La vraie question devient : qu'est-ce qui, dans le fonctionnement de l'organisation, peut donner à un partenaire des raisons tangibles de lui confier davantage de ressources ?

C'est là que la mobilisation des ressources prend son vrai sens.

Elle ne commence pas par une demande d'argent. Elle commence par la capacité d'une organisation à montrer qu'elle sait où elle va, comment elle fonctionne, comment elle gère, ce qu'elle produit et pourquoi elle mérite d'être accompagnée.

*« La mobilisation des ressources ne commence pas par une demande d'argent.
Elle commence par la capacité d'une organisation à montrer qu'elle sait où
elle va et pourquoi elle mérite d'être accompagnée. »*

Le financement ne remplace pas la structure interne

Les organisations de terrain — associations, coopératives, GIE, ONG locales ou autres structures engagées auprès des communautés — ne portent pas toutes les mêmes réalités. Elles n'ont pas la même histoire, les mêmes moyens, le même cadre juridique, ni le même niveau de maturité.

Mais lorsqu'elles cherchent un appui, elles rencontrent souvent un même défi : rendre leur travail compréhensible, défendable et suffisamment solide pour être soutenu.

Un partenaire financier ne regarde pas uniquement la cause défendue. Il regarde aussi la structure qui porte cette cause.

Il cherche à vérifier que l'organisation comprend sa mission, que les responsabilités sont réparties, que les décisions sont contrôlées, que les ressources sont suivies et que le travail réalisé peut être prouvé.

L'argent peut renforcer une organisation qui a déjà commencé à se structurer. Mais il ne peut pas durablement remplacer ce qui n'a pas été construit.

Quand la mission est floue, l'organisation risque de courir derrière toutes les opportunités. Quand la gouvernance ne fonctionne pas clairement, les responsabilités se brouillent. Quand le suivi financier est faible, les partenaires hésitent. Quand le travail n'est pas documenté, même les résultats réels deviennent difficiles à défendre.

Le financement ne corrige pas automatiquement ces faiblesses. Dans certains cas, il les expose.

La mission doit guider les opportunités, pas l'inverse

Une organisation n'a pas besoin de courir derrière tous les financements.

Elle doit d'abord savoir pourquoi elle existe, quel problème elle veut contribuer à résoudre, quelles personnes ou communautés elle veut servir et quel changement elle veut approfondir.

C'est cette mission qui doit guider les opportunités à saisir, pas l'inverse.

Sur le terrain, on voit parfois des structures adapter leur discours à chaque appel à projets. Un bailleur parle d'environnement, elles se repositionnent sur l'environnement. Un autre parle d'autonomisation économique, elles se présentent comme spécialistes de l'entrepreneuriat. Un autre parle de jeunesse, elles changent encore leur angle.

Cette adaptation peut donner l'impression d'être stratégique. Mais lorsqu'elle n'est pas reliée à une mission claire, elle brouille l'image de l'organisation et rend son positionnement plus difficile à défendre.

Une organisation ne peut pas être forte si elle change de visage à chaque opportunité.

Elle doit être capable de dire : voilà ce que nous portons, voilà notre terrain, voilà notre public, voilà ce que nous voulons améliorer, voilà ce que nous avons déjà appris.

La mission n'est pas une phrase décorative dans un document. Elle doit devenir un outil de décision.

Les statuts et le règlement intérieur ne sont pas de simples formalités

Dans plusieurs organisations locales, les statuts sont rédigés rapidement, parfois seulement pour obtenir une reconnaissance officielle, ouvrir un compte ou répondre à une exigence administrative.

Mais plus tard, lorsque l'organisation veut grandir, chercher des financements plus importants ou répondre à des appels à projets plus exigeants, les failles apparaissent.

Il arrive aussi que certaines structures reprennent des modèles tout faits, sans les adapter réellement à leur vision, à leur mission ou à leur forme juridique. Un gabarit peut être utile. Mais un modèle ne devrait jamais remplacer la réflexion.

Les statuts doivent parler de l'organisation, de sa mission, de son fonctionnement réel et de ce qu'elle veut devenir. Sinon, ils restent un document administratif sans âme, alors qu'ils devraient être l'un des premiers signes de solidité.

Le règlement intérieur, lui aussi, est souvent banalisé. Pourtant, c'est un document essentiel. Il précise le fonctionnement interne, les règles de conduite, les responsabilités, les procédures, les mécanismes de décision et les limites à respecter.

Lorsqu'il est faible ou inexistant, beaucoup de choses reposent sur l'habitude, la relation personnelle ou l'interprétation de quelques personnes. Et cela finit par créer des tensions.

Les textes fondateurs ne doivent donc pas être vus comme une simple obligation administrative. Ils sont une base de protection — pour l'organisation, les membres, les dirigeantes et dirigeants, mais aussi pour les partenaires qui voudraient s'engager avec elle.

Une gouvernance confuse installe le doute

Un autre problème fréquent concerne la confusion entre la gouvernance et l'exécution.

Dans une organisation bien pensée, tout le monde ne joue pas le même rôle. La gouvernance donne l'orientation, valide les grandes décisions, contrôle et veille à la mission. L'exécutif met en œuvre, coordonne les activités, gère les opérations et rend compte.

Lorsque ces rôles se mélangent, personne ne sait vraiment où commence la décision, où s'arrête l'exécution et qui doit rendre compte.

Les conflits d'intérêts deviennent alors difficiles à éviter, les responsabilités se brouillent, et les partenaires le sentent très vite.

Lorsqu'un bailleur étudie un dossier, il ne regarde pas seulement le projet écrit. Il regarde aussi la manière dont l'organisation fonctionne. Si les rôles sont confus, si les responsabilités ne sont pas séparées, si les contrôles ne sont pas clairs, cela peut disqualifier une organisation sans qu'on le lui dise toujours directement.

Lorsque ces bases ne sont pas posées, plusieurs organisations locales restent cantonnées à un rôle de relais d'exécution. Elles participent à l'impact des autres, mais ne consolident pas toujours leurs propres bases institutionnelles.

Une organisation de terrain ne devrait pas rester uniquement au service de projets pensés par d'autres. Elle doit apprendre à devenir un acteur qui pense, propose, négocie, gère et construit dans la durée.

Une AGA digne de ce nom est un acte de redevabilité

La gouvernance ne se limite pas aux statuts. Elle se voit aussi dans la manière dont l'organisation rend compte à ses membres.

Une assemblée générale annuelle ne devrait pas être une simple rencontre formelle organisée parce que les textes l'exigent. Elle devrait être un vrai moment de redevabilité.

Une AGA digne de ce nom permet de présenter un bilan moral, un bilan financier, les activités réalisées, les difficultés rencontrées, les décisions importantes et les perspectives. Elle permet aussi aux membres

de poser des questions, de comprendre la situation de l'organisation et de participer aux grandes orientations.

C'est un moment qui rappelle que l'organisation ne repose pas seulement sur quelques dirigeants. Elle repose sur une responsabilité collective.

Lorsque les assemblées générales sont négligées, lorsque les bilans ne sont pas présentés, lorsque les membres ne savent pas ce qui se passe, l'organisation perd progressivement une partie de sa légitimité interne.

La redevabilité commence à l'intérieur. Avant de rendre compte à un bailleur, il faut déjà apprendre à rendre compte à sa base.

La comptabilité ne peut pas rester informelle

La gestion financière est souvent l'un des points les plus sensibles.

Beaucoup d'organisations disent ne pas avoir les moyens de faire appel à un comptable qualifié. C'est une réalité. Mais le manque de moyens ne devrait pas empêcher l'organisation de mettre en place un système simple, même progressif, pour suivre ses ressources.

Lorsqu'une organisation veut prétendre à des financements plus importants, la qualité de la gestion financière compte.

Le bailleur veut comprendre comment l'argent est géré. Il veut savoir si les dépenses sont justifiées. Il veut voir si les pièces sont conservées. Il veut sentir que les responsabilités financières ne reposent pas sur une seule personne.

Il ne s'agit pas de demander à une petite organisation d'avoir immédiatement le système d'une grande institution. Mais il faut un minimum : un budget clair, des pièces justificatives conservées, des dépenses validées, une séparation des rôles lorsque c'est possible, des rapports financiers compréhensibles.

La comptabilité ne sert pas seulement à plaire aux bailleurs. Elle sert à protéger l'organisation. Elle évite les soupçons. Elle clarifie les décisions. Elle donne aux dirigeants une meilleure maîtrise de leur propre structure.

Penser au-delà de la prochaine activité

Beaucoup de structures locales vivent au rythme des activités : formations, sensibilisations, distributions, réunions, ateliers ou missions de terrain. Ces actions sont utiles, mais elles ne suffisent pas toujours à construire une trajectoire.

Les organisations qui veulent durer doivent apprendre à penser au-delà de la prochaine activité. Elles doivent se demander où elles veulent être dans trois ans, cinq ans, dix ans.

Chaque organisation naissante devrait se doter, dès le départ, d'une stratégie claire, progressive et réaliste pour faciliter, à long terme, sa mobilisation de ressources.

Dès sa création, une structure devrait se donner quelques bases : une mission bien définie, des textes internes clairs, une gouvernance cohérente, un minimum de suivi financier, une capacité de documentation et une vision de croissance réaliste.

Les grandes institutions travaillent déjà ainsi. Les petites structures n'ont pas besoin de copier ces modèles dans toute leur complexité. Mais elles peuvent s'en inspirer.

Ce minimum de discipline change la manière dont une organisation est perçue. Elle montre qu'elle ne vit pas seulement au rythme des opportunités, mais qu'elle a une direction.

Et lorsqu'une organisation a une direction, il devient plus facile pour un partenaire de comprendre comment l'accompagner.

Conclusion : être digne de l'appui que l'on demande

La mobilisation des ressources n'est pas seulement une affaire de bailleurs, de formulaires ou d'appels à projets.

C'est une affaire de maturité organisationnelle.

Une organisation devient plus forte lorsqu'elle comprend que le financement ne vient pas remplacer la mission, la gouvernance, la comptabilité, les textes internes, la redevabilité et la stratégie.

Il vient renforcer ce qui commence déjà à tenir.

Une structure peut commencer avec peu et construire beaucoup si elle se donne une direction, une méthode, une discipline et une vraie ambition.

La mobilisation des ressources vient en dernier parce qu'elle est la conséquence d'un travail plus profond.

Elle arrive lorsque l'organisation ne se contente plus de dire : nous avons besoin d'aide.

Elle peut dire : voici notre mission, voici notre fonctionnement, voici nos preuves, voici nos responsabilités, voici ce que nous avons commencé à construire, et voici pourquoi un appui peut produire un changement durable.

Les ressources ne viennent pas seulement vers ceux qui demandent.

Elles viennent plus facilement vers ceux qui montrent qu'ils savent tenir une mission dans la durée.
C'est cette posture qui attire les bons partenaires.
Et c'est aussi cette posture qui permet à une organisation de durer.

monsieurdanko.com — Développement organisationnel & Autonomisation économique