
Les ressources d'une organisation ne sont pas seulement financières

FARID DANKO

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

24 juin 2026



Illustration créée pour cet article.

Quand une organisation dit qu'elle n'a pas les moyens, elle dit souvent quelque chose de vrai. Mais elle parle généralement d'argent.

Or une organisation ne vit pas seulement de financements. Elle vit aussi de personnes qui croient à sa mission, de membres qui s'engagent, de professionnels qui conseillent, de jeunes qui apprennent, de partenaires qui ouvrent des portes et de compétences qui acceptent de se mettre au service d'une cause.

L'argent compte. Il serait naïve dire le contraire.

Mais il n'est pas la seule forme de contribution.

Une organisation qui ne voit que le financement risque parfois de négliger les forces qui se trouvent déjà autour d'elle. Elle peut attendre longtemps un bailleur, alors que certaines bases pourraient déjà être renforcées par ses membres, son réseau, ses administrateurs, ses bénévoles ou les personnes qui

comprennent la valeur de son action.

Le vrai enjeu n'est donc pas seulement de chercher plus loin, mais de savoir repérer ce qui peut déjà être mobilisé tout près.

La mobilisation des ressources ne commence pas toujours par un dossier de financement. Elle commence souvent par une question plus simple : qui peut contribuer à notre mission, autrement que par un chèque ?

« La mobilisation des ressources ne commence pas toujours par un dossier de financement. Elle commence souvent par une question plus simple : qui peut contribuer à notre mission, autrement que par un chèque ? »

Les moyens existent aussi autour de la mission

Dans beaucoup d'organisations de terrain, le réflexe est de regarder vers l'extérieur dès qu'un besoin apparaît.

On pense au bailleur. À la subvention. À l'appel à projets. Au partenaire financier. C'est normal, surtout lorsque les activités demandent des moyens que l'organisation ne possède pas encore.

Mais cette manière de penser peut devenir limitante.

Autour d'une mission claire, il peut déjà exister plusieurs formes d'appui. Un membre peut donner du temps, un administrateur peut apporter une expertise, un professionnel peut offrir un conseil, une université peut orienter des stagiaires, une entreprise locale peut prêter une salle, un ancien bénéficiaire peut devenir relais.

Ces contributions ne remplacent pas un budget. Mais elles peuvent faire avancer une organisation.

Une organisation qui sait mobiliser autour d'elle montre déjà quelque chose d'important : sa mission parle à d'autres. Elle ne repose pas uniquement sur l'attente d'un appui extérieur. Elle crée de l'engagement.

Le membership n'est pas une simple liste de noms

Le membership est souvent sous-estimé.

Dans certaines organisations, les membres existent surtout dans les documents. Ils sont inscrits dans un registre, mentionnés dans les statuts, invités à quelques rencontres, puis progressivement éloignés de la vie réelle de la structure.

Un membre n'est pas seulement un nom. C'est une part de légitimité, de mémoire, de présence et parfois de contribution.

Lorsque les membres comprennent la mission, ils peuvent la porter dans leur environnement. Lorsqu'ils sont informés, ils peuvent mieux défendre l'organisation. Lorsqu'ils sont impliqués, ils peuvent devenir des relais.

Même les cotisations modestes ont leur importance. Leur valeur ne se mesure pas seulement au montant collecté. Elles créent une habitude de contribution. Elles rappellent que l'organisation ne dépend pas uniquement de l'extérieur.

Mais les cotisations ne peuvent pas être demandées sans contrepartie morale. Une organisation qui sollicite ses membres doit aussi leur rendre compte.

Le membership devient alors autre chose qu'une formalité. Il devient un espace d'appartenance.

Une organisation qui ne mobilise pas ses propres membres aura plus de difficulté à convaincre d'autres partenaires qu'elle peut mobiliser durablement autour de sa mission.

Un conseil d'administration doit apporter plus qu'un titre

Le conseil d'administration est souvent présenté comme un organe de gouvernance. Mais dans la pratique, il est parfois constitué sans vraie réflexion sur les besoins de l'organisation.

On choisit des amis. Des proches. Des personnes disponibles. Des personnes respectées socialement. Parfois même des noms qui donnent une certaine image, mais qui ne participent pas réellement à la vie de la structure.

Un conseil d'administration ne devrait pas exister seulement pour remplir une exigence statutaire. Il devrait aider l'organisation à mieux voir, mieux décider et mieux se protéger.

Une structure qui veut durer a besoin de regards différents autour d'elle : une personne qui comprend la comptabilité, une autre qui connaît le droit, une autre qui maîtrise la gestion, une autre encore qui sait lire un budget, analyser un risque ou clarifier une stratégie.

Toutes ces compétences ne doivent pas forcément être salariées. Certaines peuvent être mobilisées par engagement, par intérêt pour la mission ou par volonté de contribuer à une cause utile.

Le conseil d'administration doit être un espace de responsabilité, pas seulement un cercle de présence. Il ne s'agit pas d'avoir des noms sur une liste. Il s'agit d'avoir des personnes capables d'apporter une vraie lecture, au bon moment.

Les compétences sont aussi des ressources

Beaucoup d'organisations disent qu'elles n'ont pas les moyens de payer un juriste, un comptable, un spécialiste en communication ou un expert en gestion.

Cette limite existe, mais elle ne doit pas fermer toutes les portes.

Une compétence peut parfois être mobilisée autrement que par un contrat classique. Un professionnel peut accepter de donner une heure de conseil. Un cabinet peut offrir une séance d'orientation. Un comptable peut aider à mettre en place un tableau simple de suivi. Un juriste peut relire des statuts.

Ce type d'appui peut entrer dans une logique de pro bono : un appui professionnel offert gratuitement ou à coût réduit pour soutenir une cause. Ce n'est pas seulement de la charité. C'est aussi une manière, pour des professionnels, de mettre leur expertise au service d'un enjeu qui a du sens.

Mais ce type de contribution ne se demande pas n'importe comment. Une organisation qui sollicite une expertise doit préparer sa demande, expliquer clairement ce qu'elle fait, ce dont elle a besoin, le temps demandé et l'usage qui sera fait de l'appui reçu.

Une organisation qui apprend à mobiliser des compétences apprend déjà à mobiliser des ressources.

Le bénévolat doit être pensé, pas improvisé

Le bénévolat est souvent évoqué comme une solution. Mais il peut rapidement devenir une source de frustration lorsqu'il n'est pas organisé.

Un bénévole n'est pas une personne disponible pour tout faire gratuitement. Ce n'est pas une présence que l'on utilise sans cadre, sans reconnaissance et sans responsabilité.

Le bénévolat doit être pensé. Pourquoi sollicite-t-on cette personne ? Que peut-elle apporter ? Combien de temps cela demande-t-il ? Comment sa contribution sera-t-elle reconnue ?

Sans ces questions, le bénévolat peut vite devenir approximatif. Un bénévole mal encadré peut se décourager. Une organisation mal préparée peut perdre une bonne volonté.

À l'inverse, un bénévolat bien orienté peut produire beaucoup de valeur : documenter une activité, organiser des données, appuyer une enquête, préparer une rencontre ou soutenir la communication.

Le bénévolat devient une vraie ressource lorsqu'il est respecté, organisé et relié à la mission.

Les jeunes peuvent trouver dans les OSC leurs premières vraies expériences

Un constat revient dans plusieurs échanges avec des responsables d'organisations : beaucoup d'étudiants ne pensent pas naturellement aux organisations de la société civile comme lieux possibles de stage, d'apprentissage ou de première expérience.

C'est souvent parce que ces structures ne sont pas encore perçues comme des espaces où l'on peut apprendre un métier, développer des compétences et contribuer à des enjeux sociaux concrets.

Une organisation locale peut devenir un lieu d'apprentissage très formateur. Un étudiant en droit peut contribuer à la relecture de textes internes. Un étudiant en comptabilité peut appuyer le suivi financier. Un jeune en communication peut aider à documenter les activités.

L'organisation y gagne, et le jeune aussi. Il découvre les réalités de son environnement. Il comprend mieux les problèmes sociaux de son territoire. Il voit comment une idée devient une action.

Mais pour que cela fonctionne, l'organisation doit être prête à accueillir. Il ne suffit pas d'ouvrir la porte. Il faut donner un rôle, un cadre, une tâche utile et un retour sur la contribution.

Les jeunes peuvent devenir une vraie force d'appui pour les organisations de terrain. Encore faut-il leur faire une vraie place.

Les partenariats locaux sont souvent sous-estimés

Une organisation peut parfois chercher très loin ce qu'elle pourrait commencer à mobiliser tout près.

Dans son environnement immédiat, il peut exister des écoles, des universités, des entreprises locales, des médias communautaires, des professionnels, des collectivités, des centres de formation ou des personnes ressources capables de contribuer.

Ces appuis ne seront pas toujours financiers. Ils peuvent prendre la forme d'une salle prêtée, d'un relais d'information, d'un conseil technique, d'un contact utile ou d'une mise en relation.

Pris séparément, ces appuis peuvent sembler modestes. Mis ensemble, ils peuvent donner à l'organisation une vraie capacité d'action.

Mais il faut savoir demander. Une demande vague attire peu de réponses. Une demande précise donne plus envie d'aider.

Il ne suffit pas de dire : nous avons besoin de soutien. Il faut pouvoir dire : voici ce que nous faisons, voici ce dont nous avons besoin, voici comment votre contribution peut aider.

Les partenaires locaux ne refusent pas toujours d'aider ; ils ont surtout besoin de comprendre pourquoi leur appui serait utile.

« Nous n'avons pas les moyens » ne doit pas devenir une réponse finale

Il y a une phrase que l'on entend souvent dans les organisations : « nous n'avons pas les moyens ».

Elle correspond parfois à la réalité. Mais lorsqu'elle revient trop souvent, elle finit par fermer l'imagination.

Elle empêche de regarder les autres formes de contribution. Elle installe l'organisation dans l'attente. Elle donne l'impression que rien ne peut commencer tant que l'argent n'est pas arrivé.

Pourtant, certaines choses peuvent commencer autrement. Une organisation peut clarifier ses besoins avant de chercher un bailleur. Elle peut mobiliser ses membres avant de demander une subvention. Elle peut solliciter un conseil avant de payer une expertise.

Le manque de moyens financiers ne doit pas tuer la capacité d'initiative.

Une organisation qui veut durer doit apprendre à transformer une partie de ses limites en stratégie. Elle peut toujours se poser quelques questions simples : qu'avons-nous déjà autour de nous ? Qui peut nous aider autrement ? Quelle contribution non financière pourrait nous faire avancer ?

L'organisation ne se présente plus seulement comme une structure qui attend. Elle devient une structure qui mobilise.

Une organisation qui mobilise autour d'elle inspire davantage confiance

Une organisation qui sait mobiliser ses membres, ses bénévoles, ses administrateurs, ses partenaires locaux et des compétences externes envoie un signal fort.

Sa mission dépasse alors le cercle des dirigeants. Elle suscite de l'engagement, attire des appuis et crée un début de dynamique autour de l'action.

Pour un partenaire financier, cela compte.

Une organisation qui a déjà réussi à mobiliser autour d'elle arrive autrement dans une discussion. Elle ne vient pas seulement avec un besoin. Elle vient avec une dynamique.

Elle peut montrer des membres engagés, des personnes qui l'appuient, des compétences mobilisées, des partenaires locaux et des traces de ce qu'elle fait.

Cette posture donne plus de poids à la demande. Elle montre que l'organisation ne cherche pas seulement de l'argent pour exister. Elle cherche un appui pour renforcer quelque chose qui est déjà en mouvement.

Conclusion : avant de chercher loin, apprendre à mobiliser près

Les ressources d'une organisation ne sont pas seulement financières.

Elles peuvent être humaines, techniques, relationnelles, matérielles, professionnelles, bénévoles ou communautaires.

L'argent compte. Il serait naïf de dire le contraire. Mais il ne doit pas être la seule manière de penser les moyens d'une organisation.

Une structure qui veut durer doit apprendre à reconnaître ce qui existe autour d'elle : ses membres, son conseil d'administration, ses bénévoles, les jeunes qui cherchent à apprendre, les professionnels qui peuvent conseiller, les partenaires locaux qui peuvent faciliter et les réseaux qui peuvent ouvrir des portes.

Tout cela forme un capital parfois discret, parfois mal organisé, parfois sous-utilisé, mais réel.

La mobilisation des ressources ne commence donc pas toujours par un dossier de financement.

Elle commence parfois par une question plus simple : qui croit déjà à notre mission, et comment pouvons-nous lui donner une vraie place pour contribuer ?

Avant de chercher loin, une organisation doit apprendre à mobiliser près.

C'est souvent là que commence sa vraie force.