

Point 3 – Annexe 1

Stratégie de mobilisation des ressources 2026-2030

**RAPPORT INTÉRIMAIRE
Conseil des ministres – Juin 2026**

Version du 18 mai 2026

1. CONTEXTE

Depuis 2023, le paysage des financements internationaux connaît une profonde mutation, marquée par une reconfiguration des priorités des bailleurs de fonds. Les tensions géopolitiques majeures notamment en Europe de l'Est et au Moyen-Orient, ont entraîné une redirection significative de l'aide publique au développement (APD) vers des enjeux sécuritaires et régionaux. Cette dynamique s'est accentuée avec la décision des Etats Unis d'Amérique de réduire les financements de l'USAID et une posture défavorable à l'égard des Etats bénéficiaires, les organisations régionales, tel que la COMESA, les ONG et des fondations philanthropiques.

Selon les données préliminaires de l'OCDE, l'aide internationale des donateurs publics a connu une baisse de **7,1 %** en 2024 par rapport à 2023¹. Il s'agit de la première contraction après cinq années de croissance consécutive pour l'APD du Comité d'aide au développement (CAD). Les derniers chiffres publiés par l'OCDE confirment une chute historique de l'aide publique au développement (APD), avec une baisse globale de **23,1%** en 2025 par rapport à 2024². L'Afrique subsaharienne fait partie des régions les plus touchées par cette contraction de l'APD, avec une baisse de 26,3%³ pour la région par rapport à 2024. Bien que ces montants restent supérieurs aux niveaux de 2019 en valeur absolue, la structure des financements évolue vers des mécanismes plus complexes, tels que les prêts, le cofinancement et les investissements impliquant les budgets des Etats, des opérateurs privés ou des fondations. Les perspectives pour 2025 sont plus inquiétantes. Selon OCDE l'aide publique au développement des États et associés du Comité aide au développement s'est élevé 173,3 milliards de dollar américain en 2025, qui représente une diminution de 23,1% par rapport à 2024. L'APD bilatérale a chuté de 26,4 % pour atteindre 126,4 milliards USD, tandis que l'APD multilatérale a reculé de 12,7 % pour s'établir à 47,9 milliards USD. Au sein de l'APD bilatérale, les dons ont enregistré une baisse plus marquée (-29,1 %) que les prêts (-10,3 %). En revanche, les contributions à la Banque mondiale et aux banques régionales de développement ont augmenté. L'OCDE prévoit une nouvelle baisse de 5,8 % de l'APD nette en 2026.

Parallèlement, les bailleurs exigent désormais davantage d'innovation, de cofinancement et de résultats mesurables, renforçant ainsi la compétition entre les pays et les organisations. Le rapport DEFI⁴ sur les petites organisations et de la société civile en Afrique centrale illustre cette complexification croissante de l'accès aux financements, avec des critères de sélection de plus en plus exigeants, favorisant les structures les mieux organisées.

Dans ce contexte, la COI est confrontée à des défis majeurs en matière de mobilisation de ressources. Si la COI a bénéficié de financements conséquents et sécurisés de l'Union Européenne (UE) à travers les Fonds européen de développement (FED) ainsi que de

¹<https://www.oecd.org/en/data/insights/data-explainers/2026/04/a-historic-decline-in-foreign-aid-preliminary-2025-oda-data.html>

² [https://one.oecd.org/document/DCD\(2026\)8/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2026)8/fr/pdf)

³ <https://www.oecd.org/en/data/insights/data-explainers/2026/04/a-historic-decline-in-foreign-aid-preliminary-2025-oda-data.html>

⁴ <https://agir-ensemble-droits-humains.org/wp-content/uploads/2024/02/Rapport-DEFI-Petites-organisations-Grands-defis-financiers-VF.pdf>

l'Agence Française de Développement (AFD) pour les projets régionaux en forme de subvention, généralement sans contrepartie, aujourd'hui cette facilité d'accès aux finances n'est plus d'actualité. Les conditions du nouvel Instrument de voisinage, de développement et de coopération internationale (NDICI) de l'UE abandonne, en effet, les enveloppes régionales et spécifiques au profit d'une approche globale UE – Afrique plus concurrentielle. La COI, comme beaucoup d'autres organisations régionales, se retrouve dans la nécessité d'aller à la recherche de financement et de répondre aux appels à projets, soit seule ou en consortium, avec un ou plusieurs partenaires, selon les critères établis par les financeurs dans un délai strict. Ceci est aussi applicable pour le Fonds Verts pour le Climat si la COI souhaite aller vers des grands projets. L'accréditation au Fonds Vert pour le Climat, ou à d'autres mécanismes de financement, ne garantit pas l'obtention directe des fonds.

Les États membres, premiers bénéficiaires des actions de la COI, sont aussi des partenaires essentiels de la mobilisation des ressources, à travers leurs contributions statutaires, leurs cofinancements nationaux et les facilités administratives qu'ils peuvent offrir. Leur engagement politique et leur réactivité dans les processus de validation sont des facteurs clés de succès.

Dans ces cadres, la COI engage l'élaboration de sa **Stratégie de mobilisation des ressources 2026-2030**, en réponse à un environnement financier international en mutation rapide, pour une pérennisation de ses actions au niveau de la communauté de l'Indianocéanie. Portée par le Secrétariat général, cette stratégie est le fruit d'un processus participatif : analyse documentaire des travaux antérieurs, entretiens avec les chargés de mission, atelier visant à identifier les objectifs et actions prioritaires ainsi que la feuille de route de mobilisation des ressources (à l'aide de l'outil FFOM, entre autres) – atelier ayant réuni l'ensemble des cadres du Secrétariat général (direction, chargés de mission, coordonnateurs de projets et experts techniques) –, puis mise en cohérence finale assurée par les Directions d'intervention.

Le constat est clair : seule organisation intergouvernementale africaine exclusivement insulaire, la COI dispose d'une légitimité politique unique, d'une expertise technique reconnue et d'accréditations stratégiques majeures – obtention de l'accréditation en tant qu'entité de mise en œuvre auprès du Fonds vert pour le climat en 2024, finalisation en cours de l'accréditation au Fonds d'adaptation, et avancement de l'accréditation sur les neuf piliers de l'Union européenne. Pourtant, son modèle de financement reste fragile : forte dépendance à deux bailleurs historiques, lourdeur de son système de gouvernance, et capacité de mobilisation des ressources encore limitée.

Face à ce constat, la stratégie de mobilisation des ressources fixe une cible de **200 millions d'euros de portefeuille de projets sous gestion d'ici 2030⁵**, dont **50 millions d'euros via les fonds climat** (GCF, Fonds d'adaptation, GEF, FRLD) et **20**

⁵ Ce chiffre de 200 millions d'euros constitue une estimation indicative fondée sur le montant des projets actuellement mis en œuvre par la COI sur la période 2020-2025. Une évaluation spécifique devra être conduite en 2026, en lien avec les États membres et les partenaires techniques et financiers, afin d'établir une trajectoire financière plus précise et d'ajuster la cible en fonction des priorités stratégiques émergentes et des capacités d'absorption du Secrétariat général.

millions d'euros via au moins un instrument financier innovant (ex : obligation bleue, blended finance, mécanisme dette-nature, publique privée).

Cette mise en œuvre de la stratégie, ainsi que les actions de mobilisation des ressources, nécessiteront une forte implication des États.

Cinq objectifs stratégiques structurent l'action :

(1) Consolider le positionnement et la légitimité technique de la COI auprès des financements climat et des autres guichets internationaux stratégiques ;

(2) Fidéliser les partenaires historiques et élargir le portefeuille vers de nouveaux partenaires (dont les secteurs privés et les philanthropes) et des financements innovants ;

(3) Fluidifier l'organisation interne et les processus de mobilisation des ressources ;

(4) Renforcer la capacité du Secrétariat général en montage, de formulation et de soumission de projets ;

(5) Sécuriser l'ancrage politique et l'autonomie d'action de la COI auprès des États membres⁶.

La mise en œuvre s'appuiera sur une Unité de mobilisation des ressources, une stratégie de communication financière ambitieuse, un Forum des partenaires de développement (dont la fréquence pourra être annuelle) et trois initiatives emblématiques fédératrices. Une feuille de route de finalisation et d'adoption est proposée jusqu'au Conseil des ministres de 2027.

2. ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROCESSUS

La construction de la stratégie a suivi une démarche participative en quatre phases, conduite entre octobre 2025 et mai 2026. La première phase a consisté en une revue documentaire et bibliographique exhaustive de tous les travaux antérieurs de la COI sur le sujet, entre autres : l'étude sur les financements alternatifs réalisée par EY en 2014, le Resource Mobilisation Framework de 2015, le modèle économique élaboré par BearingPoint en 2021, , le mécanisme de financement innovant de l'économie bleue et circulaire adopté en mars 2025, ainsi que le Plan de Développement Stratégique et le Programme d'Actions Prioritaires.

La deuxième phase a permis de rencontrer individuellement chaque chargé de mission des cinq Domaines d'Intervention pour cartographier les projets actifs, recenser les initiatives de mobilisation en cours et recueillir une première perception des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (FFOM). Ces entretiens ont mis en lumière des réalités contrastées selon les domaines, mais aussi des préoccupations transversales partagées.

⁶ Cet objectif inclut notamment la proposition de procédures décisionnelles allégées et l'ouverture d'une réflexion sur la révision des contributions statutaires.

La troisième phase, en février 2026, a réuni l'ensemble des cadres du Secrétariat général – direction, chargés de mission, coordonnateurs de projets et experts techniques – lors d'un atelier dédié. À l'aide de l'outil FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, et Menaces), les participants ont établi un diagnostic commun, hiérarchisé les enjeux et identifié les actions prioritaires à inscrire dans la feuille de route. La quatrième phase, de mars à mai 2026, a traduit ces constats en cinq objectifs stratégiques, avec des indicateurs précis. Les Domaines d'Intervention finalisent actuellement leurs commentaires sur les objectifs et actions prioritaires. Une première version complète du document existe et continue d'être enrichie.

3. ÉCHÉANCIERS JUSQU'À L'ADOPTION FORMELLE DE LA STRATEGIE

Le calendrier prévisionnel de finalisation et d'adoption de la stratégie se décline comme suit :

Période	Action
Mai 2026	<ul style="list-style-type: none"> Développement du narratif pour un premier jet de la stratégie de mobilisation des ressources. Intégration des retours des Domaines d'intervention et des Services et produire une version consolidée.
Juin – juillet 2026	<ul style="list-style-type: none"> Consultation les partenaires techniques et financiers (UE, AFD) ainsi que les États membres Analyse des partenaires à mobiliser en fonction des orientations du PDS et du programme Horizon 2030
Aout – septembre 2026	Organisation d'un atelier avec les Officiers Permanents de Liaison (OPL) et les partenaire ⁷ s afin de partager l'ébauche de la stratégie et de recueillir leurs observations.
Octobre – Décembre 2026	Rédaction de la version finale de la stratégie, et soumission pour validation du Comité de direction (CODIR), puis des instances pour adoption formelle.
Janvier – mars 2027	Tenue du premier Forum des partenaires de développement de la COI et y présenter les initiatives emblématiques.

⁷ Les observateurs pourront être aussi sollicités dans la diversification des financements.

En parallèle du développement de la stratégie de mobilisation des ressources, un cadre spécifique de mobilisation du secteur privé sera développé d'ici la fin de l'année 2026, en lien étroit avec l'étude sur les instruments financiers innovants qui sera lancée en 2027. Ce cadre visera notamment les entreprises de l'économie bleue, du tourisme durable, des énergies renouvelables et des technologies marines, à travers des mécanismes de cofinancement, de mécénat de compétences et d'appels à innovation.

4. OBJECTIFS ET CIBLES 2030

La vision qui guide cette stratégie est la suivante : *d'ici 2030, la COI aura renforcé son autonomie financière, diversifié ses partenaires et accru significativement son portefeuille de projets, pour être reconnue comme un interlocuteur technique de premier plan sur le climat, la biodiversité, l'économie bleue et la santé publique dans la région Indianocéanie.*

Les cibles chiffrées associées à cette vision sont les suivantes :

- Porter le portefeuille total de projets sous gestion à **200 millions d'euros** (contre 130 M€ sur la période 2020-2025) ;
- Mobiliser **50 millions d'euros** via les fonds climat (Fonds Vert pour le Climat, Fonds d'adaptation, Fonds pour l'environnement mondial, Fonds pour les pertes et préjudices) ;
- Mobiliser **20 millions d'euros** via des instruments financiers innovants (obligations bleues, blended finance, échanges dette-nature, partenariat publique privée) ;
- Porter la part du budget de fonctionnement couverte par les contributions statutaires des États membres⁸ à **au moins 7 % (contre moins de 3% aujourd'hui)**, grâce à la valorisation des contributions en nature des États membres et au prélèvement de frais de gestion (ou augmentation de ceux-ci) sur les projets⁹. La valorisation des contributions en nature (mise à disposition d'experts, locaux, logistique) sera réalisée dans le cadre de l'étude de cadrage sur les instruments innovants en 2027, afin de mieux refléter l'effort réel de chaque État membre.

D'ici **2028**, les étapes intermédiaires à atteindre sont les suivantes :

- **Finaliser les accréditations** en cours ou à venir ;

⁸ Cette valorisation sera réalisée dans le cadre de l'étude de cadrage sur les instruments innovants (2027) et qu'elle vise à mieux refléter l'effort réel de chaque État membre.

⁹ A ce jour, le Secrétariat général prélève des « frais de fonctionnement » sur les budgets des projets qu'il gère. Ces frais de fonctionnement, d'un taux jusqu'à 3%, constituent une participation aux coûts fixes d'opération du Secrétariat général (électricité, téléphone, Internet...). L'accréditation de la COI aux 9 piliers de l'Union européenne facilitera la généralisation et la systématisation de l'application de frais de gestion d'au moins 7% sur les projets gérés.

-
- Soumettre **au moins 10 notes conceptuelles**, dont **au moins 2 programmes pour le guichet NDICI 2028-2035** et **au moins 2 programmes régionaux au GCF, 1 programme régionaux climat** ;
 - **Obtenir un premier financement de projet via le Fonds vert pour le climat** ou un autre guichet climat ;
 - Lancer l'étude sur le montage des instruments financiers innovants et **identifier un mécanisme potentiel adapté à la COI** ;

5. Prochaines étapes et recommandations

Pour le semestre à venir, le Secrétariat général soumet les recommandations suivantes au Conseil des Ministres.

- **Finaliser la version consolidée de la stratégie de mobilisation des ressources d'ici fin juin 2026**, en intégrant les derniers retours attendus des Domaines d'Intervention ainsi que des Services. Cette version constituera le document de référence qui sera partagé lors des consultations à venir avec les partenaires et les États membres.
- **Organiser un atelier avec les Officiers Permanents de Liaison et les partenaires techniques (août – septembre 2026)**. Cet atelier visera à partager l'ébauche de la stratégie, à recueillir les observations des OPL et des partenaires, à co-construire les outils de mise en œuvre et à valider les priorités avant la finalisation du document.
- **Soumettre la stratégie de mobilisation des ressources au Comité de direction puis aux instances statutaires pour adoption formelle d'ici décembre 2026**, en cohérence avec les échéances fixées dans le calendrier. La version finale intégrera les retours de l'atelier d'août-septembre et du cadre de mobilisation du secteur privé.
- **Préparer le premier Forum des partenaires de développement de la COI** (janvier et mars 2027), qui constituera le point d'orgue du cycle de finalisation. Ce forum présentera la vision 2030 ainsi que les initiatives emblématiques de chaque Domaine d'Intervention, et visera à mobiliser des engagements indicatifs de financement de la part des partenaires techniques et financiers.

Ces cinq actions s'inscrivent dans la trajectoire définie par les cibles intermédiaires de 2028 et l'objectif global de 2030. Leur mise en œuvre permettra à la COI de se doter d'une stratégie opérationnelle, réaliste et partagée, en phase avec les exigences du nouveau paysage des financements internationaux. Un tableau de bord simplifié sera présenté chaque année au Conseil, avec le taux de réalisation des cibles

Le Conseil des ministres est invité à **prendre note** de l'état d'avancement du processus et à **marquer son soutien** à la poursuite des travaux selon le calendrier proposé. Le soutien des États est indispensable pour permettre au Secrétariat de jouer pleinement son rôle dans la mobilisation de financement.