
**Comité exécutif du
Programme du Haut-Commissaire**

Distr. : restreinte

18 mars 2026

Original : anglais

Comité permanent
Quatre-vingt-quinzième réunion

**Partenariats stratégiques, y compris la
coordination**

Résumé

Le présent document fait une mise à jour sur les principaux développements dans les partenariats stratégiques depuis que s'est tenue la quatre-vingt-douzième réunion du Comité permanent en mars 2025 (EC/75/SC/CRP.6). Il fournit des exemples de partenariats diversifiés et stratégiques que le HCR noue, notamment avec des acteurs du développement, des organisations internationales et des organisations sportives. Il met aussi en lumière les avancées en matière de localisation, ainsi que le travail de l'Organisation dans le contexte de la réforme du système humanitaire et de développement des Nations Unies.

I. Introduction

1. Le HCR a continué de diversifier ses partenariats et de renforcer la collaboration dans le cadre des liens entre action humanitaire, action pour le développement et paix. Sa stratégie est guidée par les principes suivants : placer les populations affectées au centre de la réponse ; garantir les principes de protection ; défendre l’ancrage local ; aider les gouvernements à coordonner la réponse internationale au déplacement forcé et à l’apatridie ; promouvoir la protection et l’inclusion des réfugiés par le sport ; et promouvoir l’inclusion des populations affectées dans les réponses pour le développement.

II. Partenariats stratégiques

A. Coordination interinstitutions : la réinitialisation humanitaire, l’Initiative ONU 80 et l’engagement commun 2.0 des Nations Unies

2. Le HCR soutient la réinitialisation humanitaire (*Humanitarian Reset*) dirigée par le Comité permanent interorganisations (IASC) en vue de fournir une action humanitaire rapide, plus équitable et menée au niveau local. L’Organisation a continué à promouvoir des réponses humanitaires axées sur la protection et la collaboration à travers ses responsabilités en matière de leadership, de coordination et d’opérations. S’appuyant sur les orientations stratégiques 2022-2026 du Haut-Commissaire et sur les engagements relatifs aux liens entre l’action humanitaire, le développement et la paix, le HCR a pris un certain nombre de mesures pour s’aligner sur la réinitialisation humanitaire et la rendre opérationnelle. L’Organisation continue à mettre en œuvre les priorités telles que la rationalisation des groupes sectoriels, la simplification des processus de planification et des appels pour des situations humanitaires, l’intensification de l’assistance en espèces à des fins multiples, la promotion de la localisation et la rationalisation de la coordination dans les environnements mixtes avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA).

3. Pour faire face au déplacement interne, le HCR continue, avec le Programme des Nations Unies pour le développement et l’Organisation internationale pour les migrations, à jouer le rôle de Champion des Nations Unies pour les solutions au déplacement interne et promeut le leadership en matière de solutions, l’instauration de systèmes nationaux et l’inclusion socio-économique pour permettre des retours durables et l’intégration locale. En 2025, le soutien conjoint aux équipes de pays des Nations Unies a été accru par des missions de haut niveau et un renforcement de l’engagement avec les Coordonnateurs résidents, générant une dynamique à l’échelle de tout le système pour passer des cycles humanitaires réactifs à des solutions durables pour les déplacés internes.

4. Dans le contexte du processus de simplification des groupes sectoriels de l’IASC, le HCR a joué un rôle central dans la conception de l’architecture de protection au sein de la réinitialisation humanitaire. En tant qu’organisation chef de file pour le groupe sectoriel mondial de la protection, l’Organisation a soutenu l’intégration de la protection des enfants, de la violence fondée sur le genre et de la lutte contre les mines dans le groupe sectoriel rationalisé de la protection. Le regroupement de ces domaines de responsabilité vise à fournir un discours unique et cohérent sur la protection, à réduire les doublons et à veiller à ce que les acteurs locaux et les services spécialisés restent des composantes majeures du groupe sectoriel. Pour renforcer la mise en œuvre des domaines de responsabilité au niveau des pays, le HCR a publié des orientations opérationnelles et a travaillé avec les partenaires de la protection afin que leurs déploiements soient conformes aux principes de la réinitialisation humanitaire, soulignant une coordination simplifiée et centrée sur la protection.

5. Le HCR a aussi continué à travailler étroitement à la transition de la direction des groupes sectoriels de la protection et de la coordination et de la gestion des camps au groupe sectoriel nouvellement intégré des abris, de la terre et de la coordination des sites. Alors que la direction mondiale du groupe sectoriel est passée à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et à l’Organisation internationale

pour les migrations depuis janvier 2026, le HCR continue à diriger ou à codiriger le groupe sectoriel dans 17 des 36 pays, afin de soutenir la continuité opérationnelle et de renforcer les structures de coordination nationales.

6. Dans les environnements mixtes de réfugiés et de déplacement interne, le HCR et l'OCHA ont conjointement promu des modèles de coordination rationalisés dans 16 pays, réduisant les doublons tout en préservant la responsabilité du HCR pour la protection des réfugiés et l'assistance des réfugiés. Un mémorandum conjoint sera préparé, exposant les accords de travail existant entre les deux organisations dans toutes les opérations.

7. Le HCR reste déterminé à promouvoir la localisation comme transfert du pouvoir, du leadership et des ressources aux acteurs locaux et nationaux à l'échelle du système tout entier, pilier central de la réinitialisation humanitaire. L'Organisation continue à renforcer la participation significative, le leadership et les partenariats équitables, en particulier d'organisations dirigées par des réfugiés ou des femmes, et à aider les Coordonnateurs humanitaires et leurs équipes de pays à respecter les objectifs de localisation inscrits dans la réinitialisation humanitaire et le Nouveau pacte humanitaire.

8. Le HCR continue à plaider pour la simplification des mécanismes de planification et de rapport qui soutiennent l'action humanitaire, tout en préservant la protection et en veillant à ce que les besoins soient dûment pris en compte. À cet égard, l'Organisation a appuyé le travail de l'OCHA visant à simplifier la planification humanitaire, les appels et les rapports. Ses contributions majeures consistent à plaider pour l'utilisation de modèles et d'outils rationalisés qui garantissent le caractère central de la protection, à assurer une représentation exacte des besoins du terrain et à renforcer la crédibilité et la transparence.

9. Le HCR a continué à participer à l'aperçu mondial de l'action humanitaire 2026 (*2026 Global Humanitarian Overview*), dirigeant ou co-dirigeant les plans portant sur les réfugiés, y compris le Plan de réponse conjoint pour la crise humanitaire des Rohingyas au Bangladesh, le Plan de réponse national pour les réfugiés en Ouganda, le Plan de réponse régional pour les réfugiés au Soudan, le Plan régional pour les réfugiés et la résilience en réponse à la situation en Syrie, et le Plan de réponse régional pour les réfugiés et les migrants dans les Amériques, qui à eux tous représentent 20 % de l'ensemble des besoins exposés dans l'aperçu mondial de l'action humanitaire et 21 % des besoins hautement prioritaires. Le HCR a participé à l'élaboration de 19 plans de définition des besoins humanitaires et de réponse afin d'assurer une approche commune, fondée sur des éléments concrets, d'une réponse humanitaire coordonnée au niveau national. En outre, le HCR contribue à lutter contre le déplacement interne par des mécanismes de coordination et de réponse basés sur les groupes sectoriels et dirige 15 chapitres spécifiquement consacrés aux réfugiés. Par son engagement dans les plates-formes interorganisations et son rôle de premier plan dans la planification des chapitres relatifs aux réfugiés, le HCR continue à participer à une amélioration de la cohérence, de la comparabilité et de la définition de priorités conformément à la réinitialisation humanitaire.

10. L'Initiative ONU80 est étroitement liée à la réinitialisation humanitaire, avec le Nouveau pacte humanitaire du Secrétaire général, qui vise à compléter les efforts de réforme en cours. Cette initiative entend promouvoir des changements à l'échelle de tout le système afin d'améliorer la cohérence, l'efficacité et l'efficience dans l'action humanitaire, pour au final renforcer l'action au niveau des pays et soutenir le leadership des Coordonnateurs humanitaires et résidents.

11. Le HCR est partie prenante du processus de l'initiative ONU80 à travers sa participation au Comité directeur et à divers domaines de travail, en particulier ceux liés au Nouveau pacte humanitaire. L'Organisation a déjà mis en œuvre des mesures majeures d'économie de coûts en centralisant ses services d'appui et en promouvant la transformation numérique, indépendamment du processus ONU80.

12. Le HCR continuera à plaider pour que les besoins des réfugiés et des personnes déplacées de force figurent en bonne place dans les résultats de l'initiative ONU80, y compris dans les discussions des Coordonnateurs résidents sur le développement à long terme. Pour renforcer les synergies à l'échelle de tout le système, des services communs, de

nouveaux modèles opérationnels et une co-location avec les partenaires des Nations Unies seront étudiés à tous les niveaux.

13. Le HCR a servi de moteur essentiel à la réinitialisation humanitaire et de principal contributeur au Nouveau pacte humanitaire, et continuera à soutenir en priorité l'ambition plus large des Nations Unies de mener une action humanitaire plus rapide, plus équitable et plus responsable.

14. Le HCR, le Bureau des Nations Unies pour la coordination en vue du développement et l'OCHA ont codirigé l'Engagement commun 2.0 des Nations Unies depuis 2023. L'engagement est une promesse faite par 50 équipes de pays des Nations Unies et 20 organismes des Nations Unies à promouvoir l'inclusion des réfugiés dans les systèmes nationaux, ainsi que l'intégration des réfugiés dans l'ensemble des analyses, des politiques et des plans des Nations Unies. Un rapport sur l'engagement dressant un bilan de la situation a été publié en 2025, présentant des exemples documentés de son impact de dans différents pays. Une manifestation qui s'est tenue lors de l'Examen des progrès du Forum mondial sur les réfugiés, en décembre 2025, a exposé l'impact de l'engagement au grand public. Les co-dirigeants poursuivront leur action conjointe de coordination et de soutien en vue du prochain Forum mondial sur les réfugiés en 2027 lors de la quatrième période de mise en œuvre (2023 à 2026).

15. Le HCR et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance ont continué à renforcer leur partenariat au titre du cadre de collaboration stratégique, accord global visant à promouvoir l'inclusion des enfants réfugiés et de leur famille dans les plans, les budgets, les corpus de données et les systèmes d'apport de services nationaux. Le HCR et le Programme alimentaire mondial ont poursuivi leur coopération dans la distribution d'une aide alimentaire, d'articles non alimentaires et d'une assistance en espèces aux réfugiés en situation de précarité alimentaire et autres personnes relevant de leur compétence. À travers le centre de ciblage et d'excellence pour les programmes conjoints, le HCR et le Programme alimentaire mondial ont renforcé leur collaboration, aboutissant à un meilleur ciblage, à des évaluations plus rigoureuses et à une amélioration de la qualité, de l'efficacité et de la rentabilité des programmes. Le travail commun en cours mettra l'accent sur la coordination et la distribution des espèces, l'interopérabilité des systèmes de données et les efforts visant à promouvoir une protection sociale inclusive.

16. En 2025, le HCR a continué à soutenir l'Alliance mondiale pour mettre fin à l'apatridie, qui s'appuie sur l'héritage de la campagne #IBelong pour mettre fin à l'apatridie. L'Alliance est composée de 185 membres, dont 28 États et 12 entités régionales, d'entités des Nations Unies, d'organisations de la société civile et d'autres parties prenantes. Elle fournit une plate-forme en vue d'un plaidoyer coordonné, d'échanges entre pairs et de mise en commun des bonnes pratiques afin de promouvoir des mesures concrètes visant à prévenir et à réduire l'apatridie. En 2025, l'Alliance a continué à promouvoir un engagement de haut niveau, à soutenir les réformes visant à renforcer les lois sur la nationalité et les mesures destinées à réduire et à prévenir l'apatridie, et à élargir les perspectives des apatrides et des personnes ayant une expérience vécue. Ces efforts ont contribué à maintenir l'engagement politique et une visibilité pour la défense du droit fondamental à une nationalité.

B. Collaboration avec les organisations non-gouvernementales et la société civile

17. Les organisations non gouvernementales et la société civile restent des partenaires stratégiques du HCR dans la promotion de la protection, des solutions, de l'élaboration des politiques et du plaidoyer aux plans local, régional et mondial, conformément au Pacte mondial sur les réfugiés et aux engagements du *Grand Bargain* en matière de localisation.

18. En 2025, le HCR a continué à renforcer sa collaboration avec les acteurs locaux et nationaux, y compris avec les organisations dirigées par des personnes déplacées de force ou apatrides. En décembre 2025, 87 % des partenaires qui reçoivent des fonds du HCR étaient des partenaires locaux ou nationaux. Les partenaires locaux reçoivent 59% de

l'allocation globale du HCR pour les partenaires. Quelque 24 % des partenaires locaux et nationaux se sont définis comme organisations communautaires de réfugiés et 20 % de tous les partenaires financés par le HCR étaient des organisations dirigées par des femmes, dont une majorité d'organisations locales ou nationales. Grâce à des accords de subvention simplifiés, 229 subventions, d'un montant de 1,9 million de dollars E.-U., étaient actives dans 39 opérations, soutenant des initiatives communautaires et renforçant le leadership local.

19. En octobre 2025, le HCR a publié des lignes directrices sur la localisation, défini une approche standard pour mettre en œuvre la localisation dans l'ensemble du Siège, des bureaux régionaux et des opérations de pays. Les lignes directrices ont été élaborées en consultation avec les partenaires, le Conseil international des agences bénévoles et le Conseil consultatif du groupe de travail du HCR sur la collaboration avec des organisations dirigées par des personnes déplacées de force ou apatrides, et sont conformes aux politiques existantes et au Modèle de coordination pour les réfugiés.

20. À travers le Fonds d'innovation dirigé par des réfugiés, le HCR a continué à fournir un soutien technique et financier pluriannuel aux organisations dirigées par des personnes déplacées ou apatrides. En 2025, le HCR a soutenu 21 initiatives, avec un total de 230 000 dollars E.-U. de financement direct.

21. Les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile ont continué à jouer un rôle central dans la promotion du Pacte mondial sur les réfugiés. Quelque 260 personnes ayant une expérience vécue du déplacement ou de l'apatridie ont participé physiquement à l'Examen 2025 des progrès du Forum mondial sur les réfugiés, dont des représentants de 58 organisations dirigées par des personnes déplacées de force ou apatrides. Le Conseil consultatif a activement contribué aux préparations, y compris par une déclaration globale sur les réfugiés et des sessions spécifiquement consacrées à la participation significative.

22. Le HCR a encore renforcé ses mécanismes de participation structurée aux niveaux national, régional et mondial. L'équipe de travail interdivisions sur la collaboration et le partenariat avec des organisations dirigées par des personnes déplacées de force ou apatrides a poursuivi son travail, soutenue par le premier Conseil consultatif (2022-2025), une deuxième cohorte étant prévue pour 2026-2028. Le HCR a aussi maintenu des groupes consultatifs thématiques et mondiaux et continué à reconnaître le leadership local par des initiatives telles que la distinction Nansen pour les réfugiés.

C. Engagement avec les organisations sportives

23. En 2025, le HCR a continué à étendre son engagement dans le sport, travaillant étroitement avec des parties prenantes tant internes qu'externes. Le déploiement de la stratégie sur le sport a progressé, avec la participation de davantage d'opérations du HCR. Les projets « *sport for protection* » ont continué d'être mis en œuvre dans 15 sites, par des partenariats sportifs avec le Fonds d'héritage de la Coupe du monde de la FIFA, le LIV Golf, la Fondation Adidas et la Fondation du FC Barcelone. Le développement des compétences éducatives et professionnelles par le sport a été promu par le partenariat avec la Fondation FIFA, avec trois programmes de formation d'entraîneurs de la communauté mis en place en Arménie, au Maroc et en Pologne, et les projets « *football for protection* » prévus dans deux endroits en 2026.

24. En partenariat avec la *Scort Foundation*, l'*Olympic Refugee Foundation* et le Comité olympique international, le HCR a organisé conjointement la Coalition du sport pour les réfugiés, à l'appui à l'engagement multipartite sur le sport en vue de l'inclusion et de la protection des réfugiés, annoncé lors du deuxième Forum mondial sur les réfugiés. Depuis, un plus grand nombre de personnes déplacées ont eu accès à des programmes sportifs ou ludiques dans plus de 92 pays grâce aux efforts collectifs de la coalition. Plus de 11 000 entraîneurs ont été formés afin d'animer des activités sportives sûres et inclusives, et plus de 160 espaces sportifs ont été créés ou réaménagés pour améliorer l'accès au sport dans la sécurité. Lors de l'Examen des progrès du Forum mondial sur les réfugiés en décembre 2025, la contribution du sport au Pacte mondial sur les réfugiés a été soulignée, et s'est

accompagnée de nouvelles annonces d'engagement faites par le LIV Golf, *World Athletics* et *Special Olympics*, ainsi que d'une déclaration faite au nom de la coalition Masomah Ali Zada, membre et Chef de Mission de l'Équipe olympique de réfugiés 2024.

25. Le HCR a continué à exploiter les grandes manifestations sportives pour promouvoir la solidarité avec les réfugiés. En partenariat avec la Fondation FIFA, de jeunes réfugiés et membres de la communauté d'accueil au Chili ont servi de porte-drapeau lors des matchs de la Coupe du monde hommes U20. Des campagnes promouvant les récits positifs ont été menées dans les stades, par des médias locaux ou sur les réseaux sociaux. Le HCR a aussi aidé l'*Afghan Women United* de la FIFA à concourir au niveau international pour la première fois. Avec l'Union des associations européennes de football, le HCR a promu le football comme outil d'inclusion lors de la *Unity Euro Cup* annuelle, organisée par la Fédération néerlandaise de football, à laquelle ont participé 18 équipes composées à la fois de joueurs réfugiés et de joueurs des communautés d'accueil, plus forte participation depuis son lancement en 2022.

26. Le HCR a aussi contribué à renforcer la base de connaissances sur le rôle du sport dans la protection et l'inclusion des réfugiés. Le projet de recherche *Beyond Fulltime* mené avec Ipsos (*Institut Public de Sondage d'Opinion Secteur*) a permis d'examiner dans quelle mesure les supporters de football pouvaient devenir des défenseurs des réfugiés et contribuer à changer le discours public sur le déplacement. Le HCR a aussi participé au plaidoyer politique du projet sur le sport et la société, qui aide les organisations sportives à collaborer avec les responsables politiques afin de créer des environnements plus inclusifs pour les communautés vulnérables, notamment les réfugiés. En outre, le HCR a collaboré avec la *Regional Academy on the United Nations* à un projet répertoriant les obstacles et les opportunités concernant la participation de réfugiés au sport de haut niveau et aux moyens d'existence liés au sport.
