TAYTALO

TOOL FOR ASSESSMENT OF TRANSFORMATIVE LOCALISATION

OUTIL DE MESURE DE LA LOCALISATION TRANSFORMATRICE POUR ONG

PAZ
Asamblea de Cooperación por la Paz

Conception :
ACPP en collaboration avec ses organisations
partenaires au Niger et en Palestine DIKO, PARC, PHG, PSCCW
et avec l'appui de Fernando Almansa - www.fernandoalmansa.com

Financement :
eLankidetza – Agence Basque de Coopération et Solidarité.

Conception et mise en page du document :
Teresa Almansa - www.teresalmansa.com

Licence d'utilisation du document :



TABLE DES MATIERES

Introduction	4
Cadre conceptuel	5
Structure de TARTALO	8
Comment utiliser TARTALO?	11

INTRODUCTION

Cet outil a été développé par ACPP avec le soutien de Fernando Almansa, dans le cadre d'une Convention d'Action Humanitaire au Niger financée par eLankidetza. Il est conçu non seulement comme un **instrument de mesure**, mais aussi comme un **outil de réflexion critique et de promotion du changement organisationnel et sectoriel au sein de la coopération solidaire internationale**[1]. Son objectif est d'identifier les lacunes, de générer des apprentissages et d'accompagner des processus de transformation réels dans les pratiques des organisations. Il s'adresse aussi bien aux Organisations Locales et/ou Nationales (OLN) qu'aux ONG Internationales (ONGI), afin qu'elles puissent évaluer leur niveau de progression en matière de Localisation Transformatrice.

L'outil **TARTALO** a été développé à partir des avancées conceptuelles générées ces dernières années autour de la Localisation Transformatrice et de la Souveraineté Humanitaire, ainsi que d'expériences largement documentées dans différents contextes. Les réflexions et les enseignements tirés par ACPP et ses organisations partenaires — notamment au Niger et en Palestine —, ainsi que les contributions d'eLankidetza, de la Coordination Etatique d'ONGD et de l'AECID, ont constitué des éléments clés pour son développement. TARTALO s'inscrit dans la continuité et approfondit les outils HEVAPARC et TAHUSO, développés par Fernando Almansa avec le soutien d'eLankidetza et de diverses ONG impliquées dans les processus d'amélioration de la Participation, Redevabilité et Souveraineté Humanitaire.

1 La coopération solidaire internationale englobe la coopération au développement, l'action humanitaire et les programmes internationaux en faveur de la paix, qui reposent sur la solidarité et la justice entre les peuples.

CADRE CONCEPTUEL

L'outil TARTALO s'inscrit dans un long parcours d'évolution conceptuelle, d'expériences et d'outils qui l'ont précédé, tout en apportant une nouvelle approche. Son cadre repose sur la Localisation Transformatrice et la Souveraineté Humanitaire, deux formulations d'un même horizon : reconnaître l'autorité des populations et de leurs organisations, et garantir leur capacité effective à décider des stratégies et des actions qui les concernent. La différence entre les deux réside principalement dans leur point de départ. La Localisation Transformatrice aborde cette transformation sous l'angle des changements qui doivent intervenir au sein des ONG, dans leurs relations et dans le système de coopération ; la Souveraineté Humanitaire part directement du droit, de l'autorité et de la capacité d'agir des communautés et des personnes. Cependant, ces deux concepts s'englobent et se renforcent mutuellement : la Localisation Transformatrice intègre la souveraineté des populations, tandis que la Souveraineté Humanitaire implique nécessairement une transformation des organisations et du système de coopération.

Cet outil reconnait et reprend les principaux éléments qui ont structuré l'évolution de la localisation dans le cadre du Grand Bargain, notamment le financement, la coordination, le renforcement des capacités, les partenariats équitables, le leadership local, le financement de qualité, la participation des communautés affectées et la gestion des risques. Cependant, TARTALO va au-delà de ce cadre en intégrant une perspective transformatrice centrée sur les rapports de pouvoir, l'autorité et la participation effective des populations, les partenariats stratégiques, la gestion partagée des connaissances, la transformation structurelle du système de coopération, le genre et la soutenabilité du financement. Ainsi, il ne se contente pas de mesurer une plus grande présence ou participation des acteurs locaux, mais analyse dans quelle mesure les pratiques des organisations reconnaissent l'autorité et la capacité de décision des populations et contribuent à une véritable transformation du système de coopération internationale solidaire.

Ainsi, les principaux concepts sur lesquels repose et s'articule TARTALO sont les suivants :

LOCALISATION TRANSFORMATRICE :

Processus de transformation des rapports de pouvoir et de la prise de décision au sein du système de Solidarité Internationale, qui reconnait la légitimité et l'autorité des personnes et de leurs organisations sur les stratégies qui affectent leurs communautés. Il s'agit d'un engagement politique pour permettre une coopération plus éthique, plus juste et plus solidaire, dans laquelle le rôle des ONG internationales se redéfini, en agissant sur le système lui-même et en accompagnant les processus afin de renforcer le leadership des acteurs locaux et nationaux, sans les remplacer ni les évincer.

SOUVERAINETE HUMANITAIRE :

Droit et capacité effective des populations sujettes de l'Action Humanitaire et de leurs ONL, à décider et à définir les critères, stratégies et actions de manière participative, inclusive, autonome et responsable, et à exercer la pleine redevabilité de tous les acteurs humanitaires qui interviennent avec cette population. Par extension ce concept s'applique aux actions de Développement et Paix.

COOPERATION SOLIDAIRE INTERNATIONALE :

Ensemble des actions de coopération internationale fondées sur les principes éthiques d'Humanité, Justice, Paix et Solidarité, englobe les trois grands piliers de la coopération : l'Action Humanitaire, le Développement et la Paix.

AUTORITE DE LA POPULATION SUJETTE :

La population sujette de la coopération internationale solidaire, en tant qu'autrice de sa propre vie et de sa propre réalité, dispose de « l'auctoritas » et de la capacité d'agir pour décider en toute autonomie des aspects clés de la coopération qui la concernent.

PARTICIPATION TRANSFORMATRICE :

Processus de participation et redevabilité compris comme un processus d'autonomisation, respect, dignité, droits et citoyenneté. Il implique la possibilité et capacité effective de la population sujette à participer de manière transformatrice à l'ensemble du cycle de gestion de l'action humanitaire, du développement ou de la consolidation de la Paix.

Elle se distingue de la **participation opérationnelle ou instrumentale**, entendue comme une implication dans des activités concrètes dans le cadre d'un projet et comme un processus facilitant la réalisation de celui-ci. La ligne de démarcation entre les deux, réside dans la capacité des populations concernées à prendre des décisions concernant les programmes de coopération solidaire.

REDEVABILITE :

Droit légitime des populations sujettes à disposer d'un accès complet, ponctuel, fiable, et dans un format compréhensible et accessible, à toutes les informations relatives à l'action de coopération internationale solidaire qui les concerne, tant en ce qui concerne sa conception et mise en œuvre, que son évaluation et les enseignements qui en sont tirés.

STRUCTURE DE TARTALO

Le TARTALO s'articule en plusieurs phases distinctes :



PHASE 1 :
Diagnostic Analytique

Identification approfondie du niveau d'avancement de l'organisation en matière de Localisation Transformatrice, sur la base de 6 paramètres clés, 22 composantes et 70 éléments.



Le résultat : ILT

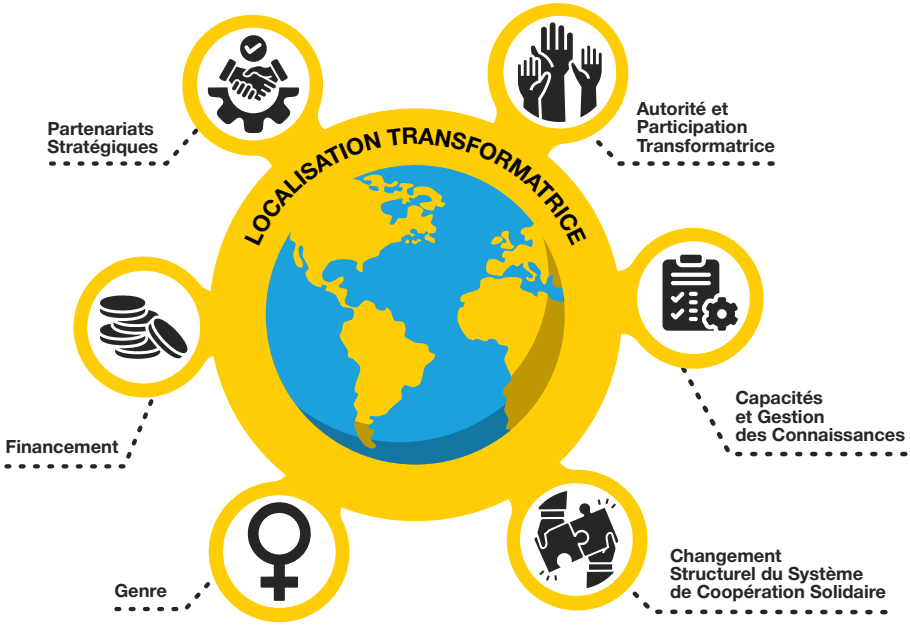
Obtention de l'Indice de Localisation Transformatrice : une vue d'ensemble des déficits et capacités.



PHASE 2 :
Plan d'Action

Feuille de route visant à consolider les bonnes pratiques et à pallier les lacunes organisationnelles en matière de Localisation Transformatrice mises en évidence lors du diagnostic.

L'ECOSYSTEME DE TARTALO



L'outil s'articule autour de **six grands paramètres fondamentaux**[2] de la Localisation Transformatrice, considérés comme les grands champs ou catégories qui structurent l'évaluation. Chaque paramètre est divisé en **composantes**, qui regroupent des aspects plus concrets au sein de ce champ. À leur tour, les composantes sont décomposées en **70 éléments**, formulés sous forme de questions guides qui permettent de concrétiser et de rendre opérationnels les paramètres et les composantes, facilitant ainsi leur analyse et leur évaluation.

2 La contextualisation socioculturelle, politique et organisationnelle est intégrée de manière transversale dans les six paramètres de l'outil, car elle est considérée comme un élément qui conditionne et traverse tous les domaines de la Localisation Transformatrice.

	PARAMETRES	COMPOSANTES
1	**Partenariats Stratégiques**	1.1. Vision, valeurs partagées, position politique et reconnaissance des singularités 1.2. Stratégie partagée 1.3. Parcours temporel 1.4. Transparence, redevabilité et confidentialité 1.5. Capacité de décision 1.6. Gestion des risques 1.7. Soins et espaces de dialogue
2	**Autorité et Participation Transformatrice**	2.1. Reconnaissance de la souveraineté et de l'autorité de la population 2.2. Transparence et redevabilité à la population 2.3. Processus inclusifs 2.4. Approche de processus (engagement) 2.5. Culture participative et articulation sociale
3	**Capacités et Gestion des Connaissances**	3.1. Développement organisationnel 3.2. Savoirs du territoire*
4	**Changement Structurel du Système de Coopération Solidaire**	4.1. Transformation organisationnelle 4.2. Leadership des ONL 4.3. Plaidoyer
5	**Genre**	5.1. Leadership et pouvoir 5.2. Participation transformatrice
6	**Financement**	6.1. Allocation de ressources spécifiques à la localisation 6.2. Distribution et gestion des ressources financières 6.3. Soutenabilité et impact

COMMENT UTILISER TARTALO?

TARTALO est un outil flexible et adaptable aux spécificités de chaque organisation. Il permet de réaliser un diagnostic du niveau d'avancement en matière de Localisation Transformatrice, et, à partir des résultats obtenus, d'élaborer un plan d'action. Le diagnostic se présente sous la forme d'une auto-évaluation participative basée sur un système de notation dont l'objectif principal est de favoriser une **réflexion argumentée et un dialogue interne sur les pratiques de l'organisation**.

AVANT DE COMMENCER : COMMENT ORGANISER LE PROCESSUS

Avant de commencer le processus, il est important de **définir comment il va se dérouler**. La mise en œuvre de TARTALO peut s'adapter au contexte, aux besoins et au temps disponible de chaque organisation. Cette flexibilité permet de décider depuis quelle perspective sera mené l'exercice, quelle sera sa portée et profondeur, qui y participera et comment gérer et organiser le temps.

Depuis quelle perspective utiliser TARTALO ?

Avant d'entamer le processus, **il est important de se mettre d'accord et de définir clairement quelle est la réalité qui sera analysée et sous quel angle**, afin que les évaluations réalisées tout au long de l'exercice portent sur une même réalité.

> TARTALO s'adresse aussi bien aux Organisations Locales ou Nationales (OLN) qu'aux ONG Internationales (ONGI). **Sauf indication contraire explicite, ses éléments d'analyse sont applicables aux deux types d'organisations**. Certains éléments abordent de manière spécifique des pratiques ou responsabilités des ONGI et sont clairement identifiés comme tels. Même si ces éléments ne sont pas applicables à l'auto-diagnostique réalisé par une OLN, ils peuvent servir à promouvoir le dialogue avec ses organisations partenaires ou à susciter une réflexion et plaidoyer au sein du secteur. L'annexe « **Orientations pour la facilitation** » propose des lignes directrices spécifiques pour la compréhension des différents éléments.

> **TARTALO peut s'appliquer** à l'ensemble d'une organisation ; à une équipe, une zone géographique ou un domaine d'intervention spécifique ; ou de manière partagée entre plusieurs organisations travaillant sur un même territoire. Il peut également être utilisé pour analyser une relation de partenariat entre deux ou plusieurs organisations ; ainsi, selon les relations analysées, on peut obtenir des résultats différents.

Avec quelle portée et niveau de profondeur appliquer TARTALO ?

TARTALO permet d'adapter à la fois la portée et le niveau de profondeur avec laquelle le processus est mis en œuvre, en fonction des objectifs et des besoins de chaque organisation.

En ce qui concerne la portée, la mise en œuvre complète de TARTALO avec ses **6 paramètres, 22 composantes et 70 éléments, offre une analyse approfondie** des différentes dimensions de la Localisation Transformatrice. Il est également possible de **concentrer l'analyse sur un ou plusieurs paramètres**, lorsque l'on souhaite approfondir certains domaines spécifiquement. Dans ce cas, les résultats doivent être interprétés comme un diagnostic partiel de la Localisation Transformatrice.

En ce qui concerne la profondeur, le diagnostic peut être réalisé en analysant et en évaluant chacun des **70 éléments**, ou de manière abrégée, en effectuant l'évaluation directement sur les **22 composantes**. Dans cette deuxième modalité, les éléments et leurs questions peuvent s'utiliser comme référence pour alimenter la réflexion et le débat, sans qu'il soit nécessaire de les évaluer individuellement. Cette option permet d'accélérer le processus, même si elle offre un diagnostic moins détaillé que celui réalisé à partir des 70 éléments.

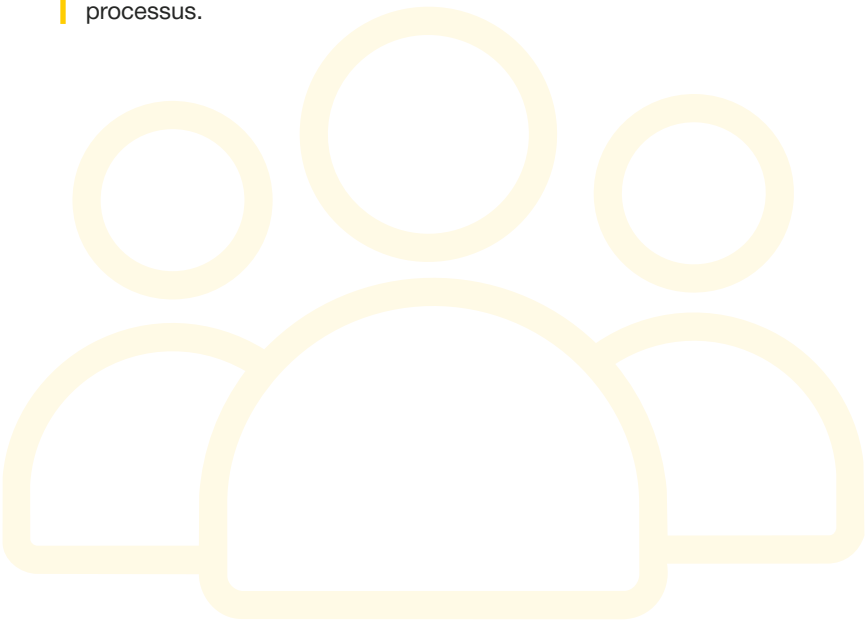
Ces deux options peuvent être combinées en fonction de l'objectif du processus. Par exemple, on peut se concentrer uniquement sur certains paramètres tout en conservant une analyse détaillée de leurs éléments, ou bien traiter les six paramètres en effectuant l'évaluation directement au niveau des composants.

Qui doit participer et comment dynamiser le processus ?

Il est recommandé de constituer un **groupe diversifié, qui connaisse bien l'organisation et réunisse des profils, des fonctions et des perspectives variés**. Il est également important d'y inclure des personnes exerçant des responsabilités de direction et dotées d'un pouvoir de décision, afin de permettre que les réflexions et propositions qui émergent du processus se traduisent en changements organisationnels. À titre indicatif, il est recommandé de prévoir la participation d'au moins 8 personnes.

Il n'est pas forcément nécessaire que toutes les personnes participent avec la même intensité à toutes les étapes du processus. En fonction des paramètres ou des questions traités, il est possible d'inclure à certains moments des personnes possédant des connaissances ou des responsabilités spécifiques, tout en veillant à maintenir un groupe stable qui assure la continuité du processus et favorise une vision d'ensemble.

TARTALO peut être mis en œuvre avec une facilitation interne ou externe à l'organisation. Dans les deux cas, il est recommandé qu'une personne assume clairement ce rôle pour favoriser le déroulement du processus : faciliter la compréhension des concepts et de la méthodologie, favoriser la participation et la confrontation des points de vue, animer les discussions, gérer les débats potentiellement sensibles, et contribuer à une bonne gestion du temps ainsi qu'au respect de la confidentialité du processus.



Combien de temps nécessite le processus ?

Le temps nécessaire dépendra de la portée et du niveau de profondeur choisis. Avant de commencer, il est important de convenir du temps qui sera consacré au processus et comment il sera réparti entre les différentes phases. À titre indicatif, pour une mise en œuvre complète de TARTALO, il est recommandé de prévoir **au moins trois journées complètes** pour réaliser le diagnostic et élaborer le plan d'action.

Il est important de ne pas comprimer en excès le processus. La valeur principale de TARTALO réside dans la réflexion, le dialogue et le contraste des perspectives qui sous-tendent les évaluations et permettent d'identifier et d'accorder des changements. Un engagement insuffisant risque de limiter la profondeur du débat ou de laisser de côté des questions pertinentes.

Le travail **ne doit pas nécessairement se concentrer sur des journées consécutives**. Il peut être réparti en plusieurs séances plus courtes — en travaillant par exemple sur un ou plusieurs paramètres lors de chaque séance —, ce qui peut faciliter la participation et permettre d'approfondir les discussions.



PHASE 1 : DIAGNOSTIC ANALYTIQUE

Avant d'entamer le diagnostic, il est important de consacrer un moment afin de présenter et clarifier le cadre conceptuel de la Localisation transformatrice sur lequel repose TARTALO, ainsi que l'objectif et la méthodologie du processus.

Comment réaliser le diagnostic ?

En fonction de la taille de l'équipe, les participants peuvent se répartir en sous-groupes afin d'analyser différents paramètres et de faciliter la discussion. S'il s'agit de la première utilisation de l'outil, il est recommandé de commencer par travailler un seul paramètre de manière conjointe, afin de bien comprendre la dynamique. Une fois que l'équipe s'est familiarisée avec la méthodologie, les autres paramètres peuvent être répartis entre plusieurs sous-groupes.

Dans tous les cas, les évaluations doivent ensuite être mises en commun et la note finale validée en séance plénière.

Echelle d'évaluation

Le diagnostic se réalise à partir de l'**analyse des éléments de TARTALO**. L'analyse de chaque élément se traduit par une évaluation sur une **échelle numérique de 0 à 5**, accompagnée de leur respective **justification, évidences et de l'identification des aspects susceptibles d'amélioration**.



Critères pour réaliser l'évaluation :

123

Utilisez des nombres entiers

Les notes doivent être exprimées en nombres entiers afin de favoriser le débat et d'éviter les accords hâtifs qui n'auraient pas été suffisamment argumentés.



Maintenir le point de vue de la population sujette

Évaluer la manière dont les pratiques analysées reconnaissent l'autorité, la participation et la capacité de décision de la population sujette, et pas uniquement le point de vue de l'organisation.



Justifiez chaque score

Dans la colonne « Justification de la ponctuation », il faut indiquer les raisons et évidences qui sous-tendent cette évaluation, afin qu'elle puisse être réexaminée et comprise ultérieurement.



Noter les idées initiales d'amélioration

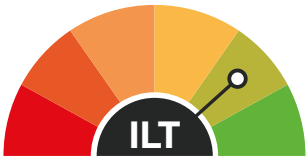
Dans la colonne « Identification des aspects à travailler», il faut noter les aspects à améliorer pour chaque élément, car ils serviront de base à l'élaboration du plan d'action.

L'objectif de cet **exercice n'est pas d'attribuer une note, mais de susciter une discussion argumentée** sur chacun des éléments, en favorisant le dialogue et l'échange de points de vue entre les membres de l'organisation. Pour que l'exercice soit utile, il est important de favoriser un dialogue honnête et transparent, permettant de reconnaître les avancées, les difficultés, les désaccords et les aspects qui requièrent des changements. TARTALO est orienté à la réflexion et l'amélioration, et non pas à l'évaluation externe de l'organisation.

Comment interpréter les résultats ?

Une fois complétées, les évaluations et leurs notes explicatives, les résultats sont présentés sous forme de graphiques qui offrent une vue panoramique des éléments et des paramètres qui requièrent une attention particulière.

La moyenne des résultats obtenus pour les 6 paramètres constituera **l'Indice de Localisation Transformatrice (ILT)**. Cet indice varie entre 0 et 5, selon l'échelle des notes.



PHASE 2. PLAN D'ACTION

Une fois le diagnostic terminé, la seconde phase consiste à **élaborer un plan d'action à partir des aspects d'amélioration identifiés**. La section « **Identification des aspects à travailler** » reprend les idées signalées lors du diagnostic et sert de point de départ pour définir les changements que l'organisation souhaite impulser.

Le plan d'action peut se construire de deux manières : **à partir des 22 composantes**, en prenant pour référence les éléments analysés, ou en **définissant des objectifs généraux liés aux six paramètres**. Dans ce deuxième cas, on formule d'abord les objectifs et, à partir de ceux-ci, on concrétise les actions nécessaires pour les atteindre.

Pour chaque composante ou objectif, on établit la **ponctuation que l'on souhaite atteindre, en reflétant ainsi la priorisation que l'organisation fait des changements identifiés**, et on définit les actions nécessaires pour y parvenir. Il convient de distinguer les actions à court terme des actions à moyen ou long terme, en fixant au préalable l'horizon temporel correspondant à chaque période.

De par sa vocation transformatrice, le **Plan d'Action doit se traduire par des changements concrets dans les pratiques, structures relations et processus décisionnels de l'organisation**. À ce titre, les engagements et les changements convenus doivent être intégrés aux documents stratégiques de l'organisation et s'appuyer sur des mécanismes favorisant leur mise en œuvre et leur suivi. Lorsque les changements identifiés affectent des priorités ou orientations stratégiques, ils doivent également conduire à la révision et à la mise à jour de ces documents.

Pour orienter l'élaboration du Plan d'Action, il peut être utile de répondre aux questions suivantes :

Pourquoi?
Priorité

Déterminer l'urgence et pertinence basée sur les déficits du diagnostic. Éviter les actions sans priorisation claire.

Quoi?
Activités

Définir les actions concrètes, orientées à consolider les bonnes pratiques et surmonter les lacunes

Comment?
Exécution

Établir la façon de mettre en œuvre et les ressources nécessaires assignées.

Quand?
Temps

Horizon temporel : Court terme (≈ 6 mois) et Moyen-Long terme (6 mois – 2 ans)

Facteurs déterminants pour la réussite du Plan d'Action :



FOCALISATION

Définir peu d'actions mais très bien priorisées (ne pas essayer d'aborder toutes les composantes à la fois).



VIABILITE

Assignation obligatoire et réaliste de ressources.
Sans ressources, pas de plan.



SUIVI

Suivi constant de l'effectivité des activités établies.



INSTITUTIONNALISATION

Intégration totale du Plan d'Action dans les plans stratégiques généraux de l'organisation.

TAATALO

TOOL FOR ASSESSMENT OF TRANSFORMATIVE LOCALISATION

SCANNEZ LE CODE QR POUR ACCEDER A L'OUTIL ET A D'AUTRES RESSOURCES SUR LA LOCALISATION TRANSFORMATRICE

PAZ Asamblea de Cooperación por la Paz

DIKO

PARC

Palestinian Hydrology Group

LANKIDETZARAKO ETA ELKARTASUNERAKO EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN Y SOLIDARIDAD

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO