

2.3. Annexe 1 : Draft Stratégie de mobilisation des ressources de la COI (pour information, version en cours de révision au niveau du CODIR)



Commission de l'Océan Indien

Stratégie de mobilisation des ressources 2026-2030

De la dépendance à un modèle de financement diversifié et récurrent

Document de travail (version restructurée, consolidée et sourcée), Juillet 2026

Projet soumis pour revue du Comité de Direction. Les passages signalés [à vérifier] ou [à valider] requièrent une confirmation interne avant diffusion.

Table des matières

1. Résumé exécutif	4
2. Contexte, mandat et démarche	5
2.1. La COI et son cadre stratégique	5
2.2. Le tournant du financement du développement.....	5
2.3. Démarche d'élaboration et articulation avec le chantier du modèle économique	6
3. Diagnostic : le paysage financier de la COI	6
3.1. Architecture financière actuelle et falaise de 2027-2028.....	6
3.2. Forces, faiblesses, opportunités, menaces : lecture stratégique	7
3.3. Ce que font les organisations comparables — et ce que la COI en retient	7
3.4. Positionnement concurrentiel sur les guichets climat : où la COI gagne, où elle perd	7
3.5. Enseignements des exercices antérieurs : l'écart d'exécution.....	9
4. Théorie du changement et principes directeurs	9
5. Vision, ambition et cibles 2030	10
5.1. Vision 2030	10
5.2. Cibles chiffrées — hypothèses à valider par l'étude sur le modèle économique	11
5.3. Deux phases de mise en œuvre	12
6. Objectifs stratégiques.....	14
Objectif fondation — Sécuriser le mandat politique et la réactivité institutionnelle	14
OS1 — Sécuriser et fidéliser le socle des partenaires historiques	14
OS2 — Convertir les accréditations en portefeuille climat effectif	15
OS3 — Construire les revenus propres et opérationnaliser les instruments innovants	16
OS4 — Professionnaliser la fonction mobilisation des ressources et le pipeline	17
6 bis. Cadrage juridique et fiduciaire des instruments innovants	18
6 bis.1. La distinction fondatrice : gérer une subvention n'est pas porter un risque financier	18
6 bis.2. Trois options de portage, par ordre de risque juridique croissant.....	18
6 bis.3. Ce que la stratégie engage — et ce qu'elle subordonne	19
7. Segmentation des partenaires et calendrier unique d'engagement	19
8. Cadre de mise en œuvre.....	20
8.1. Gouvernance et dispositif interne	20
8.2. Initiatives emblématiques — alignées sur les priorités du PAP.....	21
8.3. Communication et visibilité.....	22
8.4. Mobilisation des États membres	22
8.5. Budget de mise en œuvre de la stratégie	22
9. Suivi-évaluation et gestion des risques	23
9.1. Un cadre de résultats unique, adossé au PAP.....	23
9.2. Risques et mesures de maîtrise	24

9.3. Plan de contingence : déclencheurs, réponses et financement de secours	25
10. Feuille de route de finalisation et d'adoption	27
11. Conclusion	28
Références et sources	29
Annexe A — Scénarios de trajectoire du portefeuille	30
A.1. Définir la métrique du « portefeuille sous gestion »	30
A.2. Le moteur du pipeline : équation et contrainte de calendrier	30
A.3. Architecture « ancrés + flux » : composition du scénario central.....	30
A.4. Trois scénarios de trajectoire.....	31
A.5. Implications de pilotage.....	31

1. Résumé exécutif

Un basculement du financement du développement qui impose une rupture de modèle.

L'aide publique au développement des membres du Comité d'Aide au Développement (CAD) a reculé de 9 % en 2024 (première baisse en cinq ans) puis chuté de 23,1 % en 2025. Cette baisse constitue la plus forte contraction jamais enregistrée depuis la création du CAD, avec une nouvelle baisse projetée de 5,8 % en 2026. Le repli est concentré sur l'aide bilatérale (-26,4 %) et les dons bilatéraux (-29,1 %) : c'est-à-dire, précisément, les subventions dont dépend le modèle historique de la COI. Dans le même temps, la structure des financements se déplace vers des mécanismes plus exigeants : cofinancement, financement mixte, guichets verticaux compétitifs, appels à projets en consortium. Le modèle historique de la COI, qui s'est basé sur des subventions sécurisées de l'Union européenne et de l'AFD représentant l'essentiel du portefeuille n'est plus reconductible. La quasi-totalité des projets en cours seront clôturés fin 2027-début 2028 : sans action immédiate, l'organisation fait face à une falaise de financement.

Une réponse en deux mouvements : Les exercices antérieurs (Resource Mobilisation Framework 2015, étude Ernst & Young 2014, et analyse BearingPoint 2022) ont produit des recommandations pertinentes restées largement lettre morte, faute de moyens d'exécution et de portage politique. La présente stratégie rompt avec cette logique en organisant l'action en deux phases : **2026-2027, consolider et démontrer** — sécuriser le socle UE/AFD et la programmation NDICI 2028-2035, convertir les accréditations en premiers projets, professionnaliser la machine interne, harmoniser les frais de gestion ; **2028-2030, diversifier et institutionnaliser** — rendre opérationnel un premier instrument de financement innovant, signer des cadres pluriannuels avec de nouveaux bailleurs, porter le portefeuille à 200 millions d'euros et les revenus propres à un niveau couvrant durablement la fonction mobilisation des ressources.

L'innovation entendue comme réplique maîtrisée, au service de l'autonomie.

Répondant à la demande des États membres d'une stratégie « innovante », la COI ne cherchera pas la nouveauté pour elle-même : elle adoptera des approches éprouvées ailleurs et nouvelles pour la région Indianocéanie, sélectionnées par un filtre à trois critères : (1) l'approche a fait ses preuves dans une organisation comparable ; (2) elle génère des revenus récurrents ou renforce l'autonomie financière de la COI ; (3) elle est réalisable avec les capacités actuelles ou financée par un projet dédié. Ce filtre conduit à retenir une architecture unique plutôt qu'une addition d'instruments. La COI structurera sa diversification autour d'un fonds spécial, réceptacle destiné à recevoir, mutualiser et affecter des contributions de plusieurs partenaires au financement durable d'une priorité régionale récurrente : option juridiquement la plus simple et la plus directement compatible avec le cadre institutionnel actuel, activable par décision du Conseil des ministres sur la base du Règlement financier de 2025, et génératrice de frais de gestion récurrents. Ce véhicule a vocation à abriter deux premiers guichets : une facilité régionale de financement de l'économie bleue et circulaire, adossée au mécanisme adopté en mars 2025 et au projet STAR (CIF/ARISE, BAD¹) ; et, à un stade plus amont, une note de faisabilité sur un mécanisme régional de partage des risques climatiques inspiré du CCRIF caribéen ([Caribbean Catastrophe Risk Insurance Facility](#)). La forme précise du fonds (spécial ou fiduciaire), son dimensionnement et son taux de frais de gestion seront confirmés et calibrés par l'étude sur le modèle économique et son outil de projection avant l'adoption de la stratégie par le Conseil des ministres. Les autres pistes (marchés carbone de l'Article 6, fonds souverains, philanthropie) sont placées en veille structurée plutôt qu'en chantiers simultanés.

Une stratégie articulée au modèle économique de la COI. La stratégie constitue le volet « recettes » du modèle économique actualisé dont l'étude est engagée dans le cadre du

¹ Via les initiatives existantes au niveau du DI2

programme COI Horizon 2030. Les cibles financières (200 M€ de portefeuille, 50 M€ via les fonds climat, 20 M€ d'instruments innovants, frais de gestion portés d'environ 3 % à un minimum de 7 %) *[le pourcentage exact sera identifié pendant l'exercice du modèle économique, et sera discuté avec les États membres]* sont des hypothèses de travail qui seront validées, et le cas échéant révisées, par cette étude et son outil de projection financière avant l'adoption de la stratégie par le Conseil des ministres en 2027.

Cinq objectifs, une fondation. La condition préalable (Objectif fondation) est **l'ancrage politique** : mandat explicite des États membres et circuits décisionnels allégés, à sécuriser dès le second semestre 2026. Sur cette fondation, quatre objectifs opérationnels : **OS1 — sécuriser et fidéliser le socle des partenaires historiques ; OS2 — convertir les accréditations en portefeuille climat effectif ; OS3 — construire les revenus propres et opérationnaliser les instruments innovants ; OS4 — professionnaliser la fonction mobilisation des ressources et le pipeline de projets.** Le pilotage repose sur une Unité de mobilisation des ressources, un tableau de bord aligné sur les indicateurs du Plan d'actions prioritaires 2025-2029, et une évaluation externe à mi-parcours en 2028 conditionnant le renforcement des moyens.

2. Contexte, mandat et démarche

2.1. La COI et son cadre stratégique

Créée en 1982 et institutionnalisée par l'Accord de Victoria (1984), la Commission de l'océan Indien regroupe l'Union des Comores, la France au titre de La Réunion, Madagascar, Maurice et les Seychelles. Elle est la seule organisation intergouvernementale africaine exclusivement composée d'États insulaires. Son action est encadrée par le Plan de développement stratégique 2023-2033 (PDS), décliné en quatre axes, et opérationnalisée par le Plan d'actions prioritaires 2025-2029 (PAP), validé par le Conseil des Ministres en juin 2026 autour de trois priorités : achever la modernisation institutionnelle, assurer la sécurité alimentaire régionale et accélérer la coopération économique.

La présente stratégie n'est pas un document autonome : elle est l'instrument financier du PDS et du PAP. Chaque objectif, chaque initiative et chaque indicateur qui suivent sont rattachés à ce cadre, afin de garantir aux instances un système de redevabilité unique plutôt que des cadres concurrents.

2.2. Le tournant du financement du développement

Trois dynamiques convergent. Premièrement, la contraction de l'APD mondiale et sa réorientation vers les enjeux sécuritaires réduisent les subventions disponibles pour le développement de long terme : après une première baisse de 9% en 2024, l'APD des membres du CAD a chuté de 23,1 % en 2025 et devrait reculer encore en 2026, la part bilatérale et les dons étant les plus touchés. Deuxièmement, l'architecture européenne post-Cotonou (NDICI) supprime les enveloppes régionales dédiées au profit d'une programmation compétitive UE-Afrique : la COI doit désormais gagner ses financements seul ou en consortium, dans des délais stricts. Troisièmement, les guichets en croissance (fonds climat, fonds verticaux, financement mixte) exigent des capacités fiduciaires, un pipeline bancable et du cofinancement. Pour la COI, ce contexte est une contrainte mais aussi une fenêtre d'opportunité : ses accréditations récentes (Fonds vert pour le climat en 2024, Fonds d'adaptation et neuf piliers de l'UE en cours) arrivent au moment précis où les bailleurs recherchent des entités régionales crédibles pour canaliser la finance climatique vers les États insulaires en développement, dont les besoins d'adaptation dépassent largement les flux effectifs. *[Ordre de grandeur du déficit d'adaptation des PEID à*

sourcer (UNEP Adaptation Gap Report ou Global Center on Adaptation) avant citation d'un chiffre précis.]

2.3. Démarche d'élaboration et articulation avec le chantier du modèle économique

La stratégie est le fruit d'un processus participatif conduit d'octobre 2025 à mai 2026 : revue documentaire (Ressource Mobilization Framework 2015², EY 2014, Etude BearingPoint 2022³, mécanisme de financement innovant de l'économie bleue et circulaire de mars 2025), entretiens individuels avec chaque Chargé de mission des Domaines d'intervention, atelier des cadres du Secrétariat général en février 2026, puis consolidation.

Articulation avec l'étude sur le modèle économique. Le Secrétariat général engage parallèlement, dans le cadre du programme COI Horizon 2030, l'actualisation du modèle économique de la COI à l'horizon 2033 (étude, fiche de synthèse, outil de projection). La stratégie et le modèle économique sont les deux faces d'un même exercice : la première organise la génération des ressources, le second en projette la soutenabilité. Pour prévenir toute incohérence devant les instances, trois règles d'articulation sont posées : (i) les hypothèses financières sont partagées — portefeuille, taux de frais de gestion, trajectoire des contributions statutaires, coûts de la fonction mobilisation des ressources ; (ii) **les cibles chiffrées de la présente stratégie ont statut d'hypothèses jusqu'à leur validation par l'étude et son outil de projection, avant soumission au Conseil des ministres** ; (iii) les travaux sur les financements innovants sont conduits en un seul chantier — les recommandations attendues de l'étude sur le modèle économique tiennent lieu d'étude de cadrage pour l'OS3, complétées le cas échéant par les ressources du projet STAR (voir 6.4). L'outil de projection livré par l'étude devient l'instrument de pilotage financier de la stratégie.

3. Diagnostic : le paysage financier de la COI

3.1. Architecture financière actuelle et falaise de 2027-2028

Le financement de la COI repose sur deux piliers. Les **contributions statutaires** des États membres financent exclusivement le budget de fonctionnement du Secrétariat général, selon une clé de répartition inchangée depuis 1989 (France/Réunion 40 %, Madagascar 29 %, Maurice 20 %, Comores 6 %, Seychelles 5 %) ; elles représentent environ 4 à 8 % des ressources totales. S'y ajoutent des contributions en nature substantielles (Expert Thématique International et Volontaire de Solidarité Internationale mis à disposition par la France, siège fourni par Maurice, fonction de direction assurée par des personnels détachés, etc.), dont la valorisation monétaire éclairerait toute révision de la clé⁴. Les **fonds des partenaires techniques et financiers** constituent l'essentiel des ressources : l'UE a représenté jusqu'à 64 % des financements externes sous le FED, l'AFD environ 19 %, complétés par la Banque mondiale, le Fonds vert pour le climat, les agences des Nations unies, l'OIF et les collectivités réunionnaises.

Au 31 mars 2026, l'encours du portefeuille s'élève à près de 150 millions d'euros (dont 142 M€ en gestion directe COI), ventilés principalement entre l'AFD (96,8 M€⁵), l'UE (39,4 M€), la

² Financé par l'UE

³ Financé par AFD

⁴ cf. décision du 37e Conseil demandant au Secrétariat Général-COI de fournir une estimation financière de contributions non-statutaires des États membres.

⁵ Ce montant inclut le financement de 52 millions USD du Fonds Vert pour le Climat (GCF) dans le cadre du projet HYDROMET, dont l'AFD est accréditée.

Banque mondiale (10,1 M€) et le GCF (2,1 M€) — source : Service Budget et Finances. La chronologie des projets révèle le fait central du diagnostic : **la quasi-totalité des projets seront clôturés fin 2027-début 2028**, seuls quelques-uns (dont le projet SWIOP et le projet GCF FP161 « Hydromet » de renforcement des services météorologiques, hydrologiques et climatiques, cofinancé AFD-UE-GCF et en œuvre depuis 2023) restant actifs au-delà. *La période 2026-2027 est donc la fenêtre critique de reconstitution du portefeuille* : chaque trimestre sans soumission majeure rapproche l'organisation d'une contraction brutale de son activité et de ses frais de gestion.

3.2. Forces, faiblesses, opportunités, menaces : lecture stratégique

Le diagnostic FFOM consolidé lors de l'atelier de février 2026 se résume en quatre constats opérants. **Les forces** — positionnement insulaire unique, cadre stratégique solide, expertise reconnue, accréditations GCF/FA/UE en cours ou acquises, portefeuille de 130 M€ géré sur 2020-2025 — donnent à la COI un droit à concourir. **Les faiblesses** — concentration extrême sur deux bailleurs, circuits de validation trop lents pour les appels compétitifs, proposition de valeur de la COI peu lisible pour les partenaires non traditionnels — expliquent pourquoi ce droit n'est pas encore converti. **Les opportunités** — guichets climat en expansion (le cadre d'accréditation révisé du GCF ayant supprimé les plafonds de taille de projet, la capacité étant appréciée à l'instruction), agenda PEID porteur, statut d'entité accréditée permettant de porter des projets nationaux générateurs de frais de gestion, réseau d'observateurs élargi (dont le Japon et la Corée du Sud), essor des financements innovants dont les Seychelles ont été pionnières avec la première obligation bleue souveraine (2018) — dessinent les axes de croissance. **Les menaces** — falaise de 2027-2028, compétition accrue, exigences post-accréditation, instabilité dans les États membres — imposent le séquençage strict que cette stratégie adopte.

3.3. Ce que font les organisations comparables — et ce que la COI en retient

Le benchmark conduit sur le COMESA, la SADC, l'OEACP, l'IORA et le Secrétariat du Commonwealth livre cinq enseignements directement actionnables plutôt qu'un simple état des lieux : (1) **la conformité fiduciaire précède la diversification** — la SADC n'a signé son accord de contribution de 50 M€ géré selon ses propres procédures qu'après une mise à niveau exigeante de ses systèmes, exactement la trajectoire que la COI suit avec les neuf piliers ; (2) **un fonds de partenariat centralisé** (COMESA, SADC) facilite les contributions volontaires et leur traçabilité — instrument éprouvé, transposable ; (3) **une fonction dédiée et dirigée** — le Commonwealth dispose d'une division de mobilisation des ressources avec un directeur ; a minima, la fonction doit être institutionnalisée et dotée ; (4) **la dépendance aux contributions statutaires n'est pas une solution** — l'OEACP, malgré 12 M USD mobilisés à son 11e Sommet (mars 2026), conclut à la nécessité d'une refonte de son modèle ; l'IORA illustre le sous-financement chronique d'un modèle reposant sur les seules contributions ;

(5) **la différenciation par le mandat** : la finance climatique régionale est déjà intermédiée par des bras financiers accrédités (ainsi la TDB, institution financière du COMESA, accréditée GCF), mais aucun secrétariat régional comparable n'occupe le créneau propre à la COI, la mobilisation et la coordination d'un financement climat et développement durable dédié aux États insulaires du Sud-Ouest de l'océan Indien.

3.4. Positionnement concurrentiel sur les guichets climat : où la COI gagne, où elle perd

Affirmer que la COI est « la seule organisation intergouvernementale africaine exclusivement insulaire » établit une légitimité, non un avantage compétitif. Sur un projet donné soumis au Fonds vert pour le climat, la COI n'est pas seule : elle concourt avec des entités mieux dotées. Nommer ces concurrents et cartographier honnêtement les rapports de force est une condition de crédibilité.

Trois catégories de concurrents ou de substituts se disputent les mêmes guichets sur les mêmes pays :

- Les **entités multilatérales accréditées** (PNUD, PNUE, BAD, Banque mondiale) disposent d'équipes de formulation nombreuses, d'un historique de décaissement et d'une capacité de cofinancement que la COI n'égale pas ; le PNUD reste l'une des toutes premières entités accréditées du GCF en volume *[part de portefeuille à vérifier via le portail GCF]*.
- Les **entités nationales de mise en œuvre (National Implementing Entities, NIE)** : la COI étant elle-même accréditée comme entité régionale à accès direct, le substitut n'est pas l'accès direct en général mais l'accès direct national — que le GCF encourage au nom de l'appropriation nationale, montent en compétence dans plusieurs États membres et peuvent, à terme, porter les projets strictement nationaux sans passer par l'échelon régional.
- Les **autres organisations régionales** (COMESA, SADC, IORA) chevauchent partiellement le mandat de la COI sur l'économie bleue et la connectivité. Le propre document de readiness GCF de la COI pose d'ailleurs que la livraison régionale ne doit pas se substituer aux mécanismes nationaux, en particulier à l'accès direct des pays comme NIE : la COI se conçoit en complément, non en rival, de ses États membres.

Face à ces concurrents, l'avantage de la COI n'est ni la taille ni les moyens, mais **trois créneaux défendables** où sa proposition de valeur est structurellement supérieure. Premièrement, le **régional multi-pays insulaire** : un projet de résilience côtière ou de gouvernance océanique couvrant simultanément cinq territoires insulaires est plus coûteux à monter pour une entité nationale ou une grande multilatérale qu'il ne l'est pour une organisation dont c'est le mandat natif et qui dispose déjà des réseaux (OPL, points focaux, comités sectoriels). Deuxièmement, **l'agrégation de petits tickets** : les guichets peinent à traiter des micro-projets nationaux dispersés ; la COI peut les agréger en un programme régional bancable, jouant un rôle d'intermédiation que ni le GCF ni les entités nationales ne remplissent. Troisièmement, la **spécificité PEID insulaire** : la COI parle d'une voix reconnue dans les enceintes où se négocient les guichets dédiés aux petits États insulaires, là où une multilatérale généraliste dilue ce plaidoyer.

La conséquence stratégique est un principe de sélection, pas seulement de positionnement : **la COI ne soumet pas là où une entité nationale ou une grande multilatérale a un avantage décisif** (projet mono-pays classique, gros ticket d'infrastructure). Elle concentre son pipeline sur le régional multi-pays, l'agrégation et l'intermédiation, et se positionne en partenaire de mise en œuvre régionale des grandes multilatérales plutôt qu'en rival frontal — une entité d'exécution accréditée à laquelle le PNUD ou la BAD délègue la composante régionale insulaire d'un programme plus large. Ce choix de complémentarité assumée vaut mieux qu'une concurrence perdue d'avance sur le terrain des moyens. *[Rapports de force par guichet et par pays à affiner avec les données GCF/FA et les contacts de la COI dans ces institutions.]*

Ce positionnement doit toutefois tenir en compte deux réalités que la présente stratégie assume explicitement. La première tient à la capacité d'absorption : la COI a les moyens limités pour formuler, déposer, instruire plusieurs programmes sur le GCF à un instant donné. Le principe de

sélection énoncé ci-dessus n'est donc pas seulement stratégique mais opérationnel : il commande de **concentrer les moyens sur un nombre restreint de projets régionaux phares et de privilégier**, pour le reste, une **posture de co-portage ou de délégation de composante régionale** au sein de programmes portés par de plus grandes entités accréditées.

La seconde tient à l'évolution de l'environnement des bailleurs. Plusieurs partenaires majeurs recentrent leur action climatique sur une logique pilotée par la demande des pays et l'appropriation nationale (la Banque mondiale a ainsi retiré, en 2026, ses cibles de co-bénéfices climat au profit d'une approche centrée sur les résultats et la demande des clients⁶), tendance observable au-delà d'un seul partenaire. Cette contraction relative des guichets, conjuguée à la montée en puissance de l'accès direct national, invite à la prudence : la finance climatique constitue un flux de financement important mais non exclusif, et la stratégie de la COI ne saurait reposer sur ce seul levier. Le créneau régional multi-pays insulaire conserve toute sa pertinence, précisément parce qu'une logique d'appropriation strictement nationale répond mal aux projets couvrant simultanément plusieurs territoires, mais il doit s'inscrire dans une diversification assumée d'autres sources et des instruments.

Plusieurs leviers complémentaires doivent être mobilisés en parallèle : la coopération multilatérale et bilatérale (NDICI, AFD, autres bilatéraux), qui reste la première source de la COI et doit s'élargir au-delà du socle EU/AFD ; la philanthropie, la finance innovante et mixte, et les véhicules fiduciaires, en cohérence avec l'ossature du fonds spécial. Enfin les instruments de transfert de risque (fonds de contingence de type CCRIF ou ARC, Fonds pour répondre aux pertes et préjudices). La finance climatique s'inscrit ainsi comme un flux parmi d'autres au sein d'un portefeuille diversifié.

3.5. Enseignements des exercices antérieurs : l'écart d'exécution

Le RMF de 2015 recommandait déjà une unité dédiée, un comité, un manuel de procédures, un forum annuel des partenaires et un fonds de partenariat : dix ans plus tard, seule la fonction de spécialiste (une personne, recrutée en 2025) a vu le jour. L'étude EY de 2014 chiffrait des mécanismes de prélèvement (importations, solidarité, RSE) restés politiquement inacceptables pour les États membres. L'analyse BearingPoint de 2022 a établi que les accréditations génèrent des frais de gestion récurrents de 7 à 11 % des projets et identifié des modèles de revenus propres (portage d'expertise, think-tank de l'Indianocéanie, événements payants, incubation, valorisation de données), tous conditionnés à un investissement préalable en ressources humaines. Le mécanisme de financement innovant de l'économie bleue et circulaire (mars 2025) a enfin posé les bases techniques de quatre instruments régionaux : obligation bleue, dispositif PPP et échanges dette-nature, fonds régional (subventions, prêts concessionnels, garanties), cadre de finance durable.

La leçon transversale est sans ambiguïté : le problème de la COI n'a jamais été le déficit d'idées, mais **l'écart entre recommandation et exécution**, faute de moyens dédiés, de séquençage et de portage politique. La présente stratégie est construite pour fermer cet écart : moins d'initiatives, mieux dotées, avec un dispositif de redevabilité unique et un jalon d'évaluation à mi-parcours qui conditionne la montée en charge.

4. Théorie du changement et principes directeurs

⁶ <https://www.worldbank.org/en/news/statement/2026/06/29/update-on-the-world-bank-group-climate-change-action-plan>

La stratégie repose sur une chaîne causale explicite : **la crédibilité fiduciaire** (accréditations, procédures, conformité) ouvre l'accès aux guichets et à des frais de gestion plus élevés ; **un pipeline de qualité** (notes conceptuelles alignées sur le PAP, taux de transformation suivis) convertit cet accès en portefeuille ; **la diversification** (nouveaux bailleurs, instruments innovants, projets nationaux portés comme entité accréditée) réduit le risque de concentration ; **les revenus récurrents** (frais de gestion harmonisés, portage d'expertise, fonds de partenariat) financent en retour la fonction mobilisation des ressources et le budget de fonctionnement, réduisant la dépendance aux appels à projets. Chaque maillon est mesuré ; la rupture d'un maillon amont (par exemple la perte d'une accréditation) invalide les maillons aval, ce qui justifie la priorité absolue donnée à la conformité.

Cinq principes directeurs gouvernent l'ensemble :

- **Sélectivité.** Tout nouvel instrument ou marché passe le filtre à trois critères : **éprouvé ailleurs ; générateur de revenus récurrents ou d'autonomie pour la COI elle-même ; réalisable avec les capacités existantes** ou financé par un projet dédié. Ce qui ne passe pas le filtre est placé en veille, pas abandonné.
- **Le test du modèle d'affaires.** Pour chaque instrument, la stratégie répond explicitement à la question : que gagne la COI, sous quelle forme et à quel horizon ? Une obligation bleue finance les États ; la COI n'en capte de la valeur que par des frais de structuration et de gestion. Confondre le financement des projets et le financement de l'organisation est l'erreur qui a limité les exercices antérieurs.
- **Séquençage.** Deux phases — *consolider et démontrer* (2026-2027), *diversifier et institutionnaliser* (2028-2030) — avec un jalon de décision à mi-parcours (évaluation externe 2028) conditionnant la montée en charge des moyens.
- **Alignement et redevabilité uniques.** Un seul cadre de résultats, adossé aux indicateurs du PAP 2025-2029 et du PDS ; un seul calendrier annuel d'événements bailleurs, coordonné avec le forum des partenaires.
- **Proportionnalité des moyens.** La fonction démarre légère et ne croît que sur résultats démontrés, financée par les frais de gestion qu'elle aura contribué à générer.

5. Vision, ambition et cibles 2030

5.1. Vision 2030

« D'ici 2030, la Commission de l'océan Indien aura transformé son modèle de financement pour garantir la pérennité et l'ambition de son action au service des peuples de l'Indianocéanie. Ayant dépassé la dépendance à un cercle restreint de bailleurs, elle gèrera un portefeuille de 200 millions d'euros soutenu par des mécanismes innovants opérationnels et une relation structurée avec un cercle élargi de partenaires. Seule organisation intergouvernementale africaine exclusivement insulaire, la COI sera reconnue comme le canal de référence de la finance climatique et du développement durable pour les États insulaires de l'Indianocéanie — et une voix crédible pour l'ensemble des États insulaires africains. »

La seconde phrase de portée continentale assume l'ouverture ouverte par le partenariat COI-AISCC autour du projet STAR (voir 6.4) : elle répond à la question posée en interne sur le périmètre de l'ambition — l'Indianocéanie comme cœur, les États insulaires africains comme horizon de plaidoyer.

5.2. Cibles chiffrées — hypothèses à valider par l'étude sur le modèle économique

Indicateur	Référence 2020-2025	Jalon fin 2027	Cible 2030
Portefeuille total sous gestion	130 M€ (encours mars 2026 : ~150 M€)	≥ 150 M€ maintenus malgré les clôtures	200 M€
Financements mobilisés via les fonds climat (GCF, FA, FEM, FPP, CIF)	≈ 2 M€ (GCF)	≥ 1 projet GCF approuvé ; EOI STAR convertie [statut à confirmer]	50 M€
Financements via instruments innovants	0	1er instrument structuré ; 1er décaissement	20 M€
Taux moyen de frais de gestion sur nouveaux projets	≈ 3 %	Grille harmonisée validée ; ≥ 5 % en moyenne	≥ 7 % [référence BearingPoint : 7-11 %]
Cadres de partenariat pluriannuels (conventions de financement) avec de nouveaux bailleurs	0	≥ 1 signé	≥ 2 signés
Notes conceptuelles produites par an	n.d.	6	8

Tableau 1 — Cibles 2030. Statut : hypothèses de travail issues de l'extrapolation du portefeuille en cours ; validation et calibrage final par l'étude sur le modèle économique et son outil de projection avant adoption (voir 2.3). [Chiffres du portefeuille et des frais de gestion à confirmer avec le SBF.]

La cible de notes conceptuelles est de six à huit par an : avec cinq Domaines d'intervention et des taux de transformation cibles de 60 % (note vers proposition) et 50 % (proposition vers financement), six à huit notes conceptuelles de qualité produisent davantage de financements que plusieurs notes sous-dotées — et le pipeline reste crédible pour une équipe qui monte en charge.

De la cible à sa faisabilité : l'architecture « ancrés + flux »

Une cible de portefeuille n'a de valeur que si la capacité de production interne permet de l'atteindre. La démonstration complète figure en Annexe A ; son résultat structure l'ensemble de la stratégie et doit être exposé ici. Le volume de financements obtenus est le produit de quatre variables : notes conceptuelles produites, taux de transformation note→proposition (cible

60 %), taux proposition→approbation (cible 50 %) et ticket moyen⁷. Le taux combiné est donc de 30 % : une note conceptuelle sur trois devient un financement.

La contrainte décisive n'est pas le volume de notes mais le calendrier. Le délai entre note conceptuelle et approbation étant de 12 à 30 mois selon les guichets, seules les notes produites avant fin 2028 se convertissent en approbations comptabilisables d'ici 2030. Le stock de notes « utiles » à la cible est ainsi d'environ vingt, et non trente. Vingt notes utiles à 30 % donnent six financements approuvés : pour mobiliser près de 100 M€ de financements nouveaux, **le ticket moyen requis avoisine 15 M€**, hors de portée d'une logique de projets classiques (3 à 8 M€).

La cible n'est donc atteignable que par une **architecture « ancrés + flux » : trois à quatre programmes d'envergure** (les « ancrés ») portant 70 à 80 % de la cible, complétés par un flux de **quatre à six projets moyens**. Les quatre ancrés retenues sont le programme de résilience côtière (GCF/Fonds d'adaptation), le programme régional NDICI 2028-2035 en consortium, la quote-part COI du projet STAR (CIF-ARISE) et l'instrument innovant n°1 (ex : facilité économie bleue et circulaire). Conséquence directe pour le pilotage : **la cible dépend de quatre décisions nominatives, pas d'une moyenne statistique**. La perte d'une ancre (25 à 35 M€) ne se compense pas en produisant davantage de concept notes ; elle se suit donc par une revue trimestrielle nominative en CODIR, distincte du tableau de bord du pipeline qui gouverne le flux.

Enfin, la métrique même de la cible doit être tranchée : « 200 M€ sous gestion » désigne-t-il le volume cumulé géré sur 2026-2030 (lecture cohérente avec la référence de 130 M€ de la période précédente) ou l'encours actif à fin 2030 (lecture deux fois plus exigeante, puisque le portefeuille actuel est presque entièrement clôturé début 2028) ? La stratégie retient la première lecture comme hypothèse de travail et fixe la variable pilotable à 100 M€ de financements nouveaux approuvés sur la période. *[Définition à arrêter avec le SBF et à inscrire au glossaire avant le Conseil des ministres.]*

5.3. Deux phases de mise en œuvre

Phase	Priorités	Critères de passage
Phase 1 2026-2027 « Consolider et démontrer »	Sécuriser le mandat politique et les circuits allégés ; finaliser les accréditations (FA, 9 piliers, FEM engagé) ; soumettre le 1er projet GCF ; suivre la conversion de l'EOI STAR ; préparer les soumissions NDICI 2028-2035 en consortium ; harmoniser les frais de gestion ; déployer procédures, veille et pipeline ; tenir le 1er Forum des partenaires ; articuler la stratégie avec l'étude sur le modèle économique.	Accréditations FA et 9 piliers obtenues ; 1er projet GCF soumis ; grille de frais validée ; ≥ 6 Notes Conceptuelles produites en 2027 ; mandat politique acté par les instances.
Phase 2	Opérationnaliser le premier instrument innovant (1er	Évaluation externe à mi-parcours (2028) : atteinte des critères de

⁷ Le « **ticket moyen** » désigne le montant moyen de financement obtenu par projet approuvé (ou par programme). Ce montant sera défini après identification de la trajectoire financière venant de l'étude sur le modèle économique de la COI.

Phase	Priorités	Critères de passage
2028-2030 « Diversifier et institutionnaliser »	décaissement $\leq$ 2028) ; signer $\geq$ 2 cadres pluriannuels avec de nouveaux bailleurs ; porter des projets nationaux comme entité accréditée ; déployer le fonds de partenariat ; renforcer la RMU si l'évaluation 2028 le justifie ; atteindre 200 M€ et $\geq$ 7 % de frais de gestion moyens.	phase 1, trajectoire du portefeuille, soutenabilité confirmée par l'outil de projection.

Tableau 2 — Séquençage 2026-2030.

6. Objectifs stratégiques

L'architecture distingue une fondation politique et quatre objectifs opérationnels. La fondation n'est pas un objectif parmi d'autres : sans elle, la réactivité qu'exige la compétition pour les financements reste hors de portée, quelle que soit la qualité du travail interne. Elle est engagée en premier, dès le second semestre 2026.

Objectif fondation — Sécuriser le mandat politique et la réactivité institutionnelle

Logique. Les États membres sont les premiers actionnaires de la COI ; c'est leur mandat explicite qui autorise le Secrétariat général à prospecter, négocier et s'engager dans les délais des bailleurs. C'est aussi leur décision qui peut alléger les circuits de validation, aujourd'hui incompatibles avec des appels à projets à quelques semaines d'échéance.

Actions prioritaires.

- Conduire un plaidoyer direct du Secrétaire général auprès des dirigeants nationaux pour obtenir un mandat explicite de mobilisation des ressources et rouvrir le dialogue sur les mécanismes de contributions statutaires ou alternatifs — en s'appuyant sur la fiche de synthèse de l'étude sur le modèle économique comme support de décision commun (S2 2026 - 2027).
- Proposer aux instances des procédures décisionnelles allégées (circuits courts, délégations de signature, seuils [*Petits projets (0 à 3 millions d'euros), projets moyens (3 à 10 millions d'euros) et grands projets (plus de 10 millions d'euros)*] et les faire valider d'ici fin 2027, avec une cible de réduction d'au moins 30 % du délai moyen entre identification d'une opportunité et soumission.
- Instaurer une plateforme de concertation avec les États membres pour définir un pipeline commun de projets finançables par les fonds climat, outiller les points focaux nationaux et systématiser les accords de cofinancement valorisant les contributions en nature — condition directe du taux de cofinancement minimal de 50 % fixé par le PAP pour les projets GCF.
- Assurer une veille stratégique sur les agendas internationaux (PEID, climat, biodiversité, océan) et aligner systématiquement le pipeline sur les stratégies nationales et les CDN, via les outils de veille tels Devex, Development Aid, etc.

Indicateurs. Mandat politique acté (2026) ; procédures allégées adoptées (fin 2027) ; délai moyen de soumission réduit de 30 % ; les États membres sont engagés dans une réflexion formelle sur l'autonomie financière de la COI (fin 2027).

OS1 — Sécuriser et fidéliser le socle des partenaires historiques

Logique. La diversification ne se finance pas sur un socle qui s'effrite. L'UE et l'AFD resteront les premiers partenaires de la période ; la priorité immédiate est de convertir la relation historique en engagements post-2027, au moment où la programmation NDICI 2028-2035 se négocie et où le portefeuille actuel se clôture.

Actions prioritaires.

- Tenir chaque année des rencontres bilatérales de haut niveau avec l'UE et l'AFD ; désigner au sein du Secrétariat général des points focaux partenaires responsables de la relation avec chaque bailleur majeur (à travers l'utilisation des outils CRM tels Salesforce).

- Soumettre au moins trois initiatives régionales structurantes [*le nombre et montant des initiatives seront à définir*] au guichet NDICI 2028-2035, préparées en consortium (SADC, COMESA, agences, États membres) sur les thématiques prioritaires du PAP — résilience climatique, économie bleue, sécurité alimentaire, connectivité maritime.
- Garantir un taux de soumission des rapports contractuels de 100 % dans les délais, via un outil de suivi des obligations de reporting.
- Réactiver les partenariats dormants (JICA, GIZ, SIDA, BAD) et approfondir la relation avec les observateurs, en instituant un dialogue de haut niveau instances COI - hauts représentants des observateurs, et en instruisant la création d'un statut de « partenaire » plus engageant que celui d'observateur (piste de la retraite de Moroni, 2019).

Indicateurs. Trois soumissions NDICI préparées d'ici 2028 ; 100 % de reporting dans les délais dès 2027 ; points focaux partenaires désignés (2026) ; nombre de partenariats réactivés.

OS2 — Convertir les accréditations en portefeuille climat effectif

Logique. Les accréditations sont des actifs coûteux à acquérir et à maintenir ; leur rentabilité dépend exclusivement du volume de projets qu'elles portent. La COI est la seule organisation intergouvernementale de la zone Afrique orientale-australe-océan Indien accréditée au Fonds vert : cette rente de position a une durée de vie limitée.

Actions prioritaires.

- Appliquer le principe de sélection concurrentielle établi en 3.4 : concentrer les soumissions sur le régional multi-pays insulaire, l'agrégation de petits tickets nationaux et l'intermédiation, et se positionner en partenaire d'exécution régionale des grandes multilatérales (PNUD, BAD) plutôt qu'en rival frontal sur les projets mono-pays ou les gros tickets d'infrastructure, où une entité nationale ou multilatérale a l'avantage.
- Finaliser l'accréditation au Fonds d'adaptation et l'évaluation des neuf piliers de l'UE (fin 2026 - début 2027) ; soumettre des programmes régionaux au Fonds pour les pertes et préjudices.
- Soumettre une première demande de préparation de projet (PPF) au GCF dès 2026 [*voir si échéance réaliste ou non*], puis au moins une par an (résilience côtière, énergies renouvelables, climat-santé), en capitalisant sur le précédent du projet FP161 « Hydromet » ; le cadre d'accréditation révisé du GCF ayant supprimé les plafonds de taille de projet, l'ambition des programmes est appréciée à l'instruction et non bornée a priori.
- Ajouter les Fonds d'investissement climatiques (CIF) au portefeuille de guichets via le programme ARISE : suivre la conversion de la manifestation d'intérêt STAR (50 M USD, co-portée COI-AISCC avec la BAD, la SADC et le COMESA) [*statut de la soumission du 8 juin 2026 à confirmer*] et préparer la phase de formulation.
- Investir dans la capacité de formulation du DI4 (climat) — experts en formulation GCF— financée en priorité sur les ressources de préparation des fonds eux-mêmes (Readiness, PPF) plutôt que sur le budget de fonctionnement.
- Activer le portage de projets nationaux comme entité accréditée, au profit des États membres et, à terme, des membres de l'AISCC : chaque projet national porté génère des frais de gestion alimentant le modèle économique, la priorité programmatique restant aux projets régionaux.
- Cartographier les financements de sécurité maritime (UE, Inde, Japon, Corée du Sud, fonds fiduciaires) et soumettre au moins une proposition régionale d'ici 2028 ; appuyer le réseau

SEGA One Health pour une note conceptuelle climat-santé et solliciter les guichets correspondants *[éligibilité Pandemic Fund à vérifier]*.

Indicateurs (alignés PAP, Produit 1.4). Trois accréditations finalisées d'ici 2030 ; nombre de projets GCF instruits ou en cours d'instruction (cible PAP : 2 d'ici 2029) ; taux de cofinancement des projets GCF ≥ 50 % ; part des notes conceptuelles non-climat ≥ 40 % (préservation de l'équilibre thématique du mandat).

OS3 — Construire les revenus propres et opérationnaliser les instruments innovants

Logique. C'est ici que se joue l'« innovation » : réduire la dépendance aux appels à projets par des revenus récurrents et des instruments éprouvés ailleurs. L'objectif distingue donc deux registres complémentaires — le socle de revenus propres, discret mais structurel, et les instruments financiers innovants, sélectifs et séquencés.

a) Le socle de revenus récurrents

- **Harmoniser et relever les frais de gestion** : adopter en 2026 une grille cible portant progressivement le taux moyen d'environ 3 % vers un minimum de 7 % sur les nouveaux projets (fourchette de référence BearingPoint : 7-11 % ; taux UE post-accréditation : +7 %), validée par l'étude sur le modèle économique et négociée bailleur par bailleur.
- **Valoriser le temps de montage et de gestion** : méthodologie standardisée d'ici 2027, intégrée à toutes les soumissions — chaque proposition rémunère désormais l'ingénierie de la COI.
- **Créer un Fonds de partenariat COI** (modèle COMESA/SADC) : compte centralisé recevant les contributions volontaires des observateurs et partenaires, doté d'un règlement de gouvernance simple ; lancement au Forum des partenaires 2027.
- **Développer le portage d'expertise** (BearingPoint) : offre de services facturables de la COI (accompagnement d'accréditation, formulation climat) auprès d'autres PEID et organisations régionales — pilote en 2028, après consolidation interne.

b) Un fonds spécial comme ossature, deux premiers guichets et une veille structurée

Ossature — Fonds spécial de la COI. La diversification est structurée autour d'un fonds spécial⁸ servant de réceptacle unique aux contributions de plusieurs partenaires affectées à une priorité régionale récurrente. La note juridique et institutionnelle sur les mécanismes de fonds dédiés, validée par le Comité de direction, retient cette forme comme la plus simple et la plus directement compatible avec le cadre institutionnel de la COI : elle est activable par décision du Conseil des ministres sur la base du Règlement financier de 2025, sans création de structure juridique autonome. Le fonds n'est pas un instrument supplémentaire mais le véhicule qui abrite les deux guichets ci-dessous et en mutualise la gouvernance, la comptabilité et les frais de gestion. Sa forme définitive (fonds spécial ou fonds fiduciaire), son dimensionnement et son taux de frais seront calibrés par l'étude sur le modèle économique et son outil de projection.

- **Instrument n°1 — Facilité régionale de financement de l'économie bleue et circulaire.** Base technique : le mécanisme adopté en mars 2025 (fonds régional combinant subventions, prêts concessionnels et garanties pour les PME de l'économie bleue). Véhicule de financement : la composante 1 du projet STAR (fonds catalytiques, « banques bleues », carbone bleu, obligations bleues, paiements pour services écosystémiques), qui finance

⁸ cf. Note fonds spécial développé par GOPA en juin 2026

également — composante 1.d — les tables rondes de bailleurs et les outils de mobilisation des ressources, c'est-à-dire la mise en œuvre de la présente stratégie. Partenaires : BAD, BEI, secteur privé. Modèle d'affaires COI : frais de structuration et de gestion de la facilité. Jalon : structuration 2027, premier décaissement avant fin 2028.

- **Instrument n°2 — Mécanisme régional de partage des risques climatiques (note de faisabilité).** Modèle éprouvé : le CCRIF, créé en 2007 pour les PEID des Caraïbes (assurance paramétrique mutualisée). Livrable limité et daté : une note de faisabilité fin 2027, préparée avec un partenaire technique (Banque mondiale ou BAD), sans engagement de structuration avant l'évaluation de 2028. Aucune organisation de l'océan Indien n'occupe ce rôle ; la COI peut le revendiquer sans le préempter seule.
- **Veille structurée (pas de chantier avant 2028) :** marchés carbonés de l'Article 6 (potentiel de carbone bleu et forestier des États membres ; le Japon et la Corée du Sud, acheteurs actifs, sont observateurs de la COI — convergence à documenter dans une note de veille annuelle) ; fonds souverains et investisseurs institutionnels du Golfe ; fondations philanthropiques. Ces pistes n'entrent en phase active que si le filtre de sélectivité est satisfait et sur décision du CODIR.

Indicateurs. Grille de frais de gestion adoptée (2026) et taux moyen effectif ($\geq 5\%$ fin 2027, $\geq 7\%$ en 2030) ; Fonds de partenariat opérationnel (2027) et volume collecté ; instrument n°1 : premier décaissement ≤ 2028 ; note de faisabilité « risques climatiques » livrée (fin 2027) ; part du budget de fonctionnement couverte par des ressources propres hors contributions statutaires *[trajectoire à calibrer par l'outil de projection]*.

OS4 — Professionnaliser la fonction mobilisation des ressources et le pipeline

Logique. La compétitivité se gagne dans les processus : veille, qualité des notes, délais, taux de transformation. L'objectif transforme une pratique artisanale et dispersée en une fonction outillée, mesurée et partagée par l'ensemble des Domaines d'intervention.

Actions prioritaires.

- Adopter une procédure unifiée de réponse aux appels à projets (flowchart, rôles, délais) et former au moins 80 % des agents concernés d'ici mi-2027 ; impliquer les OPL par une retraite annuelle conjointe et des ateliers de co-construction.
- Mettre en place la veille partagée : référent désigné, calendrier annuel des appels actualisé mensuellement, diffusion des opportunités pertinentes sous cinq jours ouvrés, point permanent « mobilisation des ressources » à chaque CODIR élargi.
- Produire six notes conceptuelles par an dès 2027, huit à partir de 2029, avec sections transversales obligatoires (genre, jeunesse, climat, gouvernance) et relecture qualité ; tableau de bord trimestriel du pipeline mesurant les taux de transformation (cibles : $\geq 60\%$ Note Conceptuelle→proposition/full proposal ; $\geq 50\%$ proposition→financement).
- Intégrer l'appui au montage des projets dans les termes de référence et l'évaluation annuelle des chefs de projet et experts ; organiser deux formations internes par an (montage, financements innovants) et un dispositif de mentorat ; constituer un vivier d'experts externes mobilisables sous contrats-cadres en moins de quinze jours.
- Cartographier annuellement les compétences internes et désigner des champions thématiques garantissant la transversalité des dossiers.

Indicateurs. Notes conceptuelles/an (6 en 2027, 8 en 2029) ; taux de transformation aux deux étages ; délai moyen de soumission (-20 % fin 2027, -30 % en 2030) ; taux de diffusion des opportunités ≤ 5 jours (100 %) ; taux de participation des OPL aux ateliers (≥ 75 %).

6 bis. Cadrage juridique et fiduciaire des instruments innovants

Les instruments de l'OS3 — et en particulier la facilité de financement de l'économie bleue et circulaire — supposent que la COI mobilise des prêts, des garanties et des capitaux privés. Or c'est très précisément sur ce terrain qu'échouent, en instruction, la plupart des mécanismes de finance innovante portés par des organisations intergouvernementales. La question n'est pas accessoire : elle conditionne la faisabilité même de l'instrument financier innovant envisagé et doit être tranchée avant toute annonce publique de structuration. La stratégie l'expose donc explicitement, plutôt que de la laisser émerger en phase d'instruction, où elle coûte le plus cher.

6 bis.1. La distinction fondatrice : gérer une subvention n'est pas porter un risque financier

Les accréditations acquises ou en cours (GCF, neuf piliers de l'UE) habilitent la COI à recevoir et gérer des subventions selon des normes fiduciaires exigeantes. Elles ne l'habilitent pas, en elles-mêmes, à consentir des prêts, à émettre ou porter des garanties, ni à détenir des participations — activités qui relèvent d'un régime prudentiel distinct et supposent des fonds propres, un provisionnement du risque et souvent un agrément financier. Confondre les deux capacités est l'erreur qui fait rejeter un instrument en comité d'investissement. La COI doit donc établir, avant d'annoncer qu'elle « porte » une facilité, ce que son statut l'autorise réellement à faire.

6 bis.2. Trois options de portage, par ordre de risque juridique croissant

Trois architectures sont possibles ; elles ne s'excluent pas et peuvent se succéder dans le temps.

- **Option A — La COI arrangeur, un tiers fiduciaire porteur (risque faible, recommandée pour l'amorçage).** La COI structure la facilité, mobilise les parties, définit la stratégie d'investissement et en assure le secrétariat ; le portage financier (prêts, garanties, trésorerie) est assuré par une institution financière de développement déjà agréée — BAD, BEI, Proparco, ou la Banque mondiale. La COI capte des frais d'arrangement et de gestion sans porter le risque de crédit ni mobiliser de fonds propres. C'est le montage retenu par la plupart des facilités régionales comparables et le seul réaliste à l'horizon de la présente stratégie.
- **Option B — Un véhicule dédié à personnalité juridique propre (risque moyen, horizon phase 2).** Création d'un fonds régional distinct, doté de sa propre gouvernance et d'un gestionnaire professionnel, dont la COI est fondatrice et membre du comité stratégique sans en être juridiquement responsable au-delà de son apport. Ce montage isole le risque financier hors du bilan de la COI. Il n'est pas théorique dans le contexte de l'Indianocéanie : la région dispose de fonds fiduciaires de conservation et d'environnement structurés selon cette logique — au premier rang desquels la Fondation pour les aires protégées et la biodiversité de Madagascar (FAPBM), fonds fiduciaire de référence à l'échelle africaine, dont l'architecture (capital pérenne, gouvernance mixte, gestion d'actifs déléguée, fenêtres de sinking fund) constitue un précédent directement transposable à un fonds régional bleu ou climat. Les limites sont connues : temps de constitution de 18 à 36 mois, capital d'amorçage

à réunir, et arbitrage à conduire entre un fonds de dotation (revenus de placement, horizon long) et un fonds renouvelable ou de type blended (décaissement plus rapide, dépendance aux reconstitutions). Cet arbitrage relève de l'étude de préfiguration mentionnée en 6 bis.3.

- **Option C — La COI porteur direct (risque élevé, à écarter sauf réforme statutaire).**
La COI porterait elle-même prêts et garanties sur son propre bilan. Cette option supposerait une modification de l'Accord de Victoria, la constitution de fonds propres et un cadre prudentiel interne inexistant à ce jour. Elle n'est pas recommandée et ne doit pas être présentée comme l'hypothèse de travail.

6 bis.3. Ce que la stratégie engage — et ce qu'elle subordonne

La note juridique et institutionnelle sur les mécanismes de fonds dédiés, validée par le Comité de direction, confirme que le fonds spécial est le véhicule de portage recommandé à court terme : il est activable par décision du Conseil des ministres sur la base du Règlement financier de 2025 et n'emporte pas, à lui seul, de prise de risque financier au sens de l'Option B. En conséquence, la stratégie retient l'Option A comme hypothèse de structuration de l'instrument n°1 et subordonne toute évolution vers l'Option B aux conclusions d'une note juridique préalable. Cette note — livrable daté, à commander avec un appui externe spécialisé en droit financier des organisations internationales — doit établir, avant la fin du premier semestre 2027 : (i) ce que l'Accord de Victoria et les textes dérivés autorisent la COI à faire en matière d'engagements financiers ; (ii) le traitement fiscal et prudentiel applicable dans la juridiction du siège ; (iii) le partage de responsabilité avec l'institution financière porteuse dans l'Option A ; (iv) les conditions de création d'un véhicule dédié dans l'Option B. Aucun engagement de structuration au-delà de l'arrangement n'est pris avant la remise de cette note. *[Capacité statutaire réelle de la COI à confirmer par le service juridique : point bloquant en instruction, à traiter en amont.]*

Ce cadrage transforme une faiblesse latente en argument de crédibilité : en montrant aux bailleurs et aux États membres qu'elle distingue clairement arrangement et portage de risque, la COI se présente comme un partenaire fiduciairement lucide, et non comme une organisation qui promet des instruments qu'elle ne pourrait juridiquement pas porter.

7. Segmentation des partenaires et calendrier unique d'engagement

La prospection indifférenciée disperse une équipe réduite. La stratégie segmente les partenaires en quatre cercles, chacun assorti d'un objectif, d'un mode de relation et d'un responsable. La règle d'or : chaque partenaire du cercle 1 et 2 a un point focal nommé ; aucun démarchage du cercle 4 n'est engagé avant 2028 sauf opportunité validée en CODIR.

Cercle	Partenaires	Objectif 2026-2030	Mode de relation
1. Socle	UE, AFD (avec Région et Département de La Réunion)	Fidéliser ; sécuriser la programmation NDICI 2028-2035 ; ≥ 3 soumissions structurantes	Points focaux dédiés ; rencontres bilatérales annuelles de haut niveau ; 100 % de reporting dans les délais

Cercle	Partenaires	Objectif 2026-2030	Mode de relation
2. Croissance climat	GCF, Fonds d'adaptation, FEM, Fonds pertes et préjudices, CIF/ARISE (BAD)	Convertir les accréditations : 50 M€ mobilisés d'ici 2030 ; conversion de l'EOI STAR	Pipeline dédié ; demandes PPF/Readiness annuelles ; conformité post-accréditation suivie
3. Élargissement	Banque mondiale, BAD (hors CIF), Japon, Corée du Sud, Inde, agences NU, Commonwealth, OIF ; partenariats à réactiver (JICA, GIZ, Sida)	≥ 2 cadres de partenariat pluriannuels signés d'ici 2028 ; dialogue institutionnalisé avec les observateurs	Cartographie annuelle ; Forum des partenaires ; réseau « Amis de la COI » ; statut de « partenaire » à instruire
4. Exploratoire	Fondations philanthropiques, fonds souverains et investisseurs institutionnels, acheteurs Article 6, secteur privé régional	Veille structurée ; entrée en phase active sur décision CODIR après 2028	Note de veille annuelle ; contacts d'opportunité ; pas d'investissement lourd en phase 1

Tableau 3 — Segmentation des partenaires.

Un seul cycle annuel d'engagement des bailleurs. Le PAP prévoit déjà une conférence des bailleurs sur la sécurité alimentaire et le Ve Sommet des chefs d'État et de gouvernement (Madagascar). Plutôt que d'y superposer des événements concurrents, la stratégie organise un cycle unique : le **Forum annuel des partenaires de développement** (premier tenu entre décembre 2026 et mars 2027) sert de rendez-vous cadre : présentation des résultats, du pipeline et des initiatives emblématiques, lancement du réseau « Amis de la COI » et du Fonds de partenariat. Les événements thématiques du PAP (conférence sécurité alimentaire, Sommet) en constituent les déclinaisons sectorielles et politiques, préparées avec les mêmes supports (pitch deck, fiches projets, brochure investisseur).

8. Cadre de mise en œuvre

8.1. Gouvernance et dispositif interne

La mise en œuvre est placée sous l'autorité directe du Secrétaire général et de la Directrice par intérim. Une **Unité de mobilisation des ressources (RMU)** : un ETP (Équivalent Temps Plein), le Spécialiste en mobilisation des ressources. Le spécialiste en mobilisation des ressources assure la coordination : pilotage de la stratégie et du tableau de bord, plaidoyer auprès des bailleurs, coordination des dialogues bilatéraux, supervision de la qualité du pipeline, organisation du Forum des partenaires, liaison avec les États membres et suivi de l'articulation avec l'étude sur le modèle économique. Les **Chargés de mission des Domaines d'Interventions**, en tant que points focaux partenaires, sont chargés du plaidoyer et des négociations avec les partenaires et observateurs. **Les Chargés de Missions et les experts techniques** restent les premiers

rédacteurs des notes conceptuelles et propositions de leurs domaines et contribuent à la veille sectorielle ; les **points focaux partenaires** gèrent la relation avec les bailleurs des cercles 1 et 2 (socle et croissance climat) ; le **CODIR** tient lieu de **comité de mobilisation des ressources** par son point permanent trimestriel (sans création d'instance nouvelle). L'appui administratif (calendrier, diffusion, logistique) est mutualisé avec le service communication. L'équipe Communication coordonnera avec la mobilisation des ressources sur la mise en forme des documents destinés aux bailleurs (notes conceptuelles, fiches de positionnement, supports du Forum des partenaires) selon la charte graphique de la COI, coordination de la traduction FR/EN, diffusion et visibilité (communiqués, site web, réseaux sociaux), production des livrables de visibilité exigés contractuellement par certains bailleurs (obligations de communication de l'UE, du GCF, etc.), et appui à l'organisation du Forum des partenaires.

8.2. Initiatives emblématiques — alignées sur les priorités du PAP

Les initiatives emblématiques incarnent la stratégie auprès des bailleurs. Elles sont structurées par priorité thématique du PAP et du PDS, dont le découpage relève de l'organisation interne que le Secrétaire général peut faire évoluer entre deux Conseils des ministres. Chaque initiative a un chef de file désigné, une cible indicative et des guichets identifiés *[cibles à consolider avec les Chargés de mission avant le Forum]*.

Initiative emblématique	Contenu (projets d'ancrage)	Cible indicative et guichets
1. Résilience climatique des territoires insulaires (PDS Axe 1 ; PAP 2.3)	Programme multi-pays de résilience côtière : restauration mangroves et récifs, solutions fondées sur la nature, services hydrométéorologiques, mobilité climatique (capitalisation RECOS, Hydromet)	30 M€ — GCF, Fonds d'adaptation, AFD, FFEM
2. Souveraineté alimentaire régionale (PAP priorité 2)	Facilité régionale pour la sécurité alimentaire : espace agricole régional, filières prioritaires (riz, grains secs, oignon, maïs), normes SPS, formation professionnelle agricole (SANOI, PRESAN, SWIOFISH2) ; adossée à la conférence des bailleurs prévue par le PAP	15 M€ — UE, FAO, FIDA, Banque mondiale, GCF (climat-sécurité alimentaire)
3. Économie bleue et circulaire, connectivité (PAP priorité 3)	Facilité de financement de l'économie bleue et circulaire (instrument n°1, mécanisme 2025 + STAR composante 1) : subventions, prêts, garanties PME ; connectivité maritime ; verdissement des ports ; achats groupés	25 M€ — CIF/ARISE (BAD), BEI, AFD/Proparco, FEM, secteur privé
4. Sécurité maritime et intérêts insulaires (PDS Axe 1)	Consolidation MASE/SSA, surveillance des pêches, lutte	20 M€ — UE, coopérations bilatérales

Initiative emblématique	Contenu (projets d'ancrage)	Cible indicative et guichets
	contre la criminalité transnationale, plaidoyer PEID	(Inde, Japon, Corée du Sud)
5. Santé et capital humain (PDS Axe 3 ; PAP 2.4)	Réseau SEGA One Health : veille épidémiologique, préparation aux pandémies, adaptation climat-santé ; formation professionnelle et mobilité	10 M€ — AFD, UE, Fonds mondial, fondations <i>[guichets pandémie à vérifier]</i>

Tableau 4 — Portefeuille d'initiatives emblématiques (total indicatif : 100 M€ de financements nouveaux à mobiliser, complétant le portefeuille existant vers la cible de 200 M€).

8.3. Communication et visibilité

La communication au service de la mobilisation des ressources s'insère dans la stratégie de communication et de visibilité existante de la COI : ajout d'une section « Partenaires » au site institutionnel (brochure investisseur téléchargeable, fiches projets, indicateurs d'impact) ; pitch deck institutionnel bilingue (français/anglais) présentant la proposition de valeur, le PDS et les initiatives emblématiques ; section « partenaires » dans la newsletter trimestrielle existante ; présence proactive à trois à cinq conférences internationales par an (Ex : COP climat et biodiversité, Our Ocean, conférences PEID) avec side-event si faisable ; animation LinkedIn institutionnelle.

8.4. Mobilisation des États membres

Les États membres sont à la fois bénéficiaires et relais. Leur participation s'articule sur les trois niveaux existants : les **OPL**, associés aux dialogues bilatéraux avec les bailleurs, informés systématiquement des propositions en cours et sollicités pour les facilités administratives nationales (lettres d'endossement) ; les **points focaux nationaux thématiques**, formés aux procédures des bailleurs et aux financements innovants, animés en réseau par visioconférence semestrielle, premiers contributeurs des notes conceptuelles ; le **Conseil des ministres**, saisi annuellement d'un état de la mobilisation des ressources et du pipeline pour validation stratégique, et invité à statuer sur les procédures allégées. Les accords de cofinancement COI-États membres sont systématisés, avec valorisation des contributions en nature dans les budgets soumis — levier direct de compétitivité des propositions et d'atteinte du cofinancement exigé par les fonds climat.

8.5. Budget de mise en œuvre de la stratégie

Poste	Coût annuel (€)	Source
Salaire et charges RMU (1 ETP)	36 000	Contributions statutaires / fonds institutionnels
Missions de plaidoyer et conférences (1 à 2 par an)	10 000	Idem ; cofinancement projets le cas échéant

Poste	Coût annuel (€)	Source
Outils de veille et abonnements	3 000	Idem
Formations et renforcement de capacités	4 000	Idem ; ressources Readiness
Communication dédiée (section web, pitch deck, plaquettes)	5 000	Budget communication existant en partie
Contribution au Forum des partenaires	5 000	Cofinancements partenaires recherchés
Total annuel — phase 1	63 000	≈ 0,03 % du portefeuille cible

Tableau 5 — Budget annuel de la fonction (phase 1). La ventilation définitive entre contributions statutaires et fonds institutionnels sera arrêtée à la finalisation ; le renforcement en phase 2 (second ETP, ≈ 40 000 €/an) est conditionné à l'évaluation de 2028 et financé par les frais de gestion générés.

À noter : la composante 1.d du projet STAR (élaboration d'outils et de stratégies de mobilisation des ressources, tables rondes de bailleurs) constitue, si l'Expression Of Interest est convertie, une source de financement direct de la mise en œuvre de la présente stratégie — cas d'école du principe de proportionnalité : faire financer la fonction par les projets qu'elle génère.

9. Suivi-évaluation et gestion des risques

9.1. Un cadre de résultats unique, adossé au PAP

Le tableau de bord de la stratégie reprend les indicateurs du PAP 2025-2029 chaque fois qu'ils existent, complétés par les indicateurs propres à la fonction. Il est présenté trimestriellement en CODIR élargi et annuellement au Conseil des ministres. Une évaluation externe indépendante est commanditée à mi-parcours (2028) ; ses conclusions conditionnent la montée en charge des moyens et l'éventuelle révision des cibles pour 2029-2030.

Indicateur (référence PAP le cas échéant)	Base 2025/26	Jalon 2027	Cible 2030
% moyen des financements gérés de manière effective par la COI (PAP II1)	65	70	75 (cible PAP 2029)
Projets GCF instruits ou en cours d'instruction (PAP Produit 1.4)	1	2	≥ 3
Taux de cofinancement des projets GCF (PAP Produit 1.4)	0	≥ 50 %	≥ 50 %
Portefeuille sous gestion (M€)	150 (en cours)	≥ 150	200
Financements via fonds climat (M€ cumulés)	≈ 2	≥ 10 [à calibrer]	50

Indicateur (référence PAP le cas échéant)	Base 2025/26	Jalon 2027	Cible 2030
Taux moyen de frais de gestion (nouveaux projets)	≈ 3 %	≥ 5 %	≥ 7 %
Instrument innovant n°1 : décaissement	—	Structuration	1er décaissement ≤ 2028 ; 20 M€ mobilisés
Notes conceptuelles/an et taux de transformation Notes Conceptuelles → proposition	n.d.	6 ; ≥ 60 %	8 ; ≥ 60 %
Cadres de partenariat pluriannuels signés	0	≥ 1	≥ 2
Délai moyen identification opportunités → soumission notes conceptuelles	réf. 2026	-20 %	-30 %

Tableau 6 — Cadre de résultats consolidé. Les valeurs signalées sont des hypothèses à valider par l'outil de projection du modèle économique.

9.2. Risques et mesures de mitigations

Risque	Niveau	Mesures de mitigation	Responsable proposé (risk owner)
Falaise de financement 2027-2028 : clôture simultanée des projets sans relève	Élevé	Priorité absolue de phase 1 aux soumissions NDICI et GCF ; suivi trimestriel du pipeline ; application provisoire anticipée de la stratégie dès 2026	Secrétaire général (appui : RMU pour le suivi du pipeline)
Décalage entre priorités des États membres et des partenaires ; mandat politique non obtenu	Élevé	Objectif fondation engagée en premier ; fiche de synthèse du modèle économique comme support de décision ; plateforme de concertation	Secrétaire général (via le COPL)
Non-conformité post-accréditation (GCF, UE)	Moyen	Point focal conformité désigné ; audits internes ; formation continue ; second ETP de la phase 2 dédié pour partie à la conformité	Points focaux (avec appui SBF)
Changement de cap d'un bailleur majeur (UE ou AFD)	Moyen	Diversification ; cadres pluriannuels ; 100 % de reporting dans les délais (éliminer tout motif de désengagement imputable à la COI) ; dialogue politique de haut niveau	Spécialiste mobilisation des ressources / RMU (appui : SG pour le dialogue de haut niveau)
Éviction sur les guichets climat par des entités mieux dotées (PNUD, BAD) ou	Moyen	Principe de sélection concurrentielle (3.4) : régional multi-pays, agrégation, intermédiation ;	Spécialiste mobilisation des ressources / RMU (avec les DI)

Risque	Niveau	Mesures de mitigation	Responsable proposé (risk owner)
substitution par l'accès direct national (NIE)		positionnement de la COI en tant que partenaire d'exécution des multilatérales et en complément des NIE plutôt qu'en rival ; ne pas soumettre là où l'avantage est décisif contre la COI	
Capacité RMU insuffisante face à la montée en charge ; dispersion sur trop de chantiers	Élevé	Filtre de sélectivité ; deux instruments innovants maximum ; veille structurée pour le reste ; montée en charge conditionnelle pré-décidée	Secrétaire général (via le COPL)
Capacité juridique de la COI à porter prêts/garanties non établie : rejet de l'instrument innovant en instruction	Élevé	Section 6 bis : Option A (COI arrangeur, tiers fiduciaire porteur) par défaut ; note juridique préalable (S1 2027) ; aucune structuration au-delà de l'arrangement avant sa remise	Secrétaire général (appui : conseil juridique / AT Horizon 2030)
Incohérence entre la stratégie et le modèle économique actualisé	Moyen	Règles d'articulation (section 2.3) : hypothèses partagées, validation des cibles par l'outil de projection, chantier unique sur les financements innovants	Service Budget et Finances via l'outil de projection (appui : équipe de coordination modèle économique)
Instabilité économique ou catastrophe naturelle dans un État membre	Moyen	Instrument n°2 (partage des risques) instruit ; flexibilité du PAP ; cofinancements en nature	Domaine d'Intervention concerné (appui : RMU pour l'instrument n°2)

Tableau 7 — Registre des risques (synthèse ; matrice détaillée en annexe de travail).

9.3. Plan de contingence : déclencheurs, réponses et financement de secours

Le registre des risques identifie les menaces, le plan de contingence décide ce que la COI fera si elles se matérialisent. Sa fonction est d'éviter que la décision se prenne sous pression, au moment où le portefeuille se contracte et où la marge de manœuvre est la plus faible. Il applique au modèle de financement de la COI la discipline que l'organisation promeut auprès de ses États membres en matière de financement des risques de catastrophe : des déclencheurs pré-convenus et mesurables, une réponse organisée en couches, et un financement de secours arrangé à l'avance plutôt que négocié dans l'urgence.

Principe des déclencheurs. Chaque ancre du portefeuille (Annexe A) et le rythme de production du pipeline sont assortis d'un seuil objectif et daté. Le franchissement d'un seuil n'ouvre pas une discussion : il impose de statuer au CODIR suivant sur la réponse pré-définie. Les seuils sont volontairement précoces — l'objectif est d'agir sur les signaux avancés (positionnement, soumission, production de notes conceptuelles), non de constater l'échec des approbations deux ans trop tard.

Déclencheur (seuil objectif)	Signal	Réponse pré-définie	Propriétaire / moment
Notes utiles en cumul glissant sous la trajectoire (< 4 fin 2026, < 10 fin 2027, < 17 fin 2028)	Pipeline insuffisant pour la cible 2030	Redéployer l'effort des guichets longs (GCF, 24-30 mois) vers guichets rapides (< 12 mois : bilatéraux, FEM, lignes UE) ; recentrer sur 3 DI les plus productifs	RMU / revue trimestrielle CODIR
NDICI : positionnement non acté dans la programmation au T4 2026 <i>[calendrier UE à vérifier]</i>	Ancre 2 (NDICI/UE) compromise	Activer le plaidoyer politique de haut niveau (SG + présidence en exercice) ; basculer une part de l'ambition régionale vers guichets alternatifs	SG / CODIR T4 2026
GCF : PPF rejetée ou non soumise fin 2026	Ancre 1 (GCF) retardée	Resoumission avec appui d'un delivery partner (PNUD/BAD en co-portage) ; mobiliser le Fonds d'adaptation en substitution partielle	DI climat + RMU / CODIR
STAR : EOI non convertie en formulation au T2 2027 <i>[échéancier BAD à confirmer]</i>	Ancre 3 (STAR/BAD) incertaine	Réorienter la facilité économie bleue vers un montage BAD/BEI hors ARISE ; réviser la quote-part cible	RMU / CODIR T2 2027
Perte confirmée d'une ancre (≥ 25 M€)	Écart majeur à la cible	Ne pas compenser par le flux (5-8 projets moyens hors de portée — cf. Annexe A) ; identifier une ancre de substitution ; réviser formellement la cible 2030 au Conseil des ministres	SG / Conseil des ministres

Tableau 8 — Déclencheurs et réponses de contingence. Les seuils sont des signaux avancés, non des constats d'échec.

La réponse en trois couches : protéger, geler, redéployer

Quel que soit le déclencheur activé, la réponse suit un ordre de priorité arrêté à l'avance. **Protéger** en priorité absolue : la conformité fiduciaire et les accréditations (leur perte invalide tout l'aval de la théorie du changement), la relation avec le socle UE/AFD, et la fonction RMU minimale. **Geler** : l'expansion vers le cercle 4 (fonds souverains, philanthropie), la structuration de l'instrument n°2, le recrutement du second ETP, et tout nouvel engagement de démarchage.

Redéployer : le pipeline des guichets longs vers les guichets rapides, et l'expertise de formulation vers les dossiers à plus forte probabilité d'approbation à court terme, pour maintenir un flux d'approbations pendant la traversée.

Le point critique : sécuriser le financement de la fonction quand le portefeuille se contracte

La RMU (63 000 €/an) est destinée à être financée par les frais de gestion générés par le portefeuille. Or le scénario qui déclenche la contingence est précisément celui où ces frais s'effondrent : en scénario bas, ils tombent à 1,5-2,5 M€ sur la période au lieu de 4,5-6,5 M€ (Annexe A). Autrement dit, la source de financement de la fonction chargée du rebond s'assèche au moment exact où cette fonction devient vitale. Le plan de contingence prévoit donc un **plancher de financement de la RMU adossé aux contributions statutaires**, activé de droit dès qu'un déclencheur d'ancre est franchi, garantissant la continuité de la fonction indépendamment des frais de gestion pendant les exercices de contraction. Ce plancher est modeste au regard des enjeux, mais il conditionne la capacité même de l'organisation à se redresser. *[Arbitrage relevant des États membres : à instruire avec l'objectif fondation ; sa faisabilité politique doit être confirmée avant adoption.]*

Ce dispositif renforce directement l'argumentaire de l'objectif fondation : il démontre aux États membres que le maintien d'un socle minimal de financement de la fonction, loin d'être une charge, est l'assurance de préserver la capacité de mobilisation dans les scénarios défavorables.

10. Feuille de route de finalisation et d'adoption

Plusieurs actions ne peuvent attendre l'adoption formelle sans compromettre les cibles : la demande de préparation GCF, le suivi de l'EOI STAR, les premières notes conceptuelles, le premier Forum des partenaires et le dialogue politique sur les circuits allégés sont engagés dès 2026 en application provisoire anticipée, validée par le Secrétaire général et portée à la connaissance des instances.

Période	Étape
Juillet - septembre 2026	Consolidation commentaires CODIR et soumission aux OPL ; consultations ciblées UE, AFD, PNUD, Banque mondiale et États membres ; lancement de l'étude sur le modèle économique et cadrage des hypothèses partagées ; suivi de l'instruction STAR
S2 2026	Plaidoyer du Secrétaire général auprès des capitales (mandat politique) ; adoption de la grille de frais de gestion cible
Décembre 2026 - mars 2027	1er Forum des partenaires de développement : vision 2030, pipeline, initiatives emblématiques, lancement du réseau « Amis de la COI » ; bilan des actions anticipées
T1-T2 2027	Restitution de l'étude sur le modèle économique ; validation croisée des cibles ; second atelier interne élargi ; rédaction finale et validation CODIR <i>[possibilité d'avancer au T1 si l'étude est livrée tôt]</i> ; soumission de la demande de préparation GCF
S2 2027	Soumission au Conseil permanent puis au Conseil des ministres pour adoption formelle ; adoption des procédures décisionnelles allégées ;

Période	Étape
2028	Évaluation externe à mi-parcours ; décision de montée en charge (second ETP) ; premier décaissement de l'instrument n°1

Tableau 8 — Feuille de route 2026-2028.

11. Conclusion

La COI aborde la période 2026-2030 avec un paradoxe : jamais son environnement de financement n'a été aussi contraint, jamais ses actifs (accréditations, positionnement insulaire unique, portefeuille démontré) n'ont été aussi alignés avec ce que recherchent les bailleurs. La présente stratégie convertit ce paradoxe en trajectoire : sécuriser le socle, transformer les accréditations en portefeuille, bâtir des revenus récurrents, et n'innover que là où l'innovation sert l'autonomie de l'organisation. Sa crédibilité tient à trois choix qui la distinguent des exercices antérieurs : un séquençage strict avec un jalon de décision en 2028, une redevabilité unique adossée au PAP, et une articulation formelle avec le modèle économique de la COI. Elle est soumise aux instances non comme une liste d'ambitions, mais comme un contrat d'exécution.

Références et sources

Sources publiques vérifiées en juillet 2026 pour les affirmations chiffrées et factuelles du présent document. Les données internes à la COI (encours du portefeuille, clé de contributions statutaires, taux de frais de gestion, contenu des études antérieures, calendrier NDICI, statut de l'EOI STAR) ne figurent pas dans cette référence : elles relèvent des services de la COI et doivent être confirmées en interne, sans référence externe. Les chiffres de l'APD 2025 étant préliminaires à la date de rédaction.

- OCDE — APD 2025 (contraction de 23,1 %, la plus forte enregistrée ; -26,4 % bilatéral ; -29,1 % dons) : <https://www.oecd.org/en/topics/official-development-assistance-oda.html>
- OCDE — rapport préliminaire APD 2025 (avr. 2026) : [https://one.oecd.org/document/DCD\(2026\)8/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2026)8/en/pdf)
- OCDE — APD 2024, première baisse en cinq ans ; hausse de l'APD vers l'Afrique subsaharienne (communiqué avr. 2025) : <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2025/04/official-development-assistance-2024-figures.html>
- OCDE — statistiques finales 2024 (déc. 2025) : <https://www.oecd.org/en/data/insights/data-explainers/2025/12/final-oecd-statistics-on-oda-and-other-development-finance-flows-in-2024-key-figures-and-trends.html>
- OCDE — Cuts in official development assistance (juin 2025) : https://www.oecd.org/en/publications/cuts-in-official-development-assistance_8c530629-en/full-report.html
- GCF — fiche de la COI comme entité régionale à accès direct : <https://www.greenclimate.fund/partners/accredited-entities/ioc>
- GCF — cadre d'accréditation révisé (suppression des plafonds de taille de projet) : <https://www.greenclimate.fund/accreditation>
- GCF — projet FP161 « Hydromet » de la COI (cofinancement AFD-UE-GCF, depuis 2023) : <https://www.greenclimate.fund/project/fp161>
- WMO — appui technique au projet Hydromet de la COI (accord août 2025) : <https://wmo.int/activities/projects/project-portfolio/technical-assistance-indian-ocean-commission-ioc-building-regional-resilience-through-strengthened>
- FAPBM — plus grand fonds fiduciaire de conservation d'Afrique, capital ≈ 157 M USD (précédent Option B, section 6 bis) : <https://www.fapbm.org/en/who-are-we/>
- Note juridique et institutionnelle sur les mécanismes de fonds dédiés au sein de la COI (fonds spécial, fonds fiduciaire, fonds de gestion fiduciaire), 2026.

Annexe A — Scénarios de trajectoire du portefeuille

Cette annexe démontre l'arithmétique reliant la capacité de production de la COI (notes conceptuelles, taux de transformation des projets, tickets moyens) aux cibles financières 2030, et fournit trois scénarios de trajectoire destinés à être calibrés puis maintenus dans l'outil de projection de l'étude sur le modèle économique. Toutes les valeurs ont statut d'hypothèses de travail. *[Taux et quotes-parts à valider en interne ; aucun taux de succès publié ne fait référence pour les entités régionales accréditées — le calibrage se fera sur les données propres de la COI dès la première année.]*

A.1. Définir la métrique du « portefeuille sous gestion »

La cible de 200 M€ n'est pilotable que si sa définition est tranchée. Deux lectures coexistent : (i) volume cumulé des financements gérés sur 2026-2030 (cohérente avec la référence de 130 M€ affichée pour 2020-2025) ; le besoin de financements nouveaux approuvés se situe alors autour de 90 à 110 M€ ; (ii) encours actif à fin 2030, le portefeuille actuel étant presque entièrement clôturé début 2028, soit un besoin de 180 à 190 M€ de nouvelles approbations. L'écart est du simple au double. La présente annexe retient la lecture (i) comme hypothèse de travail et fixe la variable pilotable à 100 M€ de financements nouveaux approuvés entre 2026 et 2030. *[Définition à arrêter avec le SBF et à inscrire au glossaire de la stratégie.]*

A.2. Le moteur du pipeline : équation et contrainte de calendrier

Financements approuvés = NC produites × t1 (note → proposition) × t2 (proposition → approbation) × ticket moyen. Avec t1 ≥ 60 % et t2 ≥ 50 %, le taux combiné est de 30 % : une note conceptuelle sur trois devient un financement. La contrainte décisive est le calendrier : le délai note → approbation étant de 12 à 30 mois, les approbations comptabilisables d'ici 2030 proviennent des notes produites avant fin 2028. Le stock de notes « utiles » est donc d'environ 20 (et non 30). 20 notes × 30 % = 6 financements approuvés, ce qui impose un **ticket moyen d'environ 15 M€** — inatteignable en logique de projets classiques (3 à 8 M€). La cible n'est atteignable que par une architecture combinant programmes d'envergure et flux de projets moyens.

A.3. Architecture « ancrs + flux » : composition du scénario central

Composante	Guichet / véhicule	Montant COI (M€)	Jalon critique
Ancre 1 — Résilience côtière et climat (init. 1)	GCF (sans plafond de projet, cadre révisé) + Fonds d'adaptation ; capitalise sur FP161 Hydromet	25-35	PPF 2026 ; proposition 2027 ; approbation 2028-2029
Ancre 2 — Programme NDICI 2028-2035 (consortium)	UE, avec SADC/COMESA/agences	20-30	Positionnement dès 2026 ; signature 2028
Ancre 3 — STAR / économie bleue (init. 3)	CIF-ARISE via BAD ; quote-part COI <i>[à négocier — hyp. 30-40 %]</i>	12-18	Conversion EOI <i>[à confirmer]</i> ; formulation 2027

Composante	Guichet / véhicule	Montant COI (M€)	Jalon critique
Instrument financier innovant envisagé — Instrument innovant n°1 (facilité)	BAD, BEI, secteur privé ; structuration financée par STAR	10-20	Structuration 2027 ; 1er décaissement ≤ 2028
Flux — 4 à 6 projets moyens	UE, AFD, FEM, Japon/Corée, Fonds d'adaptation	18-25 (tickets 3-6)	2 approbations/an dès 2028
Total scénario central		≈ 100 (85-128)	

Tableau A.1 — Composition du scénario central. Les quatre ancrs représentent 70 à 80 % de la cible. Conséquence : la cible dépend de quatre décisions nominatives (revue trimestrielle en CODIR), pas d'une moyenne statistique.

A.4. Trois scénarios de trajectoire

Paramètre	Bas — « continuité »	Central — « stratégie exécutée »	Haut — « ancrs + accélération »
Hypothèse structurante	Mandat politique tardif ; procédures inchangées	Fondation sécurisée S2 2026 ; deux phases respectées	Central + 2e projet GCF + instrument n°1 sursouscrit
NC utiles (≤ 2028)	12-14	≈ 20	20-22
t1 × t2	20 %	30 %	33 %
Ancres obtenues	1 sur 4	3 sur 4	4 sur 4 + extension
Financements nouveaux 2026-2030	35-50 M€	85-110 M€	130-155 M€
Portefeuille cumulé (lecture A.1-i)	≈ 140-155 M€ : contraction réelle après 2028	≈ 190-210 M€ : cible atteinte	≈ 235-260 M€
Frais de gestion générés (5-7 % <i>[à valider]</i>)	≈ 1,5-2,5 M€ ; fonction MR non autofinancée	≈ 4,5-6,5 M€, soit 0,9-1,3 M€/an : fonction couverte ≥ 10 fois	≈ 7-9,5 M€ ; marge cofinancements et fonds de partenariat
Décision au jalon 2028	Plan de contingence : recentrage socle + 2 initiatives ; gel de l'expansion	Renforcement RMU (2e ETP) financé par frais de gestion	Structuration instrument n°2 ; portage projets nationaux étendu à l'AISCC

Tableau A.2 — Scénarios 2026-2030. Le scénario bas est la trajectoire tendancielle si l'objectif fondation échoue ; il chiffre le coût de l'inaction (50-60 M€ d'écart avec le central).

A.5. Implications de pilotage

- **Le paramètre le plus sensible est la réalisation des ancrés, pas les taux.** Gagner 5 points de taux combiné rapporte ~10 M€ ; perdre l'ancre GCF en coûte 25 à 35. Les moyens rares se concentrent sur les quatre ancrés.
- **Le calendrier 2026-2027 est le goulot.** Indicateur d'alerte à ajouter au tableau de bord : notes utiles en cumul glissant vs trajectoire (4 fin 2026, 10 fin 2027, 17 fin 2028).
- **La boucle d'autofinancement fonctionne dès le scénario central** : 0,9 à 1,3 M€/an de frais de gestion couvrent la fonction et son extension — argument central du plaidoyer pour l'objectif fondation.
- **Le scénario bas doit être présenté aux instances**, comme chiffrage du coût de l'inaction sur le mandat politique et les procédures.
- **Transfert à l'outil de projection GOPA** : Note Conceptuelle/an, t1, t2, tickets, quotes-parts, taux de frais et profils de décaissement constituent les variables d'entrée, recalibrées semestriellement sur les réalisations.