

Evaluation à mi-parcours du troisième programme stratégique de l'Initiative des droits et ressources

4 juin 2021

RIGHTSHOUSE

S:t Arilds väg 18
263 73 Arild
Sweden

Courriel : henrik@rightshouse.se
www.rightshouse.se

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	- 6 -
1 INTRODUCTION	1
1.1 OBJET ET CHAMP D'APPLICATION	1
1.2 OBJECTIF ET QUESTIONS D'EVALUATION QUESTIONS.....	1
2 MÉTHODOLOGIE	2
2.1 APPROCHE GLOBALE	2
2.2 COLLECTE DE DONNEES ET ANALYSE	2
2.3 LIMITES ET DEFIS	3
3 INTERVENTION EVALUEE	4
4 RESULTATS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
4.1 PERTINENCE	6
4.2 COHERENCE.....	8
4.3 EFFICACITE	12
4.4 EFFICIENCE.....	24
4.5 IMPACT.....	26
4.6 DURABILITE	29
5 CONCLUSION	34
5.1 PERTINENCE	34
5.2 COHERENCE.....	34
5.3 EFFICACITE ET IMPACT.....	34
5.4 EFFICIENCE.....	36
5.5 DURABILITE	38
6 RECOMMANDATIONS	38
ANNEXE I : INFORMATEURS CLES	41
ANNEXE II : DOCUMENTS	44
ANNEXE III : REPONSES DE L'ENQUETE EN LIGNE	47

RÉSUMÉ

Rightshouse a été engagé par le Groupe pour les droits et ressources (RRG) afin de réaliser une évaluation à mi-parcours (EMP) du troisième programme stratégique (PSIII) de l'Initiative des droits et ressources (RRI) couvrant la période 2018-2022. L'objectif de l'EMP était d'évaluer les progrès en direction du PSIII, et d'identifier les facteurs influençant les résultats. L'évaluation a porté sur huit questions liées aux critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact, l'efficience et la durabilité.

Rightshouse a appliqué une stratégie de collecte de données avec des méthodes mixtes, comprenant notamment une révision de la documentation pertinente, 59 entretiens avec des informateurs clés, une enquête en ligne avec les Partenaires et collaborateurs de RRI, l'observation de plusieurs événements en ligne de RRI et une réunion avec le personnel senior du RRG pour discuter des résultats et des conclusions préliminaires ainsi que des recommandations.

Fondée en 2005, RRI est une coalition mondiale composée de 21 organisations partenaires, 17 membres associés et plus de 150 organisations collaboratrices aux niveaux national, régional et mondial. À partir de 2019, RRI est passée par un processus de refonte qui a conduit la coalition à se recentrer pour être « 1. davantage informée, guidée et gérée par les organisations et réseaux de détenteurs de droits ; et 2. davantage conduite par l'action collective et pour promouvoir de plus grandes synergies entre les membres de la coalition. »

Organisation à but non lucratif basée à Washington, D.C., le RRG fait office de secrétariat et de mécanisme de coordination pour RRI. Actuellement, RRI met en œuvre trois programmes régionaux (Afrique, Asie et Amérique latine) et sept programmes thématiques. L'objectif du PSIII est de « renforcer considérablement la reconnaissance des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes dans le monde en développement et d'améliorer leurs moyens de subsistance ». Garantir les droits de ces groupes est essentiel pour « réduire les inégalités socio-économiques et atteindre une bonne partie des Objectifs de développement durable. »

Les Collaborateurs de RRI et les autres acteurs concernés sont largement d'accord sur le fait que les priorités décrites dans le PSIII et ses plans de travail sont pertinentes. Certaines personnes interrogées s'inquiètent toutefois du fait que les membres de la coalition ne peuvent pas influencer les priorités et les stratégies, ni se les approprier réellement. La dépendance de la coalition vis-à-vis des priorités spécifiques des bailleurs de fonds – qui ne sont pas toujours bien comprises par les Partenaires et les Collaborateurs – reste un défi compliqué à gérer.

RRI complète, ajoute de la valeur et se coordonne avec d'autres acteurs travaillant sur les questions liées aux droits sur les terres et les ressources. La création de coalitions est au cœur du travail de RRI aux niveaux national, régional et mondial. Les efforts déployés au fil des années pour créer des coalitions d'organisations de la société civile, d'autorités gouvernementales, d'entreprises et de bailleurs de fonds ont été considérables. Un bon nombre des coalitions créées restent pertinentes aujourd'hui et sont toujours actives.

La grande majorité des personnes interrogées, tant au niveau national que mondial, estiment qu'il y a une valeur ajoutée apportée par RRI à leurs propres organisations, mais certaines pensent que les exigences imposées par RRI à ses Partenaires et Collaborateurs dépassent cette valeur ajoutée. La plupart des personnes interrogées considèrent que l'évolution de RRI vers un engagement plus étroit avec les organisations de détenteurs des droits est un changement nécessaire, mais quelques-unes craignent que le travail de RRI ne fasse de plus en plus double emploi avec celui effectué par certaines de ses plus grandes organisations partenaires.

Malgré les difficultés à faire une évaluation générale des résultats obtenus par RRI, il existe de nombreux exemples de changements spécifiques auxquels RRI peut prétendre avoir contribué. Il s'agit notamment d'une influence sur certains aspects du débat mondial relatif aux droits sur les terres et les ressources, de changements dans les législations et autres politiques publiques nationales, et de contestations judiciaires réussies pour défendre les droits sur les terres et les ressources, les moyens de subsistance et les défenseurs des droits de l'Homme. En ce qui concerne les résultats escomptés en tirant parti de la capacité, du leadership et des droits des détenteurs de droits pour modifier les agendas sociaux, économiques et environnementaux afin de soutenir un développement inclusif et équitable, ainsi qu'une gouvernance durable des terres et des ressources, RRI a fréquemment aidé les détenteurs de droits à défendre leurs droits. En général, il est plus difficile d'identifier une approche efficace pour renforcer les capacités que de soutenir les possibilités d'actions pratiques.

Bien qu'il reste encore beaucoup à faire avant que « les investisseurs et les entreprises aux niveaux national et international adoptent et mettent en œuvre des normes internationales et des approches fondées sur les droits reconnaissant les droits fonciers coutumiers », RRI a pris un certain nombre de mesures importantes pour parvenir à ce résultat escompté. Au fil des années, RRI est parvenue à influencer les pratiques des entreprises, qui à leur tour ont tenté d'influencer les politiques gouvernementales.

Quelques réalisations étroitement liées à la méthode de travail de RRI méritent d'être mises en avant. Il s'agit notamment de la création de nouvelles opportunités de dialogue sur les questions relatives aux terres et aux ressources parmi et entre les acteurs, ce qui crée de nouvelles perspectives d'actions communes et de changement. Cela inclut également la capacité de RRI à contribuer à de nouvelles connaissances et à influencer la réflexion et les débats mondiaux, notamment sur le lien entre les agendas sur la

propriété foncière, le climat et la biodiversité. Les points de vue défendus par RRI depuis de nombreuses années sont de plus en plus reconnus parmi les universitaires, les représentants du secteur privé et de la société civile, les bailleurs de fonds et les gouvernements.

Concernant la capacité de RRI à assurer le suivi de son travail, les équipes d'évaluation notent que la pertinence stratégique des activités annuelles, et la cohérence globale de la gestion des résultats de RRI, bénéficieraient d'un lien plus clair entre les composantes du plan de travail et les résultats escomptés du PSIII, et ce dès le processus de planification annuelle. Comme l'a récemment reconnu RRI, cela permet aux activités et aux produits au niveau du programme de suivre le cadre de gestion établi et d'alimenter les résultats escomptés de manière structurée et cohérente.

Il existe un large consensus sur la nécessité pour RRI d'accroître l'attention portée aux initiatives aux niveaux national et communautaire. Parallèlement, plusieurs personnes interrogées ont noté que c'est au niveau international que RRI a atteint certains de ses résultats les plus significatifs et que c'est grâce à son travail au niveau mondial, notamment son analyse et sa recherche de haut niveau et sa capacité à relier les niveaux mondial et local qu'il y a une valeur ajoutée de RRI par rapport à ce que font les autres.

Le fait que le budget annuel de RRI ait diminué et qu'au cours des deux dernières années, il ait été bien inférieur aux 10 millions de dollars voulus est inquiétant. Pour que RRI puisse conserver et réellement mettre en œuvre le large éventail de rôles qu'elle endosse actuellement, il faut que son budget augmente.

Pour que RRI reste un organisme de sous-subsidations¹, les montants sous-subsidés doivent être d'une ampleur raisonnable pour garantir leur rentabilité. Une alternative serait que RRI passe du sous-subsidationnement à la mise en œuvre conjointe de projets avec ses Collaborateurs dans le cadre d'un accord où RRI couvre les coûts réels. Les bailleurs de fonds de RRI ne manquent généralement pas de canaux par lesquels ils peuvent apporter leur soutien aux Collaborateurs de RRI, et de nombreux Partenaires et Collaborateurs reçoivent déjà de l'aide de la part d'autres organismes. Cependant, ce que RRI, contrairement à la plupart, peut apporter, c'est sa capacité à travailler sur le développement de projets communs et, comme mentionné, à relier les projets et les organisations à un agenda mondial.

Il est nécessaire que RRI assure un processus de planification efficace qui ne prenne pas trop de temps, qui ne soit pas trop cher et qui ne détourne pas inutilement les ressources humaines et financières de la mise en œuvre du projet. Le processus de planification doit également prendre en compte la nécessité de limiter l'empreinte

¹ Une « sous-subsidation » est une subvention accordée par un organisme qui n'en a pas été le créancier, comme c'est le cas ici pour RRI qui accorde des subventions sans les payer elle-même.

carbone et s'assurer que les documents de planification produits sont des documents évolutifs qui guident efficacement le travail de la coalition. Les entretiens indiquent qu'on peut faire davantage pour assurer une coopération et une collaboration efficaces au sein de l'organisation et du secrétariat.

Du point de vue de la durabilité, le plus grand défi pour RRI est d'attirer des fonds dans un contexte de donations difficile. Un autre défi pour RRI est de savoir comment gérer les nombreuses et diverses attentes des membres de la coalition et des bailleurs de fonds, et de s'assurer qu'elle n'endosse pas plus de rôles qu'elle ne peut en assumer efficacement. Les résultats obtenus par RRI représentent sinon un niveau raisonnable de durabilité. Ses efforts pour aider les détenteurs de droits à revendiquer et à défendre leurs droits constituent une stratégie efficace et solide pour renforcer les capacités durables. De nombreuses personnes interrogées considèrent que l'une de ses plus grandes forces du RRG est sa capacité à regarder au-delà de ses intérêts immédiats et de ceux de la coalition pour se concentrer sur les problématiques plus larges des droits sur les terres et les ressources.

Le rapport propose les recommandations suivantes – développées dans la section 6 – dans le but de renforcer la capacité de RRI à obtenir des résultats :

1. RRI doit faire davantage d'efforts pour s'assurer que les Partenaires et Collaborateurs soient bien informés du cadre et du contexte dans lesquels les stratégies et les priorités sont développées.
2. Le RRG doit renforcer la communication et la consultation internes.
3. RRI doit davantage prêter attention au dialogue stratégique avec les bailleurs de fonds au niveau national.
4. RRI doit davantage concentrer ses efforts sur les domaines où elle apporte une valeur ajoutée par rapport aux autres.
5. RRI doit repenser son approche du sous-subventionnement.
6. RRI doit étudier comment le processus de planification annuelle pourrait être plus efficace, efficient et inclusif.
7. RRI doit clarifier la théorie du changement et élaborer une logique d'intervention connexe qui puisse servir de guide lors de la mise en œuvre du programme.
8. RRI doit renforcer sa capacité d'apprentissage.

ABEVIATIONS ET ACRONYMES

ICR	Initiative pour un cadre de responsabilisation de Rainforest Alliance
INAF	Institutions africaines foncières pour les droits communautaires
BMZ	Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement
CAD	Comité d'aide au développement [de l'OCDE]
CFLEDD	Coalition des femmes leaders pour l'environnement et le développement
CGIAR	Groupe consultatif international pour la recherche agricole
CODELT	Conseil pour la défense environnementale par la légalité et la traçabilité
OSC	Organisation de la société civile
IFD	Institution financière de développement
DfID	Département du développement international
RDC	République démocratique du Congo
FAO	Organisation de l'ONU pour l'alimentation et l'agriculture
FCDO	Bureau des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement
FCPF	Fonds de partenariat pour le carbone forestier
FILAC	Fonds pour le développement des peuples autochtones d'Amérique latine et des Caraïbes
CLIP	Consentement libre, informé et préalable
GAC	Affaires mondiales Canada
GIZ	Agence allemande de coopération internationale pour le développement
ICRAF	Centre international pour la recherche en agroforesterie
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
EMP	Évaluation à mi-parcours
CDN	Contributions déterminées au niveau national
Norad	Agence norvégienne de coopération au développement
NTFP	Produits forestiers non-ligneux
REDD+	Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts
RRG	Groupe pour les droits et ressources
RRI	Initiative des droits et ressources
Sage	Programme d'Analyse stratégique et engagement mondial [à RRG]
Sida	Agence suédoise de développement et coopération internationale
PSIII	3 ^e programme stratégique de RRI
ORS	Objectifs stratégiques prioritaires
MRS	Mécanisme de réponse stratégique
TR	Termes de référence
ONU	Organisation des Nations unies
USD	Dollar américain
VGGT	Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale

1 INTRODUCTION

Rightshouse a été engagé par le Groupe pour les droits et les ressources (RRG) afin de mener une évaluation à mi-parcours (EMP) du troisième programme stratégique (PSIII) de l'Initiative des droits et ressources (RRI). Ce rapport présente les résultats, les conclusions et les recommandations de cette évaluation.

1.1 Objet et champ d'application

L'objectif de l'évaluation est de mesurer les progrès accomplis vers la réalisation du PSIII et d'identifier les facteurs influant les résultats. Elle doit également permettre d'identifier quelles améliorations peuvent être faites et formuler des recommandations. Le champ d'application de l'évaluation est donc le PSIII, qui couvre la période 2018-2022. Sur le plan géographique, l'EMP a une portée mondiale, mais elle a prêté une attention particulière à quatre pays prioritaires de RRI.

1.2 Objectif et questions d'évaluation

Pour atteindre son objectif, l'EMP doit, selon les termes de référence (TR), appliquer les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact, l'efficience et la durabilité. Pendant la phase initiale, RRI et Rightshouse ont développé des questions d'évaluation spécifiques pour chacun de ces critères.

Tableau 1 : Critères d'évaluation et questions d'évaluation

CAD OCDE	Question d'évaluation
Pertinence	RRI et le PSIII répondent-ils aux besoins les plus urgents pour renforcer la reconnaissance des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes dans le monde en développement et améliorer leurs moyens de subsistance ?
Cohérence	Dans quelle mesure RRI et PSIII complètent-ils, apportent-ils de la valeur ajoutée et se coordonnent-ils avec d'autres acteurs travaillant sur les questions des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes dans les zones rurales afin d'obtenir un plus grand impact ?
Efficacité	Dans quelle mesure RRI obtient-elle les résultats escomptés ?
	Quels sont les principaux facteurs qui influencent l'obtention des résultats ?
Efficience	Dans quelle mesure RRI est-elle capable d'assurer le suivi de ses travaux et de tirer les enseignements de ses succès et échecs passés ?
	RRI produit-elle des résultats de manière économique et opportune ?

Impact	Dans quelle mesure RRI a-t-elle contribué à des effets significatifs, positifs ou négatifs, escomptés ou non, d'un niveau supérieur ?
Durabilité	Les effets et l'impact de RRI et de son PSIII perdureront-ils ?

2 MÉTHODOLOGIE

2.1 Approche globale

Rightshouse a axé l'EMP sur l'apprentissage pour contribuer au renforcement de la performance de RRI. L'approche de l'évaluation a été participative et centrée sur l'utilisation, avec une interaction avec les principales parties prenantes de l'évaluation, afin de saisir leurs perspectives et leurs expériences. Elle s'est également appuyée sur le contexte, les progrès de RRI ont été évalués et des recommandations ont été formulées en fonction des droits de l'Homme, des conflits, des développements juridiques et politiques.

Rightshouse s'est efforcé d'assurer une évaluation de RRI portant sur l'ensemble de l'organisation, mais en ce qui concerne les programmes régionaux de RRI, une attention particulière a été accordée aux pays prioritaires suivants : la Colombie, l'Inde, l'Indonésie et le Liberia. Rightshouse et RRI ont sélectionné ensemble ces pays, en prenant principalement en compte l'importance de l'engagement de RRI.

La triangulation a été essentielle pour garantir la fiabilité et la validité des résultats de l'évaluation. L'équipe a procédé à une triangulation parmi les méthodes de collecte des données, les sources et les perspectives des parties prenantes, et entre les membres de l'équipe d'évaluation.

2.2 Collecte de données et analyse

Rightshouse a utilisé une stratégie de collecte de données avec des méthodes mixtes. Le processus de collecte des données a débuté par un examen des documents. Il a été structuré autour des questions d'évaluation et visait à aider Rightshouse à répondre à ces questions et à encadrer et cibler les entretiens avec les informateurs clés. Il a été principalement basé sur des documents obtenus auprès du RRG.

L'équipe d'évaluation a sélectionné les personnes interrogées en étroite collaboration avec le RRG, en tenant compte des pays cibles précités. Elle a également utilisé la méthode de la boule de neige, permettant aux personnes interrogées de suggérer d'autres personnes à interroger. Parmi les personnes interrogées figuraient des membres du personnel et du conseil d'administration du RRG, ainsi que des représentants des Partenaires et des Collaborateurs de RRI, des membres associés et des bailleurs de fonds. L'équipe a également interrogé d'autres acteurs familiers des différents aspects du travail de RRI. Rightshouse a interrogé les informateurs sur la base d'une participation volontaire et en garantissant la confidentialité. Tous les entretiens étaient semi-structurés et adaptés au domaine d'expérience et de

connaissance de la personne interrogée. Ces entretiens visaient à recueillir les expériences, les réflexions et les idées les plus significatives des personnes interrogées. Au total, Rightshouse a interrogé 59 informateurs clés.

Une enquête en ligne visant à recueillir les perceptions des Collaborateurs et Partenaires de RRI vis-à-vis les critères de pertinence et de cohérence de l'évaluation a été réalisée. Rightshouse a envoyé l'enquête à 82 personnes listées par les équipes régionales de RRI comme Partenaires et Collaborateurs. La liste obtenue ne comprenait pas l'ensemble des Collaborateurs de RRI (ils sont plus de 150). Trente-sept personnes ont répondu à l'enquête. Parmi elles, cinq représentaient des Partenaires de RRI et 32 des Collaborateurs. Dix-sept personnes sondées ont déclaré que leur organisation travaillait en Amérique latine, douze en Asie, cinq en Afrique et une dans une autre région. Vingt-six personnes sondées travaillaient dans des organisations comptant dix membres du personnel ou moins, tandis que onze travaillaient dans des organisations comptant plus de dix membres.

Rightshouse a également eu l'occasion d'observer les réunions en ligne suivantes : (i) une consultation sur les droits fonciers et forestiers en Inde en octobre 2020 ; (ii) en novembre 2021, une « réunion de stratégie globale » visant à identifier « les opportunités clés en 2021 pour que la coalition RRI travaille à susciter des changements systémiques dans l'arène internationale afin de promouvoir l'importance et la centralité de la tenure foncière communautaire » ; (iii) deux « réunions de gouvernance » en janvier 2021 visant à discuter et à affiner les stratégies de RRI pour 2021 et à identifier les possibilités de collaboration ; et (iv) « un débat sur la criminalisation des défenseurs des droits fonciers et environnementaux en Afrique de l'Est » en février 2021.

L'analyse des données collectées par Rightshouse était une activité continue menée en parallèle à l'examen documentaire, aux entretiens avec les informateurs clés, aux groupes de discussion, aux enquêtes et aux observations. L'analyse continue a renseigné la collecte des données et a permis de s'assurer de leur pertinence pour répondre aux questions de l'évaluation. L'analyse de contenu a été utilisée pour analyser la documentation et les réponses des personnes interrogées. Les textes et les réponses ont ainsi été répartis en catégories gérables pour être analysés en relation avec les questions et sous-questions de l'évaluation.

Le RRG a fourni des commentaires écrits sur une version préliminaire de ce rapport, qui ont ensuite été discutés lors d'une réunion entre le RRG et Rightshouse. Rightshouse a pris en compte tous les commentaires reçus avant de finaliser le rapport.

2.3 Limites et défis

En raison de la pandémie de Covid-19, Rightshouse n'a pu mener que des entretiens virtuels. Dans le rapport initial, Rightshouse a noté qu'assurer la disponibilité des différentes parties prenantes pour les entretiens et les enquêtes est souvent compliqué pour les évaluations des organisations fonctionnant en réseau ou en coalition. L'équipe

d'évaluation a finalement réalisé 59 entretiens, mais le nombre de personnes contactées était bien plus élevé.

Afin d'assurer un taux de réponse raisonnable, RRI a écrit à tout le monde avant que Rightshouse ne diffuse l'enquête en ligne. L'e-mail indiquait que l'EMP était un « excellent outil pour présenter la portée et l'impact de RRI » et que le RRG espérait « en tirer parti pour assurer le financement de RRI pour 2022 et au-delà. » Il ne peut être exclu que cela ait affecté les réponses des personnes.

3 INTERVENTION EVALUEE

Créée en 2005, RRI est une coalition mondiale de 21 organisations partenaires, 17 membres associés ayant une expertise pertinente et un engagement vis-à-vis des objectifs de RRI, et plus de 150 organisations collaboratrices aux niveaux national, régional et mondial qui, à des degrés divers, prennent part à la planification et à la mise en œuvre des activités et stratégies approuvées par RRI.

À partir de 2019, RRI a connu un processus de refonte qui a conduit la coalition à se recentrer pour être « 1. davantage informée, guidée et gérée par les organisations et réseaux de détenteurs de droits, et 2. davantage conduite par l'action collective et la promotion de plus grandes synergies entre les membres de la coalition. »²

RRI est coordonnée par le Group pour les droits et ressources (RRG), une organisation à but non lucratif basée à Washington, D.C., qui lui sert de secrétariat. Le RRG est dirigé par un conseil d'administration, qui supervise également le fonctionnement et la gouvernance de RRI. Le secrétariat fournit des recommandations stratégiques et un soutien administratif au conseil d'administration et à RRI, et est focalisé sur la réalisation de la mission de RRI, en favorisant notamment les synergies entre les différents acteurs et en produisant des analyses fondées sur des données probantes pour renforcer le plaidoyer. Le secrétariat compte 34 employés.

L'objectif de l'actuel programme stratégique de RRI est de « renforcer considérablement la reconnaissance des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes dans le monde en développement et d'améliorer leurs moyens de subsistance ». Garantir les droits de ces groupes est, selon le PSIII, essentiel pour « réduire les inégalités socio-économiques et atteindre plusieurs des Objectifs de développement durable. »

Trois résultats sont escomptés dans le cadre du PSIII :

1. « Les peuples autochtones, les communautés locales et les femmes rurales tirent parti de leurs capacités, de leur leadership et de leurs droits pour transformer les agenda

² RRI, *Priorités stratégiques et plans de travail 2021*

sociaux, économiques et environnementaux en faveur d'un développement inclusif et équitable, d'une gouvernance durable des terres et des ressources, et d'actions accélérées en faveur du climat. »

2. « Les gouvernements renforcent la reconnaissance juridique et l'application des droits sur les terres et les ressources pour les peuples autochtones, les communautés locales et les femmes de ces communautés, en tant que conditions favorables à l'engagement démocratique, à la croissance économique inclusive, au développement durable et à l'adaptation au changement climatique et à son atténuation. »

3. « Les investisseurs et les entreprises aux niveaux national et international adoptent des normes internationales et des approches fondées sur les droits qui reconnaissent les droits fonciers coutumiers, et travaillent avec les gouvernements, les peuples autochtones, les communautés locales et les groupes de femmes rurales pour : (i) résoudre les différends et les conflits fonciers ; (ii) réduire les pressions liées à la déforestation et à la dégradation des terres ; et (iii) soutenir les entreprises communautaires et les modèles commerciaux et de conservation déterminés localement qui améliorent les moyens de subsistance et les résultats escomptés en matière de durabilité. »

Pour atteindre son objectif et ses résultats escomptés, RRI applique quatre stratégies présentées dans sa théorie du changement. « La reconnaissance légale et l'application des droits sur les terres et les ressources rurales, y compris la liberté d'exercer ces droits et d'en tirer profit, peuvent être garanties, renforcées et étendues grâce à la combinaison synergique de **preuves** (analyses stratégiques et données sur la tenure), de **capacités** (outils pratiques, solutions et enseignements tirés), d'**interaction** (pour sensibiliser et créer des partenariats stratégiques entre les principales parties prenantes) et de **plaidoyer** (engagement basé sur des preuves) ; qui permet aux acteurs à différentes échelles de créer et de tirer partie de fenêtres d'opportunité pour influencer les politiques, les lois et les marchés qui impactent les droits et les moyens de subsistance des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes. »

La théorie du changement comprend également un « cadre d'action » structuré autour de quatre domaines thématiques : 1. justice de genre ; 2. collaboration du secteur privé. 3. réalisation des droits ; et 4. droits et climat.

4 RESULTATS

Cette section présente les résultats de l'évaluation par rapport aux critères d'évaluation et aux questions spécifiques de l'évaluation.

4.1 Pertinence

Selon les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, le critère de pertinence concerne « la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention répondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du monde, du pays et des partenaires/institutions, et continuent de le faire si les circonstances changent. »³

4.1.1 Est-ce que RRI et le PSIII répondent aux besoins les plus urgents pour renforcer la reconnaissance des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes dans le monde en développement et améliorer leurs moyens de subsistance ?

Parmi les sondés de l'enquête en ligne et les personnes interrogées par Rightshouse, il y a un large consensus sur le fait que RRI se concentre sur des questions d'une importance capitale pour les détenteurs de droits. Dans l'enquête soumise aux Partenaires et Collaborateurs de RRI, pas moins de 86% des personnes interrogées étaient d'accord avec l'affirmation suivante : « RRI répond aux besoins les plus urgents pour renforcer la reconnaissance des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants ». Les autres sondés ont répondu qu'ils étaient « plutôt d'accord » avec cette affirmation. Aucun sondé et aucune personne interrogée n'a explicitement désapprouvé les priorités de RRI définies dans le programme stratégique et dans les plans de travail annuels, mais une minorité souhaiterait que RRI étende son champ d'action à d'autres groupes cibles et à d'autres questions relatives aux droits.

La pertinence des priorités de RRI est étroitement liée à la pertinence des stratégies qu'elle applique. Selon le PSIII, RRI applique une « combinaison synergique d'éléments probants (analyses stratégiques et données sur la tenure), de capacités (outils pratiques, solutions et enseignements tirés), d'interactions (pour sensibiliser et créer des partenariats stratégiques entre les principales parties prenantes) et de plaidoyer (implication basée sur des éléments probants)... » Ensemble, ces stratégies constituent

³ OECD/DAC Network on Evaluation Criteria. 2019. *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use.*

une approche globale pour atteindre les objectifs, et aucune des personnes interrogées ne les considère comme non pertinentes.

Lors des entretiens, le personnel de RRI a souvent souligné que les priorités de la coalition ne sont pas fixées par RRI, mais par les titulaires de droits eux-mêmes. Compte tenu de la taille et de la diversité des groupes que RRI s'efforce de représenter, la réalité est évidemment plus nuancée. Néanmoins, la coalition RRI parvient clairement à impliquer un nombre important d'organisations et la plupart des Collaborateurs et des autres personnes interrogées par l'équipe d'évaluation estiment que les processus consultatifs visant à identifier les priorités et stratégies communes sont efficaces aux niveaux régional et national.

Ce résultat est également soutenu par l'enquête de Rightshouse auprès des Partenaires et des Collaborateurs, dans laquelle 76 % des personnes sondées ont répondu qu'elles étaient d'accord avec l'affirmation suivante : « En tant qu'organisation collaborant avec la coalition RRI, nous pouvons influencer efficacement la stratégie de la coalition RRI aux niveaux national et régional. »

Les Partenaires et Collaborateurs sont par contre plus préoccupés par le fonctionnement du processus consultatif au niveau mondial. Dans l'enquête en ligne, 57% des personnes interrogées sont d'accord avec l'affirmation suivante : « En tant qu'organisation collaborant avec la coalition RRI, nous pouvons influencer efficacement la stratégie de la coalition RRI au niveau mondial. » Le niveau d'influence un peu moindre que les personnes interrogées estiment avoir sur l'approche de RRI au niveau mondial doit être considéré à la lumière du fait que beaucoup d'entre elles n'ont pas participé à la réunion de stratégie globale et à la réunion de gouvernance. Il ressort néanmoins des entretiens, ainsi que des propres observations de l'équipe d'évaluation, que les consultations mondiales sont une bonne occasion pour le RRG d'informer ses Partenaires et certains Collaborateurs et parties prenantes de ses projets, et d'obtenir un feedback de leur part.

Certaines personnes interrogées affirment cependant que les consultations au niveau mondial, et le processus de planification étendu de RRI en général, servent davantage à légitimer les priorités du RRG qu'à garantir véritablement que c'est la coalition, ses Partenaires et ses Collaborateurs qui fixent l'agenda. Quelques organisations ont récemment choisi d'abandonner ou de réduire leur coopération avec la coalition pour des raisons en partie liées aux problèmes d'appropriation et au sentiment que les consultations de RRI sont d'une valeur limitée pour les Partenaires et les Collaborateurs et ne sont pas en rapport avec l'investissement en temps assez important qu'elles nécessitent.

Un des défis pour RRI est que sa capacité à modifier ses priorités et ses stratégies est liée aux propositions visant à aligner les priorités de RRI sur les intérêts des bailleurs de fonds, et finalement aux accords entre le RRG et les bailleurs de fonds, qui sont

souvent liés à des plans pluriannuels qui ne peuvent pas être facilement modifiés. Il ressort des entretiens que tous les Collaborateurs et Partenaires ne sont pas pleinement conscients de cette réalité et du contenu de ces accords et du programme stratégique. Un défi plus important est, selon certaines personnes interrogées, notamment le personnel de RRG, que les plans et les activités changent trop souvent et sont ajoutés parfois sans consultation suffisante et sans tenir compte des effets de ces changements.

Dans l'ensemble, les données recueillies suggèrent que RRI aborde des questions essentielles pour renforcer la reconnaissance des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes dans le monde en développement et améliorer leurs moyens de subsistance. Ses Partenaires et Collaborateurs estiment généralement qu'ils sont en mesure d'influencer à la fois les priorités et les approches stratégiques, en particulier aux niveaux national et régional. Cela ne signifie pas pour autant que tous les Partenaires s'approprient les priorités et les stratégies, qui dépendent en fin de compte des accords conclus par le RRG avec ses bailleurs de fonds et de la priorité accordée par le secrétariat aux fenêtres d'opportunité et à la flexibilité.

4.2 Cohérence

La cohérence concerne la compatibilité de l'intervention évaluée avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution.

4.2.1 Dans quelle mesure RRI et le PSIII complètent-ils, apportent-ils une valeur ajoutée et se coordonnent-ils avec d'autres acteurs travaillant sur les questions des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes dans les zones rurales afin d'obtenir un plus grand impact ?

Même si, au cours de la dernière décennie, de nombreuses organisations ont accordé une attention croissante aux droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des femmes au sein de ces groupes, RRI a, selon la plupart des personnes interrogées, un rôle unique à jouer dans la mesure où elle se concentre exclusivement sur ces questions et le fait de manière soutenue et stratégique plutôt qu'au cas par cas. Les Collaborateurs sont également d'avis que les connaissances contextuelles et thématiques et les conseils stratégiques du personnel de RRI sont précieux et améliorent leur propre efficacité.

Parmi les sondés de l'enquête en ligne, 84 % sont d'accord avec l'affirmation suivante : « RRI complète efficacement le travail de notre organisation sur les droits fonciers et forestiers des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants ». Une autre indication de la valeur ajoutée de RRI est que 78% des sondés

ont répondu que leur collaboration avec RRI était « très importante » par rapport à celle qu'ils entretiennent avec d'autres coalitions auxquelles ils appartiennent.

En plus d'être elle-même une coalition avec des membres associés, des Partenaires et des Collaborateurs, RRI repose intrinsèquement sur la coordination et la création de coalitions. RRI s'efforce de faciliter les interactions, les discussions et les actions communes entre les gouvernements, les institutions multilatérales, la société civile, les acteurs du secteur privé et les individus aux niveaux national, régional et mondial. Elle y parvient grâce à un soutien financier et technique aux coalitions existantes et aux coalitions créées à l'initiative ou avec le soutien de RRI, ainsi qu'autour de projets spécifiques et des processus de planification stratégique annuelle de RRI aux niveaux national, régional et international. Certaines personnes interrogées ont décrit RRI comme un fournisseur d'« espaces sûrs » permettant à un éventail d'acteurs de discuter et de partager idées et expériences.

En Indonésie, RRI soutient depuis de nombreuses années la Coalition d'ONG pour la justice foncière. Les personnes interrogées ont affirmé que la valeur ajoutée de la coalition est parfaitement illustrée par le fait que les membres ont demandé son maintien. Même s'il existe plusieurs autres coalitions d'organisations de la société civile (OSC) traitant de questions similaires, les personnes interrogées décrivent la coalition comme une plateforme importante pour les acteurs qui, de différentes manières, sont concernés par les droits de tenure, afin de partager des idées et de discuter des défis. La coalition a également contribué à coordonner les actions de ses membres (même si ce regroupement se présente rarement comme une coalition vis-à-vis du monde extérieur) par le biais de formations et d'échanges entre pairs.

En Indonésie et dans la plupart des autres pays, les coalitions soutenues par RRI sont caractérisées par un niveau élevé d'inclusion. Cependant, les coûts associés aux consultations mondiales et régionales ont, par le passé, clairement restreint la participation. En 2020 et 2021, les consultations ont été faites en ligne en raison de la pandémie de Covid-19. Cela a permis de réduire considérablement les coûts du processus de planification stratégique mondiale et de le rendre plus participatif et inclusif. Dans le même temps, plusieurs personnes interrogées estiment que la nature en ligne des consultations a nuit à leur intérêt. L'une des raisons est que nombre des interactions les plus importantes sont de nature informelle et qu'elles ont lieu entre les sessions formelles.

Au niveau mondial, RRI a joué un rôle déterminant dans la création et la poursuite des activités de plusieurs organismes axés sur les questions relatives aux terres et aux ressources. Il s'agit notamment du groupe Interlaken, un réseau informel de dirigeants d'entreprises et d'investisseurs, d'institutions de financement du développement, d'organisations de la société civile et d'autres acteurs, qui se consacre à l'expansion et à la mobilisation de l'action du secteur privé en faveur des droits fonciers des communautés. Le réseau, qui s'est réuni pour la première fois en 2013, est coprésidé

par RRI et la Société financière internationale. Les ateliers du groupe Interlaken au niveau national ont permis de créer de nouvelles connexions entre les communautés, les entreprises, les IFD et les décideurs politiques, et de mobiliser ces groupes d'acteurs pour qu'ils travaillent ensemble sur ces réformes foncières.

MegaFlorestais, un autre exemple, est un réseau de dirigeants d'agences forestières publiques des pays les plus boisés du monde⁴, qui travaille à renforcer la gouvernance forestière, la réforme de la tenure et le leadership. RRI soutient ce réseau, qui reçoit des contributions supplémentaires de ses membres, du Service des forêts des États-Unis et de l'Institut européen de la forêt. En 2014, RRI a servi d'incubateur pour le Mécanisme international d'octroi de droits fonciers et forestiers (le « Tenure Facility »), qui a depuis progressivement évolué pour devenir un mécanisme financier indépendant. Afin de garantir les droits des populations autochtones et des communautés locales sur leurs terres et leurs forêts, le Tenure Facility accorde des subventions pour mettre en œuvre les droits de tenure.

La création du Tenure Facility est un exemple de la capacité de RRI, relevée par plusieurs personnes interrogées, à engager les bailleurs de fonds dans un dialogue stratégique. Ce dialogue n'a pas porté principalement sur le travail de RRI mais a servi à accroître les connaissances et l'intérêt des bailleurs de fonds vis-à-vis des droits sur les terres et les ressources et à mobiliser des ressources sur le terrain. Les personnes interrogées attribuent le succès de l'implication des bailleurs de fonds à l'actuel coordinateur de RRI, et certains considèrent la capacité à maintenir cette capacité comme l'un des plus grands défis de la transition de leadership prévue au sein du RRG. Il semble cependant que la capacité à impliquer les bailleurs de fonds se joue principalement au niveau global ou au niveau du siège. Quelques personnes interrogées ont suggéré que RRI puisse jouer un rôle plus actif en rassemblant et en tenant les bailleurs de fonds dans ses pays cibles informés de l'évolution des droits sur les terres et les ressources.

Il y a une certaine tension entre l'accent mis par le RRG sur la promotion des droits sur les terres et les ressources en général, d'une part, et sa focalisation sur le renforcement du RRG, de la coalition RRI et des membres de la coalition, d'autre part. Quelques personnes interrogées craignent que l'avenir du RRG et de la coalition puisse être affecté par la forte focalisation du RRG sur l'établissement et le renforcement d'autres acteurs travaillant vers le même objectif global. La plupart des personnes interrogées

⁴ Ces pays sont le Brésil, le Cameroun, le Canada, la Chine, la RDC, l'Inde, l'Indonésie, le Mexique, le Pérou, la Suède et les États-Unis, représentant collectivement plus de 50 % des forêts du monde. Les autres pays qui ont pris part aux activités du réseau sont l'Australie, la Bolivie, le Burkina Faso, la Colombie, le Gabon, le Guatemala, le Kenya, la Corée, le Laos, le Liberia, le Mali, la Birmanie, le Népal, la Russie, le Sénégal et le Soudan du Sud.

considèrent cependant que cette capacité à regarder au-delà des intérêts immédiats du RRG et de la coalition vers les questions plus larges des droits sur les terres et les ressources est l'une des plus grandes forces du RRG.

Il a été suggéré qu'une coalition structurée plus démocratiquement pourrait assurer une plus grande appropriation et être plus pertinente. Dans le même temps, certains affirment qu'une coalition structurée de manière démocratique, dans laquelle les membres de la coalition auraient un contrôle plus direct sur le secrétariat, c'est-à-dire le RRG, pourrait être plus susceptible de servir en priorité les intérêts individuels des organisations membres et donc moins susceptible de contribuer à certaines des principales réalisations de RRI, telles que la création du Tenure Facility. Elle pourrait ne plus être une coalition qui se concentre davantage sur ce qui est nécessaire pour atteindre ses objectifs que sur la satisfaction des besoins de ses membres, et notamment de ses Partenaires.

La grande majorité des personnes consultées dans le cadre de cette évaluation considère que l'évolution du RRG vers une participation accrue des organisations de détenteurs de droits dans les structures de gouvernance de RRI et du RRG est importante. Restent toutefois quelques inquiétudes et réserves. Une personne interrogée a noté que de nombreuses organisations de détenteurs de droits ont déjà un agenda très chargé et que la nouvelle approche du RRG peut signifier plus de responsabilités pour elles, et qu'elles auront besoin de ressources supplémentaires pour gérer celles-ci. Une autre préoccupation porte sur le fait que ce changement crée des chevauchements avec les Partenaires et d'autres acteurs qui organisent les organisations de détenteurs de droits.

Comme on pouvait s'y attendre, il y a parmi les membres de RRI un soutien ferme du rôle de RRI en tant que fournisseur d'aide financière. Certains des membres de la coalition les plus importants et les mieux établis reçoivent cependant des fonds directement des mêmes bailleurs de fonds que RRI, ce qui peut générer de la concurrence plutôt que de la coopération. Il existe également des situations dans lesquelles RRI et ses organisations partenaires peuvent accorder des sous-subsidations aux mêmes organisations.

Certaines personnes interrogées souhaiteraient que RRI se concentre sur le soutien aux organisations existantes qui servent de « parapluie » aux organisations locales de défense des droits, plutôt que de travailler elle-même directement avec ces dernières. Ces personnes pensent que l'arrangement actuel peut contribuer à des chevauchements inutiles, et que RRI pourrait être plus efficace si elle concentrait ses ressources limitées sur le renforcement des organisations parapluie existantes.

Enfin, il faut mentionner que RRI, dans ses efforts de coordination avec d'autres organisations et acteurs, joue un rôle actif dans plusieurs autres partenariats que ceux mentionnés ci-dessus. RRI produit régulièrement des résultats de recherche, élabore des lignes directrices et mène des campagnes de sensibilisation en étroite collaboration

avec d'autres. À partir de 2019, RRI a par exemple élaboré, en coopération avec le Groupe majeur des peuples autochtones (IPMG) pour le développement durable et le Forum mondial sur les paysages (FGL), les *Normes sur les droits fonciers - Principes de bonnes pratiques pour la reconnaissance et le respect des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants dans les projets et programmes de restauration, de gestion et de conservation des paysages, d'action climatique et de développement*. Même si les *Normes sur les droits fonciers* ne seront pas lancées avant la fin de 2021, plusieurs organisations de conservation ont exprimé leur engagement envers ses principes.

Pour résumer, les entretiens avec les informateurs clés et les réponses à l'enquête en ligne laissent à penser que RRI conserve une position unique et apporte une valeur ajoutée en se concentrant exclusivement et à long terme sur les droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants. Peu d'organisations se concentrent davantage sur la coordination et la coopération en tant que valeurs ajoutées. Le fait que RRI se concentre davantage sur l'implication des organisations de détenteurs de droits est perçu par certains comme un risque de doublon des efforts d'autres organisations rassemblant et soutenant les détenteurs de droits, en particulier au niveau régional. En même temps, cette démarche est considérée comme essentielle par la grande majorité des personnes consultées par Rightshouse.

4.3 Efficacité

Selon les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, l'efficacité représente la mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est censée atteindre, ses objectifs et ses résultats. Cette section aborde également les facteurs clés qui expliquent l'obtention ou non des résultats.

4.3.1 Dans quelle mesure RRI atteint-elle les résultats escomptés ?

Rightshouse s'est concentré sur l'évaluation de l'obtention des résultats escomptés de RRI tels que présentés dans le PSIII. Ces résultats sont, comme mentionné, relatifs à trois acteurs distincts : (i) les détenteurs de droits, (ii) les gouvernements, et (iii) les investisseurs et les entreprises.

Les évaluations précédentes ont relevé un certain nombre de défis liés à la communication des résultats par RRI, notamment la nature anecdotique des résultats rapportés et, jusqu'en 2020, une relation peu claire entre ces résultats et les résultats escomptés du PSIII. Les rapports de résultats de RRI sont également peu détaillés sur la façon dont le soutien ou les actions de RRI ont contribué aux résultats rapportés. Les personnes interrogées ont également noté que la frontière entre ce que RRI réalise et ce que les Partenaires et Collaborateurs de RRI accomplissent sans son soutien est parfois floue. Les faiblesses dans les rapports de résultats de RRI et le chevauchement

de ses résultats escomptés posent des problèmes à tous ceux qui cherchent à comprendre dans quelle mesure RRI fait des progrès vers les résultats escomptés.

Malgré ces défis, l'examen des rapports d'avancement de RRI, la documentation supplémentaire et les entretiens avec les informateurs clés donnent une idée des contributions importantes apportées aux trois résultats escomptés, même si, jusqu'à présent, moins d'attention semble avoir été accordée au Résultat escompté 3 et s'il est parfois difficile de distinguer les résultats relatifs au Résultat escompté 1 et au Résultat escompté 2.

Résultat escompté 1 : *Les peuples autochtones, les communautés locales et les femmes rurales tirent parti de leurs capacités, de leur leadership et de leurs droits pour transformer les agendas sociaux, économiques et environnementaux en faveur d'un développement inclusif et équitable, d'une gouvernance durable des terres et des ressources et d'une action accélérée en faveur du climat.*

Les rapports et les entretiens montrent que RRI a initié, facilité, financé et contribué à plusieurs activités et événements qui ont aidé à la mobilisation en faveur d'un développement inclusif et équitable, d'une gouvernance durable des terres et des ressources, et d'une action climatique accélérée parmi les détenteurs de droits ciblés à travers le monde.

Au Liberia, un travail de dix ans mené par des groupes de la société civile soutenus par RRI a finalement contribué à l'adoption de loi sur les droits fonciers, qui comprend notamment des dispositions relatives au genre et des protections pour les jeunes marginalisés, promulguée en septembre 2018. En Inde, le plaidoyer juridique et politique a débouché en 2018 à un sursis dans un jugement de la Cour suprême qui aurait pu entraîner l'expulsion de 10 millions d'habitants des forêts. La Coalition des femmes leaders pour l'environnement et le développement (CFLEDD) en RDC a contribué à la promulgation d'un décret provincial reconnaissant le droit des femmes à posséder des terres, un résultat qui serait dû au plaidoyer et aux campagnes de la CFLEDD, soutenus par RRI depuis 2016. De plus, le soutien à la CFLEDD a contribué à l'intégration de dispositions sur la sécurité de la tenure foncière des femmes dans la nouvelle version du document de politique foncière de la RDC, qui sera validée par le gouvernement début 2021.

Comme mentionné, RRI a, en Indonésie, facilité le travail d'une coalition nationale sur la tenure qui sert de forum d'échange d'idées et d'expériences et qui collabore occasionnellement avec le gouvernement indonésien et d'autres acteurs sur les questions de droits fonciers et forestiers. Cette coalition aurait contribué à bloquer une loi foncière qui présentait des risques importants pour les droits fonciers des autochtones et des communautés. En Colombie, pour défendre la communauté Barú, RRI a soutenu une action en justice réussie contre l'Agence foncière nationale afin de rétablir les délivrances de titres de propriété auxquels cette agence a mis fin en avril 2019.

Parmi les contributions de RRI au niveau mondial, on note la reconnaissance des droits fonciers des autochtones et des communautés comme une solution prioritaire au changement climatique dans le rapport spécial du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), qui cite le rapport de RRI *À qui appartiennent les terres du monde ?* de 2015 et le rapport de 2018 *À la croisée des chemins*.

En collaboration avec les communautés autochtones et locales du monde entier, la coalition RRI a proposé une réponse au rapport du GIEC qui a été approuvée par des organisations de 42 pays. Cette réponse, qui a fait l'objet d'une large attention de la part des médias et des parties prenantes, se félicite du fait que le GIEC reconnaisse qu'« un corpus important et croissant de littérature scientifique démontre notre rôle essentiel en tant que gardiens des terres et des forêts du monde ».⁵ La preuve de la contribution de RRI à la reconnaissance croissante de la relation entre les droits fonciers et forestiers et le climat est également présente dans le récent rapport de la FAO et du FILAC *La gouvernance forestière par les peuples autochtones et tribaux*, qui fait référence aux données collectées et présentées par RRI.

Les recherches et analyses de RRI ont également contribué à informer d'autres acteurs concernés par les droits fonciers autochtones et communautaires, notamment le Rapporteur spécial des Nations unies sur les droits à un environnement sain. Dans un échange avec RRI en décembre 2020, celui-ci a déclaré, en se référant au travail de RRI sur la tenure de l'eau, que « votre contribution et votre récent rapport font partie des recherches de la plus haute qualité que j'ai vues en ayant littéralement examiné des centaines de rapports, de contributions et d'autres documents. »⁶

En résumé, RRI peut montrer que son travail avec les peuples autochtones, les communautés locales et les Afro-descendants a contribué à garantir les droits sur les terres et les ressources. Il existe par contre moins de preuves tangibles montrant que la capacité de ces groupes à tirer parti de leurs capacités, de leur leadership et de leurs droits pour transformer les agendas sociaux, économiques et environnementaux a été renforcée de manière durable grâce au soutien de RRI. Cependant, il est difficile d'imaginer un moyen plus efficace pour renforcer les capacités de défense des droits qu'en facilitant les actions pratiques des détenteurs de droits pour le faire, ce qui est justement ce que RRI a fait.

Résultat escompté 2 : *Les gouvernements renforcent la reconnaissance juridique et l'application des droits sur les terres et les ressources pour les peuples autochtones, les communautés locales et les femmes de ces communautés, en tant que conditions favorables à la participation démocratique, à une*

⁵ AFPAT et al., *A statement on the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) Special Report on Climate Change and Land from Indigenous Peoples and local communities from 42 countries spanning 76% of the world's tropical forests*; <https://ipccresponse.org/home-en>

⁶ E-mail de David Boyd, Rapporteur spécial sur les droits de l'Homme et l'environnement, à Andy White, coordinateur de RRI, le 6 décembre 2020.

croissance économique inclusive, au développement durable et à l'adaptation au changement climatique et à son atténuation.

L'interaction de la coalition RRI avec les gouvernements nationaux dans les pays et régions cibles aurait contribué à un plus grand espace politique, à une collaboration officielle du gouvernement avec les membres de la coalition, et à l'application légale des droits sur les terres et les ressources pour les groupes cibles. Les personnes interrogées indiquent que la collaboration avec RRI et avec les différents groupes d'acteurs soutenus par RRI donne un niveau de légitimité et un poids supplémentaires lors des interactions avec les gouvernements nationaux.

Plusieurs des réalisations mentionnées dans le Résultat escompté 1 pourraient aussi bien être présentes ici, notamment les réformes juridiques mentionnées au Liberia et en RDC. Parmi les réalisations supplémentaires de RRI, on peut citer un échange gouvernemental régional en Afrique. En mai 2019, les participants à un rassemblement régional soutenu par RRI ont lancé le « Réseau des institutions foncières africaines pour les droits communautaires » (ALIN), un réseau intergouvernemental visant à renforcer la mise en œuvre des droits fonciers autochtones et communautaires. Des représentants issus de treize gouvernements africains participent à ce réseau, qui a été réuni lors de l'atelier régional des institutions foncières africaines pour la sécurisation des droits fonciers communautaires, lancé et coorganisé par RRI. RRI envisage que l'ALIN joue un rôle clé en encourageant le dialogue et en fournissant un soutien politique à la mise en œuvre de lois reconnaissant les droits fonciers autochtones et communautaires dans la région.

En Inde, les membres de RRI ont travaillé avec d'autres organisations de la société civile pour mettre en évidence l'impact des restrictions liées au Covid-19 sur la collecte des produits forestiers non ligneux (PFNL). Ces restrictions, qui pesaient sur les moyens de subsistance de dizaines de millions de femmes des tribus et des forêts, ont finalement été levées. Le groupe de travail sur l'huile de palme soutenu par RRI au Liberia a influencé les directives nationales sur le CLIP et, sur décision gouvernementale, a contribué au plan d'action officiel pour la mise en œuvre des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

Au Pérou et en Colombie, dans le cadre des contributions déterminées au niveau national (CDN) (au sein de l'Accord de Paris), RRI a soutenu une approche basée sur les droits et le genre pour la mise en œuvre dans des plans renouvelés. RRI a également mobilisé un processus régional pour combler une lacune essentielle dans les critères d'auto-identification et d'identification des communautés locales, ce qui constitue une étape essentielle pour renforcer la participation des communautés locales, des Afro-descendants et des femmes à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques. Enfin, en RDC, les efforts de RRI ont, selon les rapports, conduit à l'approbation unanime par le Parlement d'un nouveau projet de loi sur la protection et la promotion des droits des peuples autochtones.

Toujours en RDC, en 2020, le soutien apporté au CODELT – un collaborateur de longue date de RRI – pour travailler avec le ministère de l'Environnement, a permis de constituer un guide opérationnel pour l'élaboration de plans de gestion simples, qui a ensuite été adopté par le gouvernement. L'absence d'un tel guide opérationnel dont l'élaboration était au point mort nuisait à la mise en œuvre d'une stratégie nationale pour la foresterie communautaire du pays et aux possibilités de réaliser des concessions forestières communautaires subventionnées.

Selon RRI, le guide opérationnel a ouvert la voie à un projet du Tenure Facility lancé en RDC en septembre 2020 visant à sécuriser 300 000 hectares de terres forestières communautaires d'ici 2023. RRI indique que le soutien à la mise en place et aux travaux du Tenure Facility a permis aux communautés de faire progresser la reconnaissance des droits sur plusieurs millions d'hectares de terres dans les pays prioritaires de RRI, à savoir la Colombie, le Pérou, l'Indonésie et l'Inde (contribuant au Résultat escompté 1).

MegaFlorestais n'a pas organisé de rassemblement au cours des deux dernières années en raison des développements politiques au Brésil (lieu de la réunion annuelle) en 2019 et à cause du Covid-19 en 2020. Malgré cela, il semble que les membres du réseau continuent à être attachés à son existence et à sa mission. En 2021, une série de webinaires a été prévue : deux ont eu lieu en mars et avril, et deux autres sont prévus, avant que le réseau puisse revenir à son calendrier habituel de réunions annuelles en 2022. Selon le rapport annuel 2019 de RRI, le travail soutenu par RRI au Pérou, notamment la mise en réseau via MegaFlorestais, a contribué à ce que le président péruvien Martín Vizcarra déclare que son gouvernement avait pour l'objectif d'attribuer des titres de propriété à toutes les communautés du pays d'ici 2021.

En 2020, RRI a publié l'analyse du cadre d'opportunité qui évalue les conditions permettant d'étendre les droits fonciers dans 29 pays à revenu faible ou intermédiaire, en donnant la priorité aux pays membres du Fonds de partenariat pour le carbone forestier (FCPF). L'objectif de ce rapport est de faciliter un plus grand investissement des gouvernements et des organisations de développement, de climat et de conservation dans des projets visant à reconnaître formellement les droits fonciers et forestiers des communautés locales, des Afro-descendants et des peuples autochtones. De plus, les programmes régionaux de RRI prévoient d'utiliser cette analyse pour évaluer d'autres opportunités de réformes au niveau national. Path to Scale – une nouvelle initiative collaborative lancée par RRI pour servir de cadre d'investissement commun afin d'intensifier les efforts mondiaux de reconnaissance des droits fonciers et de recours des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants – s'appuie sur les résultats de l'analyse du cadre d'opportunités.

De plus, Path to Scale a conduit à la formation d'un réseau informel de bailleurs de fonds et de mécanismes financiers, consacré à la garantie des droits fonciers des communautés et acceptant : (i) d'encourager à une plus grande ambition et de

promouvoir des objectifs collectifs ; (ii) de partager honnêtement les informations, de suivre et de coordonner les actions ; et (iii) de collaborer comme ils l'entendent à l'élaboration de nouveaux outils et initiatives soutenant cet agenda. Depuis octobre 2020, le réseau s'est réuni sept fois, rassemblant le FCDO, la Sida, la GIZ, le BMZ, GAC, USAID, la Fondation Ford, la Banque mondiale, le FCPF, le Forest and Farm Facility, le Tenure Facility et la Quadrature Climate Foundation.

Bien que la reconnaissance juridique et l'application des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones et les communautés locales soient meilleures, il est difficile d'évaluer l'importance de la contribution de RRI aux changements de politiques nationales et mondiales, ainsi qu'aux mesures d'application. De tels changements surviennent généralement à la suite d'un ensemble complexe d'interactions qu'il est difficile de suivre et de documenter. Ce que l'on peut voir, c'est que, dans de nombreux cas, RRI a participé à la lutte en faveur des changements observés. RRI a également progressé en avançant les bases d'éventuelles réformes dans les années à venir.

Résultat escompté 3 : *Les investisseurs et les entreprises aux niveaux national et international adoptent les normes internationales et des approches fondées sur les droits qui reconnaissent les droits de tenure coutumiers, et travaillent avec les gouvernements, les peuples autochtones, les communautés locales et les groupes de femmes rurales pour (i) résoudre les différends et les conflits fonciers ; (ii) réduire la pression due à la déforestation et à la dégradation des terres ; et (iii) soutenir les entreprises communautaires et les modèles commerciaux et de conservation déterminés localement qui améliorent les résultats escomptés en termes de moyens de subsistance et de durabilité.*

RRI considère qu'il faut soutenir le développement et l'adoption d'approches économiques alternatives au sein des communautés et susciter un sentiment d'urgence pour un changement au sein des entreprises afin de revoir complètement la durabilité du secteur privé. RRI aurait créé des passages et des espaces pour la possibilité d'interactions et de dialogue multipartites avec le secteur privé. Elle a également contribué à la mise en place et à tirer partie de l'implication d'un secteur privé basé sur les droits, ainsi qu'au contrôle communautaire qui en résulte.

Grâce aux membres de la coalition, les communautés locales ont pu surveiller et documenter les violations et les conflits avec les entreprises portant sur les droits fonciers. De plus, le capital politique des acteurs du secteur privé a été utilisé pour influencer les gouvernements, ce qui a donné lieu à des opportunités concrètes de collaboration entre des « alliés improbables ».

En 2020, le RRG a établi un partenariat avec l'initiative pour un cadre de responsabilisation (ICR) de Rainforest Alliance et le cabinet d'avocats ASM en Indonésie, qui participe au groupe Interlaken. L'objectif de ce partenariat est de traduire les principes de l'ICR et les orientations du groupe Interlaken sur le cadre de travail des Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité

alimentaire nationale (VGGT) en indicateurs de terrain afin de donner aux communautés les moyens de surveiller et de pouvoir faire des rapports sur les questions relatives au droit foncier dans la chaîne d'approvisionnement locale.

Les plateformes nationales au Malawi, au Liberia, au Cameroun, au Kenya, en Indonésie, au Laos et en Colombie sont identifiées par RRI comme des points d'entrée afin de faciliter la mise en œuvre des meilleures pratiques pour les droits fonciers communautaires en amont des chaînes d'approvisionnement. RRI indique qu'elle incite au niveau mondial, et au niveau national au Malawi, au Liberia, au Kenya, en Indonésie, au Laos, en RDC, en Inde et au Pérou, les acteurs du secteur privé à soutenir la sécurité de la tenure foncière des communautés. Ceci en facilitant la mise en œuvre des engagements des entreprises à respecter les droits fonciers locaux, en créant des espaces pour les acteurs progressistes du secteur privé afin qu'ils puissent faire valoir l'importance des droits fonciers auprès des gouvernements nationaux, et en identifiant, documentant et partageant les cas émergents d'utilisation des terres et de modèles d'approvisionnement inclusifs reposant sur des droits locaux garantis et l'inclusion des populations locales.

Au niveau mondial, le groupe Interlaken, initié et soutenu par RRI, travaille, comme mentionné ci-dessus, avec de multiples acteurs par le dialogue afin d'obtenir une plus grande reconnaissance des droits sur les terres et les ressources et des normes de conformité des entreprises plus élevées vis-à-vis de ces droits. Le groupe Interlaken développe des orientations et d'autres outils pour le secteur privé afin de faciliter l'adoption et la mise en œuvre des meilleures pratiques en matière de tenure foncière par les entreprises et les investisseurs. Plus récemment, le groupe Interlaken a travaillé à l'élaboration d'un nouveau guide pour les entreprises décrivant les principes et les indicateurs leur permettant d'intégrer les données communautaires à la chaîne d'approvisionnement, dans les rapports et dans les cadres de vérification. Il envisage cet effort enfin de relier et de promouvoir le suivi continu sur le terrain des impacts de la chaîne d'approvisionnement avec les engagements politiques pris par les entreprises et les investisseurs mondiaux. En 2019, le groupe Interlaken a mis à jour son document d'orientation sur la chaîne d'approvisionnement *Respecter les droits fonciers et forestiers : un guide pour les entreprises* afin d'inclure des approches sensibles au genre et la prise en compte des questions de genre dans la reconnaissance des régimes fonciers par le secteur privé.

En résumé, RRI a mis en œuvre plusieurs activités importantes en vue d'atteindre le résultat escompté et est généralement bien placée pour faire des progrès significatifs au cours des prochaines années. Cependant, la pandémie de Covid-19 a affecté les activités et les résultats prévus pour atteindre ce résultat escompté.

4.3.2 Droits des femmes, autonomisation et relations entre les sexes

Tous les Résultats escomptés du PSIII soulignent le rôle et la situation clés des femmes. RRI souligne également que la justice de genre est un thème qui existe à tous les niveaux de la coalition et qu'elle accorde une attention particulière aux dynamiques internes de genre au sein de ses communautés cibles. Pour assurer la pleine intégration de la justice de genre dans les stratégies de RRI, le RRG a créé un groupe de points focaux pour la justice de genre. Ce groupe vise à susciter l'engagement et la coordination au sein des programmes et entre eux, et à tirer parti de la capacité de RRI à renforcer la justice de genre dans les processus de planification stratégique et l'élaboration de propositions.

En 2018, après un processus de deux ans, comprenant trois conférences régionales et une réunion mondiale, RRI a élaboré une nouvelle stratégie de justice de genre qui vise à « intensifier les efforts mondiaux pour garantir les droits de tenure, la voix et le leadership des femmes rurales et autochtones au sein des terres et forêts communautaires. » Le groupe consultatif sur la justice de genre de RRI, créé en 2018 et composé de membres de la coalition de RRI en Afrique, en Asie et en Amérique latine, a pour mission de surveiller la mise en œuvre de la stratégie.

Ces trois dernières années, RRI a contribué à plusieurs résultats importants, en soutenant notamment les efforts des membres de la coalition pour renforcer les droits des femmes au sein de divers instruments juridiques, notamment au Népal, au Liberia et en RDC. En ce qui concerne les entreprises et les investisseurs, RRI a plaidé pour des modèles d'exploitation intégrant la notion de genre, et, en 2019, le groupe Interlaken a révisé ses directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers (VGGT) afin d'inclure des approches sensibles au genre et d'intégrer et de mettre en évidence les droits des femmes et les questions de genre. Au niveau mondial, RRI a également contribué à accroître la sensibilisation et les connaissances sur les questions des droits des femmes sur les terres et les ressources naturelles, notamment par le biais de rapports tels que *À qui appartient l'eau ?* et de documents tels que *Renforcer les droits des femmes autochtones et rurales pour la gestion des terres communautaires : dix facteurs contribuant au succès des initiatives*. Sur la base de ces résultats de recherche, RRI et ses membres ont diffusé des connaissances et mené des actions de plaidoyer à travers les médias et lors d'événements nationaux, régionaux et mondiaux et de forums.

4.3.3 Quels sont les principaux facteurs qui influent sur le degré d'atteinte des résultats ?

Les données recueillies font ressortir un certain nombre de facteurs particulièrement importants pour l'obtention de résultats par RRI. Plusieurs de ces facteurs sont liés entre eux.

De nombreuses personnes interrogées estiment que la capacité de RRI à utiliser une approche holistique, à avoir une vue d'ensemble et à se concentrer sur la recherche de

solutions aux problèmes de grande envergure est l'une de ses principales forces. Dans un contexte général que beaucoup qualifieraient de lugubre, RRI a identifié des opportunités autour desquelles de nombreuses organisations sont prêtes à se rassembler. L'initiative mondiale à grande échelle la plus récente de cette nature est le Path to Scale.

Les sondés de l'enquête en ligne et les informateurs clés estiment que la recherche et l'analyse représentent un aspect central du travail de RRI. Plusieurs personnes interrogées ont estimé que c'est la qualité de la recherche et de l'analyse de RRI qui a donné à RRI une grande partie de sa crédibilité et de son identité, et que ce travail a été essentiel pour attirer l'intérêt des bailleurs de fonds et des Partenaires.

Une caractéristique importante de l'analyse et de la recherche de RRI est qu'elles s'appuient sur les réalités et les expériences des détenteurs de droits et que RRI peut utiliser les informations et les expériences recueillies via son réseau mondial de Collaborateurs. L'efficacité et la légitimité de RRI en tant qu'organisation de plaidoyer dépendent du fait que ce plaidoyer soit basé sur des preuves et qu'il représente réellement les points de vue et les expériences d'une coalition mondiale de détenteurs de droits. Plusieurs personnes interrogées ont souligné que le lien entre le Sage et le travail régional de RRI a été renforcé ces dernières années. Ceci a contribué à assurer une utilisation plus efficace des données régionales pour les résultats de recherche, mais aussi à renforcer la pertinence de ces résultats de recherche pour les Partenaires et les Collaborateurs dans les régions.

Les personnes interrogées ont décrit RRI comme un acteur « neutre », bien placé pour faciliter le dialogue et les échanges d'expériences entre les différents acteurs. Elles ont également déclaré qu'aux niveaux national et régional, RRI apporte souvent des perspectives différentes, des idées novatrices et des exemples précieux sur la façon dont des questions similaires ont été traitées dans d'autres parties du monde.

Plusieurs des Collaborateurs estiment que le rôle de RRI en tant que soutien financier est l'un de ses rôles les plus importants. RRI utilise trois canaux principaux pour ce soutien : (i) les sous-subsidies liées au plan annuel ; (ii) les sous-subsidies dans le cadre du mécanisme de réponse stratégique (MRS) ; et (iii) les contrats de consultants. Concernant les sous-subsidies, elles peuvent être dirigées vers des organisations individuelles ou vers des coalitions ou des organismes désignés chargés de soutenir des initiatives pertinentes et efficaces ayant besoin d'aide. Selon les entretiens, l'une des forces de RRI est que son aide est conçue pour soutenir et appuyer les priorités fixées par les bénéficiaires. En d'autres termes, le soutien garantit, conformément aux objectifs de l'agenda de l'efficacité de l'aide, l'appropriation locale et le respect des priorités locales.

Les personnes interrogées ont souligné l'efficacité particulière du MRS, qui est conçu pour compléter les activités planifiées annuellement en fournissant des financements

en réponse à des problèmes spécifiques, permettant à RRI d'utiliser les fenêtres d'opportunités dans les régions et les pays prioritaires.⁷ En 2018, 2019 et 2020, les paiements pour les MRS se sont respectivement élevés à 439 000, 425 000 et 786 000 USD.

Le MRS est salué par de nombreuses personnes interrogées pour sa flexibilité, sa rapidité, son approche ciblée et ses processus collaboratifs. Le personnel de RRI a souvent travaillé étroitement avec ses Collaborateurs et ses Partenaires sur tous les aspects, de la conception du projet au suivi et au rapport. L'omniprésence des projets de MRS dans les rapports de résultats illustre leur importance.

En 2020, le RRG a créé et mis en œuvre un programme spécial face au Covid-19. Comme l'a souligné le rapport annuel 2020 de RRI, le MRS a eu son importance dans le maintien à flot de certains membres de la coalition pendant la pandémie, et selon les entretiens, il a permis d'éviter les contrecoups et les retours de manivelle qu'auraient pu subir les droits autochtones et communautaires sur les terres et les ressources.

Parmi les organisations qui bénéficient d'un MRS, on trouve de nombreux bénéficiaires que RRI a soutenus plus d'une fois. Les personnes interrogées s'inquiètent du fait que le MRS crée des attentes au niveau national pour un financement continu. De plus, certaines personnes interrogées estiment que les Partenaires et Collaborateurs n'ont pas d'influence sur le processus de prise de décision qui débouche sur un MRS, et qu'ils manquent d'informations sur ce processus. Enfin, certains informateurs s'inquiètent du fait que le processus, entre la demande d'un MRS et le moment où RRI débourse les fonds, s'est allongé et qu'il est devenu bien trop fastidieux. Dans certains cas, les organisations ont choisi de ne pas donner suite aux demandes car elles ont trouvé les exigences administratives trop lourdes.

Parmi les défis affectant la capacité de RRI à atteindre des résultats, la réduction des ressources financières est le plus évident. Entre 2015 et 2019, cette réduction a notamment affecté les programmes régionaux et la capacité de RRI à obtenir des fonds pour ses Partenaires. Il ne fait guère de doute que les Partenaires et les Collaborateurs peuvent absorber efficacement des montants bien plus importants et qu'il existe beaucoup plus d'initiatives méritant d'être soutenues. Entre 2015 et 2019, le programme Sage a connu des réductions budgétaires plus limitées. Cependant, en 2020,

⁷ Les propositions de MRS sont évaluées et approuvées, en fonction de leur taille, par le coordinateur RRI, le comité exécutif du conseil d'administration ou le conseil d'administration dans son ensemble. Pour qu'un projet soit qualifié de MRS, les activités proposées doivent répondre aux cinq critères suivants : 1) profiter d'une fenêtre d'opportunité politique ; 2) soutenir un moment critique dans un processus de mobilisation sociale ; 3) exploiter des opportunités à plus haut risque et potentiellement étendre les relations de RRI ; 4) être une activité nouvelle ou nouvellement étendue ; et 5) dépendre d'un financement progressif/de la connectivité au bon moment stratégique pour produire des résultats escomptés.

le budget du Sage a été réduit, passant de 2,1 millions USD en 2019 à 1,8 million. Ces réductions ont eu un impact sur les ressources disponibles pour engager des consultants afin d'aider RRI à atteindre les résultats de ses recherches.

De nombreuses personnes interrogées se sont également demandé si la valeur ajoutée du vaste processus de planification annuelle de RRI était suffisante. Bien que tout le monde s'accorde à dire qu'un certain niveau de planification conjointe est essentiel pour maintenir une coalition efficace, le temps que le personnel de RRI, les Partenaires et les Collaborateurs consacrent à ce processus est considérable et certains pensent qu'ils pourraient plutôt consacrer leur temps à la mise en œuvre des activités. Les personnes interrogées ont également fait valoir que les documents de planification, les priorités stratégiques et les plans de travail annuels, sont trop détaillés et trop vastes et ne sont donc pas des documents évolutifs efficaces.

En tant qu'acteur se concentrant sur la promotion et la facilitation des interactions et de la coopération entre les organisations et les institutions, RRI a pâti de la pandémie de Covid-19 qui a entraîné l'annulation ou la réorganisation d'un grand nombre des activités prévues pour 2020. Dans le même temps, le secrétariat et la coalition ont maintenu leurs interactions avec d'autres organisations et institutions à travers le monde et des réunions consultatives aux niveaux national, régional et mondial ont été organisées en ligne.

Au niveau du secrétariat, la pandémie semble avoir pesé sur la communication et la coordination entre les différents segments de l'organisation, et de nombreux membres du personnel ont eu le sentiment de ne pas être correctement consultés et informés sur l'orientation stratégique de l'organisation. Cependant, une tendance à travailler en silo existait également avant la pandémie et les personnes interrogées ont noté que la coordination entre le Sage et les équipes régionales a en fait été renforcée au cours de l'année écoulée.

4.3.4 Dans quelle mesure RRI est-il capable d'assurer le suivi de son travail et de tirer les enseignements des succès et échecs passés ?

Le système de planification, de suivi et d'évaluation de RRI est vaste. Il comprend plusieurs outils et méthodes. Le personnel de RRI effectue des auto-évaluations annuelles, et un outil est utilisé pour documenter les progrès par rapport aux plans de travail et aux résultats escomptés annuels. Pour valider les rapports d'auto-évaluation et vérifier si les hypothèses clés du programme sont toujours pertinentes, un contrôleur indépendant a procédé à une évaluation annuelle. RRI organise également des réunions avec ses Collaborateurs et Partenaires aux niveaux national, régional et mondial, au cours desquelles ses performances sont analysées et les stratégies pour l'avenir discutées.

Néanmoins, des observateurs externes ont exprimé des inquiétudes quant à l'efficacité du système de suivi et d'évaluation de RRI. Ils ont noté que les résultats rapportés par RRI sont souvent de nature anecdotique et qu'aucune méthodologie de mesure n'est définie pour les indicateurs du PSIII. L'examen organisationnel mené en 2019 par FCG Sweden souligne en outre que plusieurs couches d'objectifs se chevauchent dans les documents stratégiques, en raison du processus de planification annuelle et du détachement des rapports de sortie par rapport aux résultats escomptés du PSIII. Comme le souligne l'examen organisationnel, cela crée des difficultés d'alignement et de compte-rendu qui entravent le suivi stratégique et l'apprentissage de l'organisation. Les difficultés à suivre le lien et la logique entre la planification et les comptes rendus ont également affecté la communication et le dialogue de RRI avec les acteurs externes et les bailleurs de fonds.

Au début de la période de cinq ans du PSIII, les rapports d'activité et les rapports programmatiques suivaient les objectifs stratégiques prioritaires (OSP) annuels définis dans les plans de travail annuels plutôt que les résultats escomptés du PSIII. En réponse au rapport narratif annuel 2019 de RRI, l'Agence suédoise de coopération et développement international (Sida) a fait remarquer que le compte rendu des progrès réalisés par rapport à l'objectif principal et aux trois résultats escomptés du plan stratégique était une exigence de l'accord entre la Sida et RRI. En réponse aux commentaires de la Sida, RRI a produit un document spécial montrant la relation entre les résultats rapportés et les résultats escomptés du PSIII. Dans son rapport narratif annuel 2020, RRI a modifié sa structure de comptes rendus afin de garantir un rapport comparable à ses résultats escomptés.

RRI travaille dans un environnement externe qui évolue rapidement et qui exige un haut degré de flexibilité. Bien qu'il y ait un certain niveau d'acceptation de cela au sein de l'organisation, certains membres du personnel pensent que les changements de priorités et de plans de travail doivent être mieux expliqués et justifiés. Comme RRI élabore ses plans et ses priorités en étroite collaboration avec le personnel, les Partenaires et les Collaborateurs, il faut s'attendre à un certain niveau de formalité et de consultation avant de modifier ces plans et priorités.

Lorsqu'on leur demande quelles sont les principales réalisations ou les résultats les plus importants de RRI, de nombreux membres du personnel mettent l'accent sur les activités ou les stratégies de RRI plutôt que sur les résultats. Ils peuvent, par exemple, faire référence à la capacité de rassemblement de RRI, plutôt qu'aux résultats réels auxquels cette capacité et d'autres activités et stratégies de RRI ont contribué. Il peut être important de renforcer la capacité des membres du personnel à réfléchir de manière indépendante sur l'atteinte des résultats lorsque l'on tente d'analyser l'efficacité du travail effectué, de renforcer les rapports sur les résultats et de promouvoir le travail de RRI.

4.4 Efficience

L'efficience représente la mesure dans laquelle une intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et opportune.

4.4.1 RRI produit-elle des résultats de façon économique et opportune ?

Cette section évalue si RRI a produit des résultats en temps voulu et de façon rentable en vérifiant si l'organisation a respecté le budget, si les activités ont été réalisées comme prévu, si les coûts de gestion sont raisonnables, si les activités sont rentables et si RRI est capable d'adapter ses méthodes de travail aux variations de l'environnement externe.

Les recettes et les dépenses de RRI ont été réduites de 60% entre 2015 et 2020, lorsque les dépenses réelles sont passées de 15,2 millions USD à 6,1 millions. À l'exception de 2020, où RRI n'a pas pu mettre en œuvre certaines de ses activités les plus coûteuses, l'organisation a, au cours de la période examinée, c'est-à-dire de 2018 à 2020, utilisé les fonds disponibles pour ses opérations.

La mesure dans laquelle la réduction du budget de RRI a affecté son fonctionnement diffère d'un programme à l'autre. Comme le montre le tableau 2, ce sont le programme régional et le programme coalition et communications qui ont été le plus sévèrement touchés. Le financement de ces programmes a été respectivement réduit de 60% et 52% entre 2015 et 2020.

Tableau 2 : Dépenses par programme 2015-2020 (en milliers de USD)

Programme	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Tendance 2015-2020
Coalition et communications	1 114	1 222	1 419	1 939	1 526	2 303	-52%
Régional	2 002	1 465	1 559	3 356	4 493	5 010	-60%
Sage	1 848	2 103	3 300	2 043	1 830	2 224	-17%
Tenure Facility	31	1 758	3 916	3 995	3 428	3 684	-99%
Frais de gestion et frais généraux	975	908	1 004	1 231	1 753	1 951	-50%
Levées de fonds	92	51	194	83	44	28	+229%
Total dépenses	6 063	7 507	11 393	12 647	13 074	15 200	-60%

Comme le montre le tableau 2, les frais d'administration de RRI – exprimés en frais de gestion et frais généraux et en frais de levée de fonds – ont diminué, passant d'environ 2 millions USD en 2015 à moins de 1 million en 2020. En tant que part des dépenses totales, les coûts administratifs ont varié au cours de la période entre 10 % et 16 %, la part atteinte en 2020.

Un examen des dépenses de fonctionnement de RRI donne également un aperçu de la mesure dans laquelle les opérations de la coalition ont été affectées par le changement de la situation financière. Le tableau 2 montre comment les dépenses fonctionnelles de RRI (y compris le Tenure Facility) ont évolué entre 2015 et 2019. ⁸

Tableau 3 : Dépenses de fonctionnement 2015-2019 (en milliers de USD)

Dépenses	2019	2018	2017	2016	2015	Tendance 2015-2019
Salaires et dépenses liées	3 496	3 688	3 489	3 940	3 808	-8%
Consultants	838	2 182	2 810	2 337	2 312	-64%
Publications et autres médias	220	434	426	395	483	-54%
Dépenses de bureautique	204	122	272	245	229	10%
Locations	225	221	280	369	303	-26%
Voyages du personnel	352	339	365	361	337	+4%
Voyages des participants	294	292	252	244	302	-3%
Conférences	147	255	401	334	514	-71%
Dépréciation et amortissement	104	130	89	91	100	+4%
Divers	75	163	125	173	151	-50%
Subventions	1 551	3 566	4 138	4 587	6 662	-77%
Total	7 507	11 393	12 647	13 075	15 200	-51%

Les frais de personnel ont varié entre 3,5 et 3,9 millions USD au cours de la période 2015-2019. Ils étaient inférieurs de 8 % en 2015 par rapport à 2019, mais leur part dans le budget total de RRI a augmenté, passant de 25 % en 2015 à 47 % en 2019. Cette augmentation est significative et est en grande partie due à la diminution radicale des

⁸ Les dépenses de fonctionnement en 2020 ayant été fortement perturbées par la pandémie de Covid-19, le tableau se concentre sur la période 2015-2019.

sous-subsidations, elle-même en partie liée à la séparation formelle du Tenure Facility de RRI. Toutefois, cela ne dit pas grand-chose de l'optimisation des ressources si l'on considère principalement RRI comme un acteur qui facilite la coopération et le dialogue, fournit des conseils techniques, mène des travaux de recherche et d'analyse, et dont les propres membres du personnel constituent la ressource la plus précieuse.

En ce qui concerne les rémunérations du RRG versées aux membres du personnel, l'analyse organisationnelle 2019 de la Norad a constaté qu'elles étaient compétitives par rapport à d'autres organisations à but non lucratif basées aux États-Unis et financées par des bailleurs de fonds. L'analyse a également relevé que les avantages sociaux, notamment l'assurance maladie et les pensions, y sont généreux. Les niveaux de salaire des membres seniors du personnel sont toutefois élevés par rapport à ceux des organisations de la société civile dans la plupart des autres régions du monde, y compris en Europe (d'où RRI collecte la plupart de ses fonds).

En tant que coalition mondiale, RRI a dépensé au cours de la période 2015 à 2019 entre 7 et 11% de son budget annuel en frais de voyages et réunions.⁹ Si les frais de voyage étaient plus ou moins les mêmes en 2015 et 2019, les coûts des conférences ont été réduits de 71 % sur la même période. Les frais de voyage et de réunion ont été considérablement réduits en 2020 en raison de la pandémie.

Certains acteurs se sont inquiétés de la dépendance de la coalition vis-à-vis des réunions physiques aux niveaux national, régional et mondial, ainsi que des coûts et de l'empreinte carbone associés aux déplacements nécessaires. Elles ont suggéré que le modus operandi de la coalition soit revu pour être durable et efficace. Certaines personnes interrogées ont souligné certains avantages à organiser les réunions en ligne, notamment la possibilité d'être plus inclusif, d'atteindre de nouveaux groupes et d'impliquer davantage les personnes, en particulier les femmes, qui, pour des raisons familiales ou autres, ont des difficultés à voyager et à s'éloigner de leur domicile. D'autres ont mentionné, comme indiqué ci-dessus, que la valeur principale des réunions physiques est constituée par les discussions informelles et bilatérales entre les participants, et qu'un événement en ligne ne pourra jamais remplacer ces interactions. RRI a adopté des « directives pour voyager vert » afin de réduire les déplacements du personnel et l'impact environnemental des voyages.

4.5 Impact

⁹ Ce chiffre n'inclut pas les coûts liés aux réunions et aux voyages couverts par les subventions accordées par les partenaires et les Collaborateurs.

L'impact représente la mesure dans laquelle une intervention a « généré ou est censée générer des effets significatifs positifs ou négatifs, voulus ou non, à un niveau supérieur ». ¹⁰

4.5.1 Dans quelle mesure RRI a-t-elle contribué à des effets significatifs, positifs ou négatifs, voulus ou non, à un niveau supérieur ?

Les résultats escomptés du PSIII se situent à un niveau stratégique et systémique élevé. La discussion sur la réalisation des résultats escomptés dans la section sur l'efficacité ci-dessus est donc également une réflexion sur la mesure dans laquelle RRI est en passe de contribuer à des changements au niveau de l'impact.

Dans cette section, Rightshouse interprète le niveau d'impact en grande partie pour refléter les changements et les réformes liés au discours, à l'espace opérationnel accru et à la reconnaissance mondiale de la pertinence et de la volonté politique en faveur de la formulation de l'objectif global énoncé dans le PSIII, à savoir « accroître considérablement la capacité des communautés rurales du monde en développement à utiliser, gérer et protéger durablement leurs terres et leurs ressources, à améliorer leur bien-être, à développer leurs ambitions, et à contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable et des contributions déterminées au niveau national pour l'adaptation au changement climatique et à son atténuation dans le cadre de l'Accord de Paris ». ¹¹

Comme indiqué précédemment concernant les résultats obtenus par rapport aux résultats escomptés du PSIII, il n'est généralement pas possible d'attribuer et de lier directement les produits et les résultats escomptés de RRI à des influences plus importantes au niveau de l'impact pour le renforcement de la reconnaissance mondiale des droits sur les terres et les ressources des populations autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants, ainsi que pour les femmes au sein de ces groupes. De plus, étant donné la nature et la complexité du travail de la coalition, il est difficile d'attribuer des impacts directs à RRI lorsque les activités de plusieurs autres parties prenantes se déroulent en parallèle avec celles de la coalition. Cependant, on peut supposer que certains des résultats rapportés par RRI sont des contributions

¹⁰ OCDE, Critères d'évaluation, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

¹¹ Cette interprétation est très similaire avec ce qui est communiqué sur le site web de RRI, dans la section « Notre impact ».

importantes aux progrès globaux sur la tenure et la gouvernance des terres et forêts communautaires.

Tout d'abord, comme nous l'avons déjà indiqué dans ce rapport, le fait que RRI ait joué un rôle déterminant dans la création d'organismes tels que le groupe Interlaken, le Tenure Facility et MegaFlorestais est la preuve de l'accent mis par la coalition sur la coordination et la collaboration au niveau mondial. Cela illustre également la contribution générale de RRI à l'ouverture de nouvelles voies de changement et d'opportunités pour faciliter un dialogue rigoureux aligné sur l'objectif du PSIII, où ces espaces pourraient avoir de l'influence et servir de nouvel espace politique.

Comme le souligne la publication de RRI « À la croisée des chemins : Tendances dans la reconnaissance de la tenure forestière communautaire de 2002 à 2017 », des progrès significatifs ont été réalisés auprès des gouvernements en matière de reconnaissance des droits de tenure collective des populations autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants dans les pays en développement, un état des lieux auquel RRI a certainement contribué.

Le Tenure Facility s'est avéré être un acteur d'influence et de changement, indépendamment et parfois en synergie avec RRI, contribuant au renforcement des droits de tenure et au placement de la reconnaissance des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones et des communautés locales au cœur de l'agenda mondial du développement. Selon certains informateurs, cela n'aurait pas été possible sans le soutien de RRI et d'autres organismes au développement des capacités des détenteurs de droits et de leurs communautés et organisations, ainsi que sans le travail effectué pour assurer une reconnaissance accrue des droits sur les terres et les ressources par les gouvernements.

Deuxièmement, il existe des preuves anecdotiques laissant à penser que RRI pèse sur le discours sur les droits fonciers et de recours des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants, ainsi que sur la tenure forestière communautaire, en relation avec l'atténuation du changement climatique et les efforts de conservation au niveau mondial. Les recherches et les connaissances produites par RRI sont souvent citées par d'autres, et par les personnes interrogées, comme une excellente base pour les chercheurs et les professionnels impliqués dans les droits sur les terres et les ressources des communautés autochtones et locales. Les activités de RRI permettent également aux communautés de s'organiser en réseau à travers les régions, d'amplifier leurs campagnes et leur plaidoyer par le biais de la recherche, et de tirer parti des plateformes mondiales pour la solidarité.

Selon l'évaluation indépendante à mi-parcours réalisée en janvier 2019¹², la coalition a fait d'autres importantes contributions pour soutenir les droits des communautés par le biais de ses activités de recherche, de plaidoyer et de rassemblement au niveau national, ce qui a conduit à l'amélioration des pratiques dans les initiatives de conservation et de politique mondiale telles que la REDD+. En outre, comme mentionné ailleurs dans ce rapport, le rapport spécial sur le changement climatique et les terres du GIEC de 2019, citant les éléments de preuves de RRI, a reconnu que les droits fonciers autochtones et communautaires étaient une priorité pour parvenir à l'atténuation du changement climatique ou à une solution climatique, ce qui a boosté l'influence mondiale de RRI sur le débat.

Ces exemples illustrent la contribution de RRI à la reconnaissance mondiale croissante du fait que les terres, les territoires et les ressources des populations autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants sont gérés plus efficacement par les communautés elles-mêmes que par des acteurs externes. Ainsi, RRI a contribué à ce que ces communautés soient mieux reconnues pour leur expertise dans la construction d'économies et de moyens de subsistance locaux à travers la gouvernance communautaire.

Enfin, il y a d'importants indices sur le fait que l'interaction et les dialogues de RRI avec les organisations internationales et les principaux bailleurs de fonds ont contribué à accroître leur intérêt pour les projets reconnaissant les droits fonciers des autochtones et des communautés et à encourager les gouvernements à adopter des politiques et des stratégies qui reconnaissent et protègent les droits sur les terres et les ressources des autochtones, des communautés et des Afro-descendants. À grande échelle, il semble que l'orientation thématique et les points de vue de RRI soient de plus en plus reconnus et adoptés par les acteurs privés, étatiques et internationaux.

4.6 Durabilité

La durabilité a trait à la mesure dans laquelle les avantages nets d'une intervention se poursuivent ou sont susceptibles de se poursuivre.

4.6.1 Les effets et l'impact de RRI et de son PSIII perdureront-ils ?

Comme indiqué dans la section sur l'efficacité, RRI a contribué, pendant la durée du PSIII, à plusieurs résultats liés aux politiques publiques, ainsi qu'à une multitude de résultats qui ne sont pas liés aux politiques mais qui ont néanmoins un impact sur les moyens de subsistance de nombreuses personnes. Au niveau mondial, il semble qu'il y

¹² Global Goals Consulting; Promoting forest tenure and governance reforms as pre-requisites to effective implementation of REDD+, January 2019

ait un consensus croissant sur la nécessité d'une plus grande reconnaissance des droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants, et sur l'importance de ces droits en termes de changement climatique et de biodiversité. La durabilité des résultats obtenus à ce niveau semble donc s'accroître.

Les changements liés aux politiques sont par ailleurs sensibles aux fluctuations des structures de pouvoir et des intérêts politiques, mais un défi encore plus grand du point de vue de la durabilité est qu'il existe souvent un large fossé entre l'adoption de lois et d'autres politiques publiques et leur mise en œuvre effective. Les résultats au niveau local non liés aux politiques rapportés par RRI varient en nature. Il est difficile de tirer des conclusions générales sur la durabilité de ces résultats, car cela dépend de la nature de la réalisation spécifique et du contexte global dans lequel ils sont atteints.

Bon nombre des changements obtenus par RRI doivent être développés et accompagnés de nouvelles réformes si l'on veut que l'impact soit atteint et durable. Cela peut être particulièrement vrai pour les réformes des politiques publiques, notamment l'adoption de lois. Celles-ci doivent souvent être suivies de réglementations qui guident la mise en œuvre et d'actions de responsabilisation sociale qui permettent de s'assurer qu'elles sont en pratique respectées. L'existence continue d'une coalition RRI efficace et capable d'assurer le suivi des acquis et de soutenir ceux qui font pression pour leur mise en œuvre est donc importante dans une perspective de durabilité.

De ce point de vue, il est toutefois important de noter que RRI est une coalition d'organisations existantes. Bien que le soutien fourni par RRI soit important pour de nombreuses organisations, les organisations individuelles existaient avant de recevoir le soutien de RRI et continueront probablement d'exister si ce soutien prenait fin. Il est plus incertain de savoir si les coalitions soutenues par RRI au niveau national, telles que la Coalition pour la tenure en Indonésie et les groupes de travail thématiques au Liberia, continueraient à exister et à produire des résultats sans le soutien technique et financier de RRI. Même si le soutien financier de RRI aux coalitions est limité, elles sont actuellement entièrement ou fortement dépendantes de RRI sur le plan économique. En même temps, il n'est pas déraisonnable d'espérer que les coalitions nationales puissent trouver si nécessaire d'autres sources de financement, notamment par des contributions des membres de la coalition eux-mêmes.

Comme RRI n'est pas une coalition soutenue financièrement par ses membres, son avenir dépend de sa capacité à lever des fonds auprès d'autres acteurs. Le PSIII stipule que « des sources de financement diversifiées et gérées habilement seront essentielles à une progression soutenue de la mission de RRI » et note la nécessité pour la coalition d'être « proactive et innovante dans l'élargissement de sa base de bailleurs de fonds ». Durant la période de la stratégie actuelle, RRI s'est efforcé d'obtenir un budget annuel d'environ 10 millions USD.

Comme le montre le tableau 2, les recettes de RRI ont diminué au cours des dernières années. En 2019 et 2020, RRI n'a pas atteint son objectif de 10 millions USD. Un facteur important à l'origine de la réduction du budget de RRI est la transition du Tenure Facility vers une organisation indépendante.

S'étant appuyé jusqu'à présent sur le soutien de quelques grands bailleurs de fonds et ne s'étant pas encore engagé dans la collecte de fonds auprès des particuliers et des entreprises, RRI est sensible aux fluctuations des capacités et des priorités des bailleurs de fonds. Dans le même temps, la durabilité de RRI a bénéficié d'un niveau élevé de « core funding » – un soutien financier qui n'est pas affecté à des interventions spécifiques mais qui peut être utilisé comme RRI le juge le plus efficace dans les limites de son plan stratégique. Contrairement aux ambitions exprimées dans l'agenda mondial de l'efficacité de l'aide, la tendance chez de nombreux bailleurs de fonds est, depuis un certain temps, de s'éloigner du « core funding ». Pour RRI, cela peut affecter à la fois son efficacité et sa durabilité.

Le modèle actuel de la coalition RRI, avec son cycle de planification annuelle et ses ambitions ascendantes, dépend d'un niveau élevé de financement flexible qui peut être utilisé pour mettre en œuvre les activités et atteindre les objectifs actuellement considérés comme les plus pertinents par la coalition. L'insistance des bailleurs de fonds à affecter leur soutien financier à des résultats, projets ou activités spécifiques a pour effet de saper un véritable processus de planification ascendant.

Les exigences des bailleurs de fonds génèrent également des défis spécifiques pour une organisation comme RRI, qui sous-subsventionne des montants relativement faibles à de nombreuses organisations dont la capacité de gestion financière et l'expérience de la gestion des subventions des acteurs internationaux sont limitées. Satisfaire aux exigences de suivi des bailleurs de fonds tels que la Norad et la Sida est un défi pour toute organisation qui sous-subsventionne. Les organismes qui subsventionnent ont généralement des exigences similaires en matière de suivi des sous-subsventions, quel que soit le montant de l'aide fournie. Cela inclut les exigences d'une chaîne ininterrompue d'audits, ce qui signifie que des audits professionnels sont également requis pour les petites subventions. Bien que la plupart des acteurs du développement reconnaissent l'importance de fournir des subventions limitées aux petites organisations, les coûts et la charge administrative liés à l'administration de ces subventions nuisent souvent à leur efficacité.

Outre le fait que les exigences des bailleurs de fonds peuvent nuire à l'efficacité, à l'appropriation et à la durabilité du soutien apporté par RRI, la réduction du budget global de l'organisation a affecté sa capacité à poursuivre son soutien à ses membres à travers le monde. Comme le montre le tableau 4, les montants qui ont été sous-subsventionnés ont diminué, passant de 6,7 millions USD en 2015, à 3,6 millions en 2018, 1,6 million en 2019 et 1,3 million en 2020. Malgré cette réduction spectaculaire, RRI a affirmé son engagement continu à soutenir le travail de ses membres au niveau

national, en notant dans le rapport annuel 2019 que « les sous-subsventions et les accords, combinés à l'assistance technique du personnel régional, représentent toujours la dépense la plus importante, illustrant le renforcement continu du travail de terrain et l'accent mis sur les activités au niveau national. »¹³ On peut également noter qu'avant 2020, une grande partie des sous-subsventions totales de RRI provenaient du Tenure Facility.¹⁴ En excluant les montants relatifs au Tenure Facility, les fonds sous-subsventionnés ont en fait augmenté entre 2019 et 2020.

Tableau 4 : Montants sous-subsventionnés entre 2015 et 2020

Sous-subsventions (millions USD)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Tendance 2015-2020
Subventions	1,3	1,6	3,6	4,1	4,6	6,7	-81%

D'après les entretiens, la capacité de RRI à sous-subsventionner est directement liée à la fois à sa capacité à assurer une coalition forte et active et à la durabilité de certaines petites organisations de la coalition ayant un accès limité à d'autres sources de financement. Bien que de nombreux Collaborateurs de RRI reconnaissent que la coalition peut apporter une valeur ajoutée de plusieurs manières, les sondés de l'enquête et un grand nombre des personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation considèrent, comme mentionné plus haut, que le rôle de RRI en tant qu'organisation de sous-subsventionnement est l'un de ses rôles les plus importants. Le rapport de suivi indépendant de mars 2019 a tiré une conclusion similaire, affirmant que « RRI ne se considère pas comme une institution de financement ou d'octroi de subventions ; néanmoins, pour plusieurs de ses partenaires collaborateurs, elle représente une source de revenus importante... »¹⁵

Selon plusieurs personnes interrogées, le problème pour RRI est que la coalition et certains de ses membres se disputent les montants limités de financement disponibles pour les problématiques sur lesquelles ils se concentrent. Plusieurs des bailleurs de fonds de RRI apportent également, directement ou par d'autres canaux, un soutien à certains des Partenaires et collaborateurs de RRI. RRI a, par principe, délibérément essayé d'éviter de concurrencer les organisations partenaires et les collaborateurs, et son intention d'être un acteur à hauteur de 10 millions USD est, selon les entretiens, une conséquence de cette politique. Un autre effet de cette politique est que RRI n'a pas levé de fonds dans ses pays prioritaires. Des efforts sont toutefois en cours pour changer cette situation. De nombreux bailleurs de fonds bilatéraux fournissent la plus

¹³ Rights and Resources Initiative. *Annual Narrative Report 2019*.

¹⁴ Sur les montants sous-subsventionnés, 41% proviennent de l'International Land and Forest Tenure Facility en 2015, 28% en 2016, 48% en 2017, 52% en 2018, 40% en 2019 et 2% en 2020.

¹⁵ Patrick Tiefenbacher and Alexander Graf. 2019. *Rights and Resources Initiative: Independent Monitoring Report 2018*. Global Goals Consulting

grande partie de leur soutien à la société civile au niveau national par le biais de stratégies nationales.

Le fait que RRI n'ait pas un *modus operandi* commun et facile à décrire dans les différents pays où elle opère complique les choses. Des contextes différents nécessitent évidemment des approches différentes pour garantir l'efficacité, mais du point de vue de la collecte de fonds et de la durabilité, il est problématique que de nombreuses parties prenantes, y compris les collaborateurs et les Partenaires, n'aient pas une vue d'ensemble de la façon de travailler de RRI. Peu de personnes extérieures remettent en question la pertinence de ce que RRI essaie d'accomplir, mais communiquer efficacement sur la façon dont RRI travaille aux niveaux régional et national, et comment elle contribue aux résultats à ces niveaux, est bien plus compliqué.

Enfin, il convient de mentionner que les personnes interrogées ont souligné le rôle central du président du RRG dans la collecte de fonds pour la coalition, et plusieurs d'entre elles ont exprimé la crainte que cette capacité soit difficile à remplacer, même si la collecte de fonds sera un rôle clé du nouveau président du RRG. Le RRG a également accru l'attention qu'elle accorde aux levées de fonds et a adopté de nouvelles politiques à ce sujet, tant au niveau du conseil d'administration que du secrétariat. Récemment, RRI a également créé et pourvu un nouveau poste de responsable des relations avec les bailleurs de fonds.

Dans l'ensemble, la plupart des résultats obtenus sont caractérisés par un niveau raisonnable de durabilité. Les résultats obtenus en matière de politique sont souvent une base nécessaire pour d'autres changements, mais les possibilités pour RRI d'influencer leur durabilité sont limitées. Si les résultats obtenus en matière de politique doivent avoir un impact réel sur les détenteurs de droits, une condition nécessaire est souvent que RRI et les autres acteurs concernés disposent de ressources suffisantes pour promouvoir et assurer une mise en œuvre efficace.

5 CONCLUSION

5.1 Pertinence

Malgré les inquiétudes de certaines personnes interrogées quant à la mesure dans laquelle les membres de la coalition influencent effectivement les priorités et les stratégies de RRI et se les approprient, les données recueillies par l'équipe d'évaluation montrent qu'il existe un large consensus parmi les membres de RRI et les parties prenantes sur le fait que les priorités décrites dans le PSIII et les plans de travail sont pertinentes vis-à-vis de RRI. Si la coalition veut s'assurer de l'appropriation des priorités et des stratégies par ses membres, elle doit faire face au défi de sa dépendance vis-à-vis des priorités des bailleurs de fonds et au fait que de nombreux bailleurs de fonds peuvent de plus en plus vouloir cibler leur financement à des projets ou activités spécifiques. Il semble que cette dépendance ne soit pas entièrement comprise par les Partenaires et les collaborateurs.

5.2 Cohérence

Rightshouse a constaté que RRI complète, ajoute de la valeur et se coordonne avec d'autres acteurs travaillant sur les questions des droits des détenteurs de droits sur les terres et les ressources. La création de coalitions est au cœur du travail de RRI aux niveaux national, régional et mondial. Les efforts déployés au fil des ans pour créer des coalitions d'OSC, d'autorités gouvernementales, d'entreprises et de bailleurs de fonds ont été considérables, et bon nombre des coalitions établies restent pertinentes et actives. La grande majorité des personnes interrogées, tant au niveau national que mondial, pensent que RRI apporte une valeur ajoutée au travail de leurs propres organisations, bien que certaines personnes interrogées sont d'avis que les exigences de RRI envers les Partenaires et collaborateurs dépassent la valeur ajoutée de RRI. La plupart des personnes interrogées considèrent que l'évolution de RRI vers une collaboration plus étroite avec les organisations de défense des droits est une évolution nécessaire, mais certaines craignent que RRI ne reproduise de plus en plus le travail déjà effectué par certaines de ses plus grandes organisations partenaires.

5.3 Efficacité et impact

Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure RRI a contribué à la réalisation de ses trois résultats escomptés, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le nombre de titulaires de droits, d'organisations de la société civile, de gouvernements et d'entreprises dans le monde que RRI s'efforce d'influencer est considérable. Deuxièmement, lorsque des changements peuvent être identifiés, la nature de ces changements est généralement telle qu'ils sont le résultat d'un ensemble complexe d'interactions entre de nombreux

acteurs. Troisièmement, même lorsqu'il est possible de lier un changement particulier aux efforts d'un membre de la coalition RRI, il est difficile de déterminer dans quelle mesure RRI a contribué aux réalisations de ce membre. Enfin, RRI manque généralement d'outils et de méthodes pertinents pour suivre son travail et n'a pas systématiquement suivi les indicateurs développés pour évaluer les progrès.

Malgré ces difficultés à évaluer les contributions de RRI aux résultats, il existe de nombreux exemples de changements spécifiques auxquels RRI peut prétendre de manière plausible avoir contribué. Il s'agit notamment d'une influence sur certains aspects du débat mondial portant sur les droits sur les terres et les ressources, de changements de législation et d'autres politiques publiques au niveau national, de contestations judiciaires réussies pour défendre les droits sur les terres et les ressources et les moyens de subsistance. En ce qui concerne le résultat spécifique consistant à tirer parti de la capacité, du leadership et des droits des détenteurs de droits pour transformer les agendas sociaux, économiques et environnementaux afin de soutenir un développement inclusif et équitable, ainsi qu'une gouvernance durable des terres et des ressources, RRI a, à de nombreuses reprises, aidé les détenteurs de droits à défendre leurs droits, et il est difficile d'imaginer une approche plus efficace pour renforcer les capacités que de soutenir leurs opportunités de prendre des mesures pratiques.

Bien qu'il reste encore beaucoup à faire avant que « les investisseurs et les entreprises aux niveaux national et international adoptent et mettent en œuvre les normes internationales et des approches fondées sur les droits reconnaissant les droits fonciers coutumiers », comme RRI s'efforce de le faire dans le cadre du PSIII, RRI a pris plusieurs mesures importantes pour atteindre ce résultat escompté et a, au fil des ans, influencé les pratiques d'un certain nombre d'entreprises qui, à leur tour, ont tenté d'influencer les politiques gouvernementales.

Comme RRI a formulé ses résultats escomptés du PSIII comme des objectifs de haut niveau, il est difficile de les distinguer au niveau de l'impact.¹⁶ Néanmoins, quelques réalisations étroitement liées à la façon de travailler de RRI méritent une reconnaissance particulière. Il s'agit notamment de la façon dont RRI a créé de nouvelles opportunités de dialogue sur les questions relatives aux terres et aux ressources parmi et entre différents groupes d'acteurs, ce qui crée de nouvelles perspectives d'actions conjointes et de changement. Cela inclut également la capacité de RRI à contribuer à de nouvelles connaissances sur les droits sur les terres et les ressources et à influencer la réflexion et le discours mondial sur ces questions, y compris sur le lien entre la propriété foncière et l'agenda du climat et de la biodiversité. Dans l'ensemble, les points de vue défendus

¹⁶ Dans les évaluations du développement, l'impact concerne normalement des effets sociaux, environnementaux et économiques de haut niveau, à plus long terme ou de portée plus large que ceux pris en compte par le critère d'efficacité.

par RRI depuis de nombreuses années semblent être de plus en plus reconnus par les universitaires, les représentants du secteur privé, les représentants de la société civile, les bailleurs de fonds et les gouvernements.

En ce qui concerne la capacité de RRI à assurer le suivi de son travail, les équipes d'évaluation notent que la pertinence stratégique des activités annuelles, et la cohérence globale de la gestion des résultats de RRI, bénéficieraient de la mise en relation des composantes du plan de travail avec les objectifs globaux dans un plan stratégique déjà en phase de planification. Cela permettrait aux activités planifiées et aux données de sortie planifiées au niveau du programme de suivre le cadre de gestion établi et d'alimenter les résultats escomptés fixés de manière structurée et cohérente. Comme l'ont également montré les examens et évaluations récents¹⁷ la théorie du changement et la logique d'intervention ne sont pas structurées de manière à permettre le suivi des performances et l'apprentissage. Les trois résultats escomptés du cadre du PSIII se chevauchent et ne semblent pas être utilisés comme cadre analytique pour évaluer les progrès du programme. Les éléments de base qui devraient aider RRI à guider la mise en œuvre du programme ne sont donc pas en place.

5.4 Efficience

Les rapports de RRI sur les résultats mettent en évidence dans une large mesure les résultats obtenus au niveau communautaire et national, souvent comme une conséquence du soutien fourni par le MRS. De nombreuses personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation ont également souligné la pertinence et l'efficacité du soutien apporté aux membres travaillant au niveau communautaire, et en particulier concernant le MRS. Il semble également y avoir un large consensus sur la nécessité d'accroître l'attention accordée aux initiatives nationales et communautaires, et le conseil a augmenté le budget du MRS en 2021. En même temps, plusieurs personnes interrogées ont noté que c'est au niveau international que RRI a atteint certains de ses résultats les plus significatifs et que c'est grâce à son travail au niveau mondial, y compris son analyse et sa recherche de haut niveau, et sa capacité à relier les niveaux mondial et local que RRI a une valeur ajoutée par rapport aux autres.

Le fait que le budget annuel de RRI ait diminué au cours des dernières années et qu'il soit resté, ces deux dernières années, bien en deçà des 10 millions USD visés est préoccupant. Il s'agit toutefois d'un problème dont RRI est bien conscient et que son conseil d'administration et son secrétariat s'efforcent de résoudre. Si RRI veut maintenir et mettre en œuvre efficacement le large éventail de rôles qu'elle joue

¹⁷ E.g Global Goals Consulting; Promoting forest tenure and governance reforms as pre-requisites to effective implementation of REDD+, January 2019 and Alffram, H & Modéer P, *Organizational Review of Rights and Resources Initiative*, FCG Sweden, 2019

actuellement, Rightshouse estime que l'organisation a besoin d'un budget annuel plus important. Plus précisément, être une organisation qui accordant des sous-subsventions provenant de bailleurs de fonds bilatéraux à de nombreuses petites organisations ayant une capacité de gestion financière limitée est exigeant et nécessite un montage institutionnel assez complexe. Pour garantir un bon rapport coût-efficacité, les montants sous-subsventionnés doivent être d'une ampleur raisonnable.

Une alternative à l'augmentation significative de son budget serait que RRI concentre ses sous-subsventions sur des fonds qui ne sont pas collectés auprès de bailleurs de fonds bilatéraux et qui ne sont pas liés aux mêmes exigences de suivi onéreuses que celles des bailleurs de fonds bilatéraux. Une autre alternative serait de passer du sous-subsventionnement à la mise en œuvre conjointe de projets de collaboration avec ses Partenaires et collaborateurs dans le cadre d'un arrangement dans lequel RRI couvre les coûts réels. Une troisième alternative consisterait pour RRI à canaliser les fonds vers quelques organisations bien établies, peut-être au niveau régional, qui ont déjà mis en place des systèmes de gestion financière et de suivi adéquats, et qui, à leur tour, sous-subsventionneraient les collaborateurs au niveau local. Une quatrième alternative pour RRI serait bien sûr de mettre fin à son rôle de sous-subsventionnement et de se concentrer exclusivement sur ses nombreux autres rôles.

Les bailleurs de fonds de RRI ne manquent généralement pas de canaux par lesquels ils peuvent apporter leur soutien aux Partenaires et collaborateurs de RRI, et nombreux sont ces derniers qui reçoivent déjà un soutien d'autres bailleurs de fonds ou d'organisations de sous-subsventionnement. Comme certaines de ces organisations sont spécialisées dans le sous-subsventionnement, elles disposent également de systèmes bien développés pour le suivi des subventions et parfois pour le renforcement de la capacité des organisations partenaires à gérer ces subventions et à produire un rapport. Ce que RRI – mais très peu d'autres – peut apporter cependant, c'est sa capacité à travailler sur le développement de projets communs et à relier les projets et les organisations à un programme de niveau mondial.

Des efforts ont été faits pour surmonter les tendances des différentes équipes du RRG à travailler en silos. Les entretiens indiquent toutefois qu'il est possible de faire davantage pour assurer une coopération et une collaboration efficaces au sein de l'organisation. L'un des aspects de ce problème est la nécessité d'améliorer la communication entre les équipes ainsi qu'entre la direction et les autres membres du personnel.

En même temps, il est nécessaire que RRI garantisse un processus de planification efficace qui ne prenne pas trop de temps, ne soit pas trop coûteux et ne détourne pas inutilement les ressources humaines et financières de la mise en œuvre du projet. Le processus de planification doit également prendre en compte la nécessité de limiter l'empreinte carbone et s'assurer que les documents de planification produits sont des documents évolutifs qui guident efficacement le travail de la coalition.

5.5 Durabilité

Du point de vue de la durabilité, le plus grand défi pour RRI est d'être capable d'attirer des fonds dans un environnement difficile pour les bailleurs de fonds. Un autre est de savoir comment gérer une multitude d'attentes diverses de la part des membres de la coalition et des bailleurs de fonds, et de s'assurer de ne pas assumer plus de rôles qu'il n'est possible de le faire réellement.

Les résultats obtenus par RRI sont par ailleurs caractérisés par un bon niveau de durabilité. Les changements obtenus au niveau des politiques peuvent bien sûr être révisés, mais dans la plupart des cas, il n'y a aucune raison immédiate de penser qu'ils seront abrogés. Un défi plus important consiste à assurer la mise en œuvre effective des politiques adoptées. D'autres types de résultats, tels que la création de nouvelles voies de dialogue, sont dans certains cas susceptibles de rester également sans soutien. Dans d'autres cas, leur dépendance vis-à-vis d'un soutien continu de RRI est élevée. Les efforts de RRI pour aider les détenteurs de droits à revendiquer et à défendre leurs droits constituent une stratégie efficace et solide pour renforcer les capacités durables.

6 RECOMMANDATIONS

1. RRI doit s'assurer que les Partenaires et collaborateurs soient bien informés du cadre et du contexte dans lequel les stratégies et les priorités sont développées

RRI doit faire des efforts supplémentaires pour s'assurer que les membres de la coalition soient bien informés de la relation entre le programme stratégique, les plans de travail annuels et les accords avec les bailleurs de fonds.

2. Le RRG doit renforcer la communication interne et la consultation

RRG doit poursuivre ses efforts pour améliorer la communication interne et s'assurer que les membres du personnel soient correctement consultés et informés de l'orientation stratégique et des priorités des projets de l'organisation, compte tenu du cadre opérationnel global de RRI dans lequel les Partenaires et collaborateurs, ainsi que les bailleurs de fonds, influencent le programme et les priorités de l'organisation.

3. RRI doit renforcer son dialogue stratégique avec les bailleurs de fonds au niveau national

Pour le bénéfice de ses Partenaires et collaborateurs, RRI doit poursuivre ses efforts pour impliquer plus activement les agences donatrices dans un dialogue stratégique au niveau national afin d'accroître leurs connaissances sur les droits sur les terres et les ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants et sur la nécessité de canaliser le soutien aux groupes travaillant à la réalisation de ces droits.

4. RRI doit, dans une plus large mesure, concentrer ses efforts sur sa valeur ajoutée par rapport aux autres organisations

Lors de l'établissement de ses priorités et de la conception de ses programmes, RRI devrait considérer que, par rapport à d'autres organisations, sa valeur ajoutée réside principalement dans sa capacité à prétendre légitimement représenter de nombreux détenteurs de droits dans le monde, à faire le lien entre les détenteurs de droits et les discours et processus décisionnels au niveau mondial, à mener des recherches et des analyses de haute qualité, et à fournir des solutions créatives à grande échelle à des problèmes complexes. RRI doit également tenir compte du fait que ses bailleurs de fonds disposent généralement de nombreux canaux par lesquels ils peuvent apporter un soutien financier à ses Partenaires et collaborateurs.

5. RRI doit repenser son approche du sous-subventionnement

RRI devrait envisager les approches suivantes en matière de sous-subventionnement, par ordre de priorité :

(i) RRI pourrait passer du sous-subventionnement au financement de projets collaboratifs

RRI pourrait envisager de passer du sous-subventionnement au financement de projets collaboratifs avec les Partenaires et collaborateurs. Ces projets pourraient être planifiés, mis en œuvre et suivis conjointement et RRI pourrait couvrir les coûts réels plutôt que de diriger les fonds vers les Partenaires et collaborateurs.

(ii) Si RRI décide de continuer à sous-subventionner, elle devrait concentrer ses subventions sur les coalitions d'organisations de la société civile et les organisations « parapluie »

Afin d'éviter de « concurrencer » ou de dupliquer les efforts de ses propres Partenaires et collaborateurs, RRI pourrait envisager de concentrer ses sous-subventions sur les coalitions d'organisations de la société civile/organisations « parapluie » auxquelles appartiennent ses collaborateurs.

(iii) Si RRI décide de continuer à se concentrer sur le sous-subventionnement, un budget de sous-subventionnement plus important est nécessaire

Si RRI continue à être une coalition largement concentrée sur sous-subventionnement, et en particulier une organisation qui sous-subventionne des organisations ayant une capacité limitée pour gérer ces subventions et rendre des comptes, RRI devrait renforcer ses propres capacités à la fois pour le suivi des subventions et le développement des capacités des Partenaires. Un budget de sous-subventionnement nettement plus important sera nécessaire pour garantir l'efficacité et l'efficience de ceci.

6. RRI doit étudier comment rendre le processus de planification annuelle plus efficace, efficient et inclusif

RRI doit étudier comment elle pourrait accroître l'efficacité, l'efficience et l'inclusivité de son processus de planification annuelle. Cet examen doit porter sur la possibilité de créer des cycles de planification plus longs, d'effectuer une plus grande partie des cycles de planification en ligne, d'assurer un plus haut degré d'inclusion et de créer un système plus transparent pour les organisations qui sont invitées.

7. RRI doit clarifier la théorie du changement et élaborer une logique d'intervention connexe qui puisse servir de guide lors de la mise en œuvre du programme

Dans le prochain plan stratégique, il est nécessaire de clarifier la théorie du changement et de s'assurer qu'une logique d'intervention et des résultats escomptés du programme soient en place pour permettre un suivi et un apprentissage basés sur les résultats. Cela devrait inclure un cadre analytique élaboré qui prodigue des conseils pendant la mise en œuvre du programme et des outils et méthodes pertinents pour évaluer les progrès du programme.

8. Le RRG doit renforcer sa capacité d'apprentissage

Le RRG devrait encourager et faciliter davantage la capacité des membres du personnel à réfléchir de manière indépendante et conjointe sur l'atteinte des résultats, ce qui est essentiel pour analyser l'efficacité du travail effectué, apprendre, renforcer la communication des résultats et promouvoir le travail de RRI.

ANNEXE I : INFORMATEURS CLES

NOM	POSTE	INSTITUTION
Adrienne Stork	Administrateur principal de programme	Rainforest Alliance
Alain Frechette	Directeur, Sage (Analyse stratégique et engagement global)	RRG
Alan Landis	Directeur des Opérations	RRG
Alejandra Zamora	Facilitatrice pour le Pérou	RRG
Andiko Mancayo	Avocat	Cabinet juridique de l'AsM
Andrew Davis		Programme salvadorien de recherche sur le développement et l'environnement
Andy White	Coordinateur, Initiative des droits et ressources	RRG
Anne-Sophie Gindroz	Facilitatrice régionale de l'Asie du sud-est	RRG
Antoine Kalinganire	Chercheur senior spécialisé sur les arbres	ICRAF
Asep Yunan Firdaus	Directeur administratif	Epistema
Bryson Ogden	Directeur associé, Sage (Analyse stratégique et engagement mondial)	RRG
Camilo Nino	Coordinateur	Secrétariat technique autochtone de la Commission nationale sur les territoires autochtones
Carole Carlson	Directrice, Finance et administration	RRG
Chloe Ginsburg	Analyste principale de la tenure	RRG
Claire Biason-Lohier	Directrice, Coalition et Réseaux stratégiques	RRG
Cristi Nozawa	Directrice administrative	Samdhana
Dinar Kos	Gestionnaire de programme	AKAR Foundation
Eric Teller	Associé principal, Coalition et réseaux stratégiques	RRG
Gam Awungshi Shimray	Secrétaire-général	Asia Indigenous Peoples Pact
Giri Rao	Directeur administratif	Vasundhara
Hans Gregersen	Membre associé	RRI
Jane Carter	Conseillère principale	Helvetas

Johana Herrera	Professeure et coordinatrice	Université Javeriana et Observatoire des territoires ethniques et paysans
José Santos	Directeur administratif	Processus des communautés noires
Joseph Bono	Gestionnaire, Gouvernance de la coalition et coordination de l'engagement international	RRG
Juan Carlos Jintiach	Conseiller	Coordination des organisations autochtones du bassin amazonien (COICA)
Julian Atkinson	Administrateur principal de la coordination des programmes	RECOFTC
Kendi Borona	Facilitatrice régionale pour l'Afrique	RRG
Kevin Currey	Administrateur de programme	Fondation Ford
Kundan Kumar	Directeur, Programme Asie	RRG
Laura Fortin	Gestionnaire, Relations bailleurs de fonds	RRG
Luke Allen	Administrateur, Communications stratégiques	RRG
Madeleine Jönsson	Spécialiste responsable programme	Sida
Madiha Qureshi	Gestionnaire principale, Communications stratégiques	RRG
Manuel Martinez		Programme salvadorien de recherche sur le développement et l'environnement
Mardha Tillah	Directrice	Institut indonésien pour la forêt et l'environnement
Matthew Gonzale	Administrateur des subventions	RRG
Mayra Johana Tenjo	Facilitatrice pour la Colombie	RRG
Mina Beyan	Directrice des programmes	Social Entrepreneurs sociaux pour le développement durable
Moses Barssay Kollie		Rights and Rice Foundation
Nighisty Ghezae	Directrice/Membre du conseil d'administration	Fondation internationale pour la science/RRG
Omaira Bolaños	Directrice, Programmes Amérique latine & Justice de genre	RRG
Peggy Smith	Membre du conseil d'administration	RRG
Peter Oesterling	Associé principal, Programme Amérique latine	RRG
Rachel MacFarland	Gestionnaire des opérations	RRG

Robin Barr	Responsable États-Unis et Canada	Fondation Earthworm
Sandra León Bolourian	Gestionnaire principale, Programmes et mécanisme de réponse stratégique	RRG
Shambhu Prasad Dangal	Directeur national	RECOFTC, Népal
Shankar Gopalakrishnan	Membre	Comité consultatif sur l'Inde de RRI et ONG Campagne pour la survie et la dignité
Shannon Johnson	Associée, Programme Afrique	RRG
Simon Counsell		Anciennement avec Rainforest Foundation UK
Simon Whitehouse	Agent financier supérieur	Fonds de partenariat pour le carbone forestier de la Banque mondiale
Stephanie Keene	Analyste principale de la tenure, Sage (Analyse stratégique et engagement global)	RRG
Susan Kandel	Directrice administrative	Programme salvadorien de recherche sur le développement et l'environnement
Tajamul Haque	Membre	Comité consultatif sur l'Inde de RRI
Tapani Oksanen	Président du conseil administratif	RRG
Tom Worsdell		AIPP/RRG
Torstein Taksdal Skjeseth	Consultant principal	Norad
Tushar Dash	Chercheur indépendant	

ANNEXE II : DOCUMENTS

AFPAT et al., *A statement on the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) Special Report on Climate Change and Land from Indigenous Peoples and local communities from 42 countries spanning 76% of the world's tropical forests*; <https://ipccresponse.org/home-en>

Alffram, H & Modéer P, *Organizational Review of Rights and Resources Initiative*, FCG Sweden, 2019

Alffram, H & Modéer, P, *Inception Report, Rights and Resources Initiative (RRI): SPIII Mid-Term Evaluation 2020*, Rightshouse, 2020

FAO, FILAC, *Forest governance by indigenous and tribal peoples. An opportunity for climate action in Latin America and the Caribbean*, 2021

GLF, IPMG and RRI, *Setting a “Gold Standard” - Principles for best practice for recognizing and respecting Indigenous Peoples’, Local Communities’ and Afro-Descendants’ land and resource rights in landscape restoration, management, conservation, climate action, and development projects and programs*, 2020

Global Goal Consulting, *Independent Mid-Term Evaluation of Rights and Resource Initiative*, Jan. 2019

Global Goals Consulting, *Promoting forest tenure and governance reforms as pre-requisites to effective implementation of REDD+*, January 2019

Interlaken Group, *RRI Concept Note – Leveraging Community-Sourced Data to Advance Corporate and Investor Sustainability Commitments: Guidance for Companies, Investors, and Sustainability Reporting Initiatives*, 2020

Interlaken Group, *RRI, Respecting Land and Forest Rights - A Guide for Companies*, 2019 (revised)

IPCC, *Special report Climate Change and Land*, 2019

OECD/DAC Network on Evaluation Criteria, *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*, 2019

RRG, *Employee Handbook, Reporting Issues and Concerns*, Mar. 2019

RRI, *Achievements by SPIII Logframe – Reporting for 2020*, 2021

RRI, *Achievements by SPIII Logframe - 2019*, 2020

RRI, *Annual Narrative Report - Rights and Resources Initiative*, 2017

RRI, *Annual Narrative Report - Rights and Resources Initiative*, 2018

RRI, *Annual Narrative Report - Rights and Resources Initiative*, 2019

RRI, *À la croisée des chemins : Tendances dominantes dans la reconnaissance des droits fonciers communautaires entre 2002 et 2017*, 2018

RRI, Audited Financial Statement 2016, 2017, 2018, 2019

RRI, *Covid-19 Response Program (C-19RP) - A New Program Within the Strategic Response Mechanism Criteria and Process*, 2020

RRI, *Estimate of the area of land and territories of Indigenous Peoples, local communities, and Afro-descendants where their rights have not been recognized - Technical report*, 2020

RRI, *Des risques et conflits à la paix et la prospérité - Troisième programme stratégique de l'Initiative des Droits et Ressources (RRI) : 2018-2022*, 2017

RRI, Global Strategy Meeting, Draft Agenda, 2019

RRI, Global Strategy 2021: Dec. 2020

RRI, Governance and Strategy Meetings 2021 – Agenda

RRI, Governance and Strategy Meeting notes 2021 – Part 1, Jan. 2021

RRI, *The Opportunity Framework 2020 - Identifying Opportunities to Invest in Securing Collective Tenure Rights in the Forest Areas of Low- and Middle-Income Countries*, 2020

RRI, Planning Guidance Note 2018-2019

RRI, Press-release: *New Study Shows Rights-Based Conservation as Viable Path to Achieve Global Biodiversity Agenda*, 2020

RRI, Responses to MTE Recommendations, 2019

RRI, *Rights-Based Conservation: The path to preserving Earth's biological and cultural diversity? – Technical report*, 2020

RRI, SPIII Mid-Term Evaluation 2020 - Terms of Reference, 2020

RRI, Strategic Objectives, Work Plans, and Budget – 2018

RRI, Strategic Priorities, Work Plans & Budget – 2019

RRI, Priorités stratégiques et plans de travail – 2020

RRI, Priorités stratégiques et plans de travail – 2021

RRI, Mécanisme de Réponse stratégique (SRM) : Critères et processus, 2020

RRI, *Urgence et opportunité : Confronter les crises liées à la santé, au climat et à la biodiversité en développant la reconnaissance et la protection des droits fonciers et des moyens de subsistance des peuples autochtones et des communautés locales*, 2020

RRI, *À qui appartiennent les terres du monde ? Un référentiel global des droits fonciers communautaires et autochtones officiellement reconnus*, 2015

RRI, AMAN and FPP, *Summary Report - Community based Monitoring (CBM) Workshop Co-organized by AMAN, FPP, and RRI*, 2019

Sida, Inputs by Sida – Annual Narrative Report 2019 RRI, 2020

Sida, Statement on report - RRI Annual Narrative Report 2019

Websites

<http://cfledd.org/>

<http://cntindigena.org/>

<http://fecofun.org.np/>

<http://hari.or.id/news/>

<http://kpa.or.id/?lang=en>

<http://oi-rca.org/>

<http://refacof.org/refacof/>

<http://www.aidesep.org.pe/>

<http://www.alianzamesoamericana.org/es/>

<http://www.dgpardc.org/>

<https://aippnet.org/>

<https://coica.org.ec/>

<https://megaflorestais.org/>

<https://old.rmportal.net/biodiversityconservation-gateway/projects/current-global-projects/agent-advancing-gender-in-the-environment/resources/the-african-women2019s-network-for-community-management-of-forests-refacof-empowering-african-women-to-influence-redd/view>

<https://renacientes.net/>

<https://rightsandresources.org>

<https://rightsindevelopment.org/member/proceso-de-comunidades-negras-pcn/>

<https://sesdevliberia.org/>

<https://thetenurefacility.org/>

<https://www.aman.or.id/>

<https://www.asmlawoffice.com/eng.html#programs>

<https://www.cadpi.org/>

<https://www.cifor.org/>

<https://www.cipred.org.np/>

<https://www.forestpeoples.org/en>

https://www.forestpeoples.org/sites/default/files/documents/2020.07.23%20CLAN%20Press%20Statement_FINAL_.pdf

<https://www.foretstropicales.org/>

<https://www.interlakengroup.org/>

<https://www.iwgia.org/en/about.html>

<https://www.landrightsnow.org/about/>

<https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

<https://www.onic.org.co/en/>

<https://www.recoftc.org/>

<https://www.vasundharaodisha.org/>

ANNEXE III: RÉPONSES À L'ENQUÊTE EN LIGNE

Réponses possibles	Nombre de personnes ayant répondu			
Q1: Votre organisation est-elle un Partenaire* de RRI ou un Collaborateur de RRI ? (*Les organisations suivantes sont actuellement Partenaires : AIPP, AMAN, AMPB, CED, CIFOR, Civic Response, COICA, FECOFUN, Forest Trends, HELVETAS, IFFA, IFRI, ISA, Landesa, Prisma, RECOFTC, REFACOF, ICRAF)				
Partenaire	5			
Collaborateur	32			
Q2: Combien y a-t-il d'employés dans votre organisation n?				
0	2			
1-10	24			
11-50	8			
Plus de 50	3			
Q3: Dans quelle région votre organisation travaille-t-elle?				
Afrique	5			
Asie	12			
Amérique latine	17			
Autre région	1			
Plus d'une région				
Q4: Êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante ? "RRI répond aux besoins les plus urgents pour accroître la reconnaissance des droits à la terre et aux ressources des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants."				
D'accord	32			
Plutôt d'accord	5			
Pas d'accord				
Pas du tout d'accord				
Q5: Êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante ? "RRI complète efficacement le travail de notre organisation sur les droits fonciers et forestiers des peuples autochtones, des communautés locales et des Afro-descendants."				
D'accord	31			
Plutôt d'accord	5			
Pas d'accord				
Non applicable	1			
Q6: Quelle est l'importance des rôles/actions suivants de RRI ?				
Faciliter l'action collective des organisations de la société civile et des organisations de détenteurs de droits sur la	Pas du tout importante	Pas si importante	Assez importante	Très importante
		1	5	31

question des droits fonciers et forestiers the issue of land and forest rights				
Fournir un soutien financier à ses Partenaires et ses Collaborateurs	Pas du tout importante	Pas si importante	Assez importante	Très importante
	1	1	4	31
Fournir des conseils et une assistance technique à ses Partenaires et ses Collaborateurs	Pas du tout importante	Pas si importante	Assez importante	Très importante
	1	1	14	21
Réunir les Partenaires et les Collaborateurs	Pas du tout importante	Pas si importante	Assez importante	Très importante
		2	15	20
Mener des recherches et des analyses sur les droits fonciers et forestiers aux niveaux national et mondial	Pas du tout importante	Pas si importante	Assez importante	Très importante
			3	34
Plaidoyer au niveau mondial	Pas du tout importante	Pas si importante	Assez importante	Très importante
			14	23
Plaidoyer au niveau régional	Pas du tout importante	Pas si importante	Assez importante	Très importante
		1	14	22
Plaidoyer au niveau national	Pas du tout importante	Pas si importante	Assez importante	Très importante
	1	3	13	20
Q7: Êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante ? "En tant qu'organisation collaborant avec la Coalition RRI, nous pouvons influencer efficacement la stratégie de la Coalition RRI aux niveaux national et régional."				
D'accord	28			
Plutôt d'accord	9			
Pas d'accord				
Pas du tout d'accord				
Non applicable				
Q8: Êtes-vous d'accord avec la déclaration suivante ? "En tant qu'organisation collaborant avec la Coalition RRI, nous pouvons influencer efficacement la stratégie de la Coalition RRI au niveau mondial."				
D'accord	21			

Plutôt d'accord	14
Pas d'accord	
Pas du tout d'accord	
Non applicable	2
Q9: En comparaison avec d'autres réseaux dont votre organisation est membre, quelle est l'importance de votre collaboration avec la Coalition RRI ?	
Très importante	29
Assez importante	7
Pas si importante	1
Pas du tout importante	
Non applicable	
Q10: Comment RRI pourrait devenir plus efficace pour soutenir une plus grande reconnaissance des droits aux niveaux national, régional ou mondial ?	
28 répondants ont fourni des suggestions	
Q11: Avez-vous des commentaires supplémentaires ?	
12 répondants ont fourni des suggestions	