



OBSERVATOIRE PHAROS

Pluralisme des cultures
et des religions

Plan stratégique 2024 – 2029

Date de validation : CA du 27 février 2024

Par : Bureau

Participants : Membres du CA, du Bureau, de l'équipe salariée, des observateurs juniors, partenaires externes

Animation : Consultantes externes

Liste des documents utilisés :

- Le projet associatif (décembre 2023)
- L'analyse des résultats de l'atelier SWOT (janvier 2024)
- Le mapping de l'écosystème de l'Observatoire Pharos (janvier 2024)
- Les comptes-rendus des réunions menées avec le comité de pilotage et le groupe de travail (2023-2024)

Introduction :

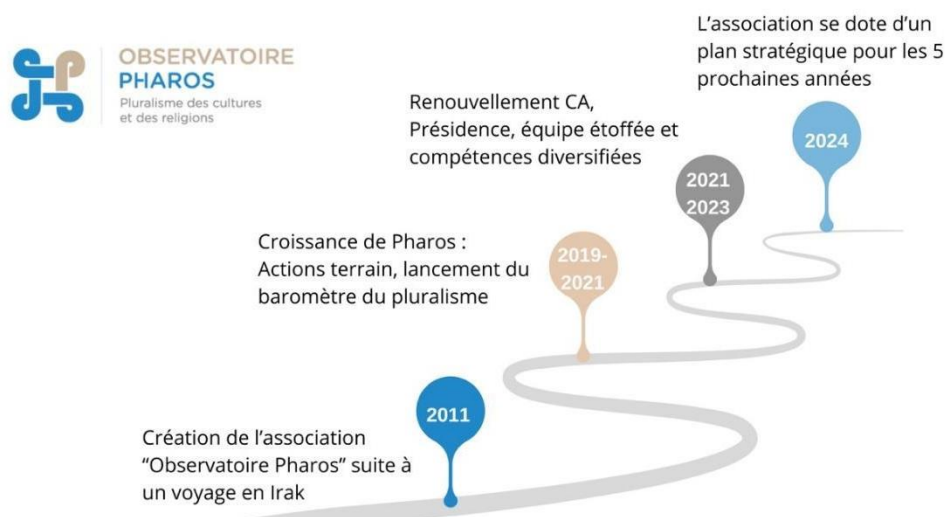
Depuis 2021, l'association Observatoire Pharos a entrepris un travail collectif visant à redéfinir le cœur des activités de l'association et choisir les axes prioritaires de travail. Dans cette optique, en 2023 une consultance externe a été mandatée pour appuyer le travail du CA et de l'équipe salariée dans la définition de la mission et des objectifs de l'Observatoire Pharos. Cette mission a débuté par une phase de consultation large qui a abouti à la rédaction d'un [projet associatif](#) en décembre 2023. Celui-ci a été adopté en janvier 2024.

En janvier 2024, une quarantaine de participants, membres et amis de l'Observatoire Pharos se sont rassemblés lors d'un atelier stratégique pour analyser les forces et faiblesses des piliers de l'association. Les résultats de l'analyse SWOT ont été croisés avec les données collectées depuis le début de cette mission. Le présent plan stratégique est le résultat de ce travail. Celui-ci offre des perspectives de développement pour l'association sur les 5 prochaines années.

Sommaire

1-	L'Observatoire Pharos en quelques dates	3
2-	Le projet associatif de l'Observatoire Pharos	3
2.1	La vision	3
2.2	La mission	3
2.3	Les valeurs	3
2.4	Définition de l'Observatoire Pharos	4
3-	Une identité à consolider	5
3.1	Nourrir le pluralisme au sein de l'association	5
3.2	« Observatoire Pharos », un nom à changer ?	5
3.3	Un acteur de la recherche-action	6
3.4	Une association engagée, d'influence	6
4-	Le public et les cibles	6
4.1	Le public existant	6
4.2	Les cibles à conquérir	6
5-	La nature de l'offre	6
5.1	Un réseau	6
5.2	Une expertise	7
5.3	Les activités	7
5.4	Le périmètre et le contexte d'intervention	7
5.5	Une méthodologie	8
6-	Les ressources humaines et l'organisation du travail	8
6.1	L'organisation interne	8
6.2	Les modes de collaboration avec les partenaires	8
7-	Les ressources financières et logistiques	9
7.1	La gestion financière	9
7.2	Le modèle économique	9
8-	Objectifs d'évolution, de progression et de développement	10
8.1	Les objectifs et axes stratégiques à court et moyen terme (0 à 2 ans)	10
8.2	Les objectifs et axes stratégiques à 5 ans (2 à 5 ans)	11
9-	Les chantiers d'action	12

1. L'Observatoire Pharos en quelques dates



2. La vision et les missions de l'Observatoire Pharos

2.1 La vision

L'Observatoire Pharos agit pour un monde où la diversité culturelle et religieuse est perçue comme une richesse, et non comme un vecteur de violence, d'exclusion, ou de repli identitaire.

L'Observatoire Pharos affirme que le pluralisme culturel et religieux est un facteur de renforcement des sociétés.

Nous faisons l'hypothèse que lorsque les conditions du pluralisme¹ sont réunies les sociétés sont plus apaisées et résilientes.

2.2 La mission

La mission de l'Observatoire Pharos est de promouvoir le pluralisme culturel et religieux comme socle qui construit nos sociétés. Elle est également de mener un travail d'information et d'analyse en vue de prévenir les conflits identitaires et communautaires et de renforcer les sociétés.

Le pluralisme est ici envisagé comme une organisation sociale de la diversité qui propose une troisième voie qui échappe au communautarisme d'une part et/ou à l'assimilation forcée d'autre part.

2.3 Les valeurs

Le respect est au cœur de notre association. Nous valorisons et respectons les contributions de chacun. Nous reconnaissons la diversité des talents, des compétences et des perspectives au sein de notre équipe et de nos partenaires. Cette valeur encourage un environnement où chacun se sent écouté, respecté et apprécié pour sa contribution unique à la mission commune de l'association.

La responsabilité est une valeur fondamentale qui guide notre action. A travers nos travaux, nos écrits, nos prises de parole et notre action sur le terrain, nous nous devons d'assumer notre responsabilité envers la société, nos partenaires, nos membres, les communautés et populations locales. Cela implique d'agir de manière éthique, transparente et avec rigueur dans toutes nos activités. Nous

¹ Les deux conditions étant : (i) le respect des droits fondamentaux, notamment la liberté de religion et de conviction, et (ii) un contrat social effectif, soit un engagement de toutes et tous (pouvoirs publics, société civile, citoyens) à comprendre, respecter et prendre en compte la diversité.

sommes vigilants à « ne pas nuire » et nous nous efforçons de contribuer positivement à la réalisation de nos objectifs.

La rigueur scientifique est au cœur de notre démarche. En tant qu'Observatoire, nous nous engageons à maintenir des normes élevées en matière de recherche, d'analyse et de communication. Nous accordons une grande importance à la qualité des données que nous recueillons, à la précision de nos analyses et à la pertinence de nos conclusions. La rigueur scientifique garantit la crédibilité de notre travail et renforce la confiance du public dans nos activités.

2.4 Définition de l'Observatoire Pharos

L'Observatoire Pharos, en tant qu'association engagée, met en œuvre des projets qui visent à faire du pluralisme culturel et religieux une réalité reconnue au sein des sociétés, au service de la coexistence pacifique et du renforcement du lien social.

La diversité est un état de fait. La valeur ajoutée de l'Observatoire Pharos réside dans son **analyse de cette diversité** et dans sa **capacité à soutenir les acteurs du changement** pour construire des sociétés pacifiées et moins fragmentées.

A travers son action, l'Observatoire Pharos s'efforce de **comprendre de l'intérieur et sur le terrain** les risques de conflits et leurs causes potentielles et d'apporter aux décideurs les bons outils d'analyse pour renforcer la cohésion sociale.

Cette meilleure compréhension de la diversité prend appui sur trois grands engagements :

- ❖ **Délivrer une information fiable** sur les dynamiques culturelles et religieuses
 - En s'appuyant sur un large réseau d'observateurs juniors et référents pour réaliser des veilles régulières et approfondies dans des pays ciblés ;
 - En commanditant des études précises et documentées sur des situations de pluralisme ;
 - En mettant gratuitement en ligne des articles d'éclairage sur l'état du pluralisme dans le monde ;
 - En s'appuyant sur des données et des actions qui viennent du terrain.

- ❖ **Soutenir, accompagner et équiper les acteurs de la société civile et acteurs du changement** en outils méthodologiques et d'analyse pour renforcer le tissu social dans des contextes de vulnérabilité au niveau local
 - En mettant en lien des acteurs du pluralisme dans différents pays avec une priorité donnée aux femmes et aux jeunes ;
 - En construisant un réseau d'acteurs de différents pays travaillant sur le pluralisme culturel et religieux ;
 - En soutenant financièrement des microprojets au service des populations ;
 - En formant les organisations de la société civiles tout en prenant en compte la spécificité de chaque situation ;
 - En élaborant des outils d'analyse et de recommandations innovants tel que le baromètre du pluralisme ;

- ❖ **Promouvoir le pluralisme culturel et religieux pour contribuer à un projet de société de libertés et de droits**
 - En formant et sensibilisant les jeunes au pluralisme ;
 - En partageant l'information gratuitement et en communiquant sur les réseaux sociaux ;
 - En favorisant les espaces d'échange, de prise de recul et de débats.

3. Une identité à consolider

3.1 Nourrir le pluralisme au sein de l'association

L'Observatoire Pharos inscrit sa mission dans la défense du pluralisme culturel et religieux. L'association elle-même doit désormais diversifier les origines culturelles et religieuses des acteurs en son sein, à savoir les membres du CA, du Bureau, des salariés, des bénévoles et des partenaires.

En effet, l'apport d'une diversité dans les ressources humaines apportera d'une part une richesse des points de vue et des débats au sein de l'association, mais aussi davantage de représentativité des différentes identités, ainsi qu'une réelle légitimité à pouvoir défendre le pluralisme.

Fiche action 1 : Construire le pluralisme au sein de l'association

3.2 « Observatoire Pharos », un nom à faire évoluer

L'Observatoire Pharos peut être confondue avec la plateforme d'Etat « Pharos », et par conséquent assimilé à un acteur gouvernemental, alors que l'association est indépendante, apolitique et areligieuse. Il est alors important de préciser son objet de manière plus explicite dans sa communication, voire de changer de nom.

Fiche action 2 : Différencier l'« Observatoire Pharos » de la « Plateforme Pharos »

3.2 Un acteur de la recherche-action

La mission de l'Observatoire Pharos se décline d'une part par un champ de recherches et de production des connaissances (cf. études, veilles, conférences etc.), et d'autre part par un champ d'intervention opérationnel sur le terrain (cf. partenariat avec des organisations de la société civile - OSC).

Afin de relier entre elles ces différentes activités, d'apporter davantage de pertinence, de créer davantage d'unité entre théorie et pratiques, entre chercheurs et acteurs ; l'Observatoire Pharos gagnerait à se structurer autour d'une méthodologie de recherche-action.

Définition proposée de la recherche-action :

La recherche-action est une démarche et une méthodologie de recherche scientifique qui vise à mener en parallèle et de manière intriquée l'acquisition de connaissances scientifiques et des actions concrètes et transformatrices sur le terrain.

Quatre éléments fondent son originalité :

- Une rencontre entre un besoin de changement (usagers) et une intention de recherche (chercheurs),
- Un objectif dual de résoudre le problème des usagers et de faire avancer les connaissances fondamentales,
- Un travail conjoint entre chercheurs et usagers,
- Un cadre éthique négocié et accepté par tous, dans une démarche cyclique.

Fiche action 3 : S'ancrer dans la démarche et l'écosystème de la recherche-action

3.3 : Une association engagée, d'influence

Si l'Observatoire Pharos se définit comme une association engagée dans la défense du pluralisme et la gestion de la diversité, en revanche son positionnement ne s'inscrit pas dans une démarche de plaidoyer direct.

Son rôle est davantage d'influencer les décideurs politiques et les acteurs du changement par son partage d'expertise de terrain et de recherches.

4. Le public et les cibles

4.1 Le public existant

Au regard de la complexité du sujet du pluralisme culturel et religieux (engendrant des questions aussi bien géopolitiques, que religieuses, sociales et économiques), le public de prime abord concerné s'articule autour d'experts (chercheurs, universitaires, intellectuels, analystes ou acteurs du développement).

Les thématiques adressées peuvent s'avérer parfois difficiles à vulgariser, demandant alors un autre type de communication. Définir une stratégie opérationnelle en fonction des cibles est un préalable pour tenir compte du besoin de chaque public cible.

4.2 Les cibles à conquérir

Afin d'exercer sa mission d'influence dans la promotion de la plus-value du pluralisme, l'Observatoire Pharos pourrait aussi - dans le temps - devenir un acteur s'adressant au grand public français. Ainsi, ses productions pourraient être tout d'abord reprises « par ricochet » par d'autres acteurs familiers de la vulgarisation (comme ceux de l'éducation populaire) ; et s'adresser ainsi davantage à un public jeune, acteurs de la diversité de demain.

Dans une stratégie à plus long terme et plus directe, l'Observatoire Pharos pourrait intervenir auprès de grandes écoles et universités, de médias etc. Les compétences en communication des intervenants devront alors être renforcées.

Fiche action 4 : Définir une stratégie opérationnelle en fonction des cibles à court et moyen terme

5. La nature de l'offre et la valeur ajoutée

5.1 Une expertise clé

L'expertise de l'Observatoire Pharos s'inscrit définitivement dans sa thématique même : le pluralisme culturel et religieux, qui en établit sa singularité dans l'écosystème français.

Si la thématique et le champ d'action sont précis, son approche analytique se traduit à travers tout un panel des sciences de l'Homme et des sciences politiques.

Une autre singularité de l'Observatoire Pharos, commune à peu d'acteurs, est son choix d'intervenir dans des contextes sensibles et/ou fragiles, avant que des conflits ne soient déclarés. En effet, le positionnement de l'association est celui de la sensibilisation et de la prévention : intervenir avant, pour contribuer à éviter la crise.

5.2 Le périmètre, le temps et le contexte d'intervention

Si l'activité de « veille » permet – grâce aux réseaux des observateurs – de couvrir de nombreux pays ou régions, il s'avère cependant nécessaire de recentrer les zones d'intervention directe, tout en gardant cette opportunité d'une veille internationale.

En effet, choisir d'intervenir dans deux ou trois zones maximum (qui pourront évoluer dans le temps pour de multiples raisons) permettra de consolider les programmes de recherches-actions et de les mener à terme.

Si un consensus s'opère autour de projets sur le continent africain, la question d'être un acteur actuellement au sahel francophone s'avère plus compliquée pour des raisons géopolitiques liées à la politique présente de l'Etat français. Ainsi, d'autres régions ou pays de l'Afrique de l'Ouest anglophone pourraient être envisagés.

Enfin, si l'Observatoire Pharos intervient à l'international, il s'avère aussi pertinent d'intégrer le territoire Français (et les outremer), qui au-delà du besoin, ferait davantage gagner en légitimité l'association à l'étranger. Une zone « Europe », ou encore « Caucase » ou « Méditerranée » peuvent aussi être envisagées à court terme.

Dans une stratégie à moyen terme, une zone supplémentaire pourrait être intégrée.

Le réseau des observateurs juniors peut permettre de contribuer à l'identification des besoins dans les zones ciblées ; quand bien même celui-ci permet de couvrir une géographie plus large pour rester ouverts aux dynamiques sur des zones où l'Observatoire Pharos n'intervient pas directement.

Fiche action 5 : Définir les zones géographiques prioritaires et les modes d'intervention (grille d'indicateurs ou indices de paix et de fragilités)

5.3 Un réseau

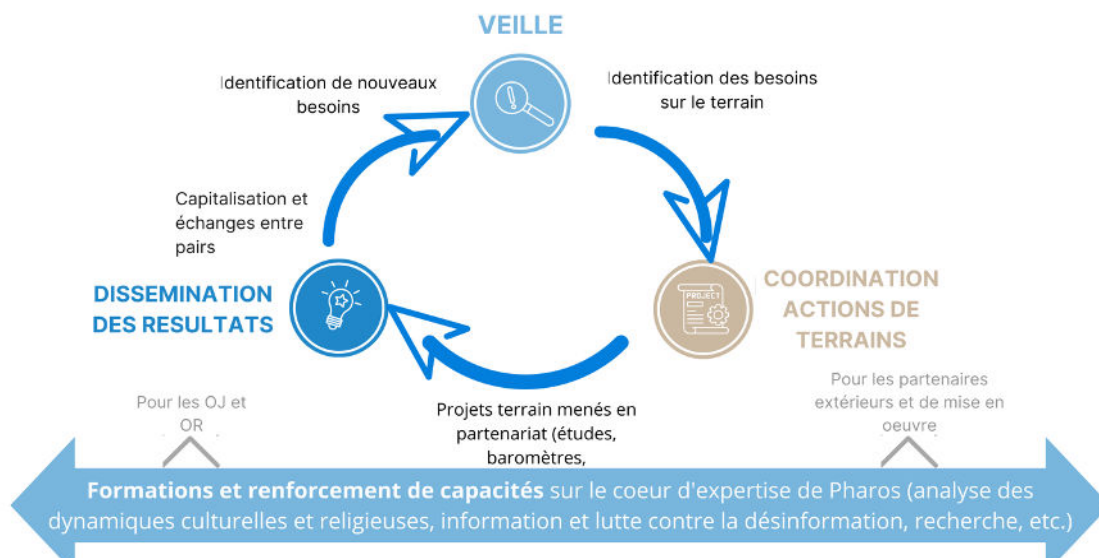
L'association bénéficie d'un large réseau d'experts à ceci à plusieurs titres : (i) réseau d'observateurs juniors, d'observateurs référents, (ii) réseau des partenaires opérationnels de mise en œuvre, des partenaires de recherche et (iii) réseau des décideurs qui gravitent autour de Pharos.

Aussi le potentiel de ce réseau est immense, mais pour exister ce dernier mériterait d'être structuré. Un enjeu persiste également sur l'animation du réseau (être actif sur les réseaux sociaux, participer à des événements organisés par les membres du réseau, inviter globalement) et sur son ouverture et inclusivité. Il est important de l'ouvrir sur l'international et qu'il soit le reflet d'une diversité culturelle et religieuse.

Fiche action 6 : Diversifier et valoriser le réseau d'experts

5.4 Les activités inscrites dans une méthodologie de recherche-action

Être acteur de recherche-action implique corrélation entre le terrain et recherche dans toutes les activités de l'association sans exception pour plus de cohérence. Aussi, la veille et le renforcement de capacités, alors conçus comme projets concourent ensemble à la réalisation de cette expertise.



Fiche action 7 : Inscrire toutes les activités dans un cycle projet de la recherche-action

6. Les ressources humaines et l'organisation du travail

6.1 L'organisation interne

A l'heure actuelle, l'équipe est constituée de quatre salariés et trois services civiques.

Les salariés travaillent selon l'attribution d'un pilier, où chacun est aussi en charge des partenariats et levées de fonds relatifs à son pôle, en silos les uns des autres.

Une réorganisation des tâches et de développement des compétences va s'avérer nécessaire afin de pouvoir travailler en recherche-action. Les fiches de postes devront aussi être revues à cet effet pour y intégrer davantage de transversalité.

Le développement des compétences en méthodologie (recherche-action et gestion de projet, incluant le cycle projet avec évaluation des besoins) permettra aussi de mieux accompagner les OSC et les observateurs juniors. Développer des compétences d'ingénierie pédagogique s'avèrerait aussi bénéfiques à cet effet.

Si un renforcement des compétences semble nécessaire, la création d'outil de suivi avec indicateurs communs l'est aussi afin d'assurer un suivi qualitatif des projets, tout en assurant une redevabilité vis-à-vis de partenaires.

Enfin, dans le cadre d'une réorganisation des ressources humaines, il apparaît assez prioritaire de dégager la partie de levée de fonds des attributions des chargés de projet avec la création d'un poste dédié ; ainsi qu'un autre poste dédié à la communication dans un second temps.

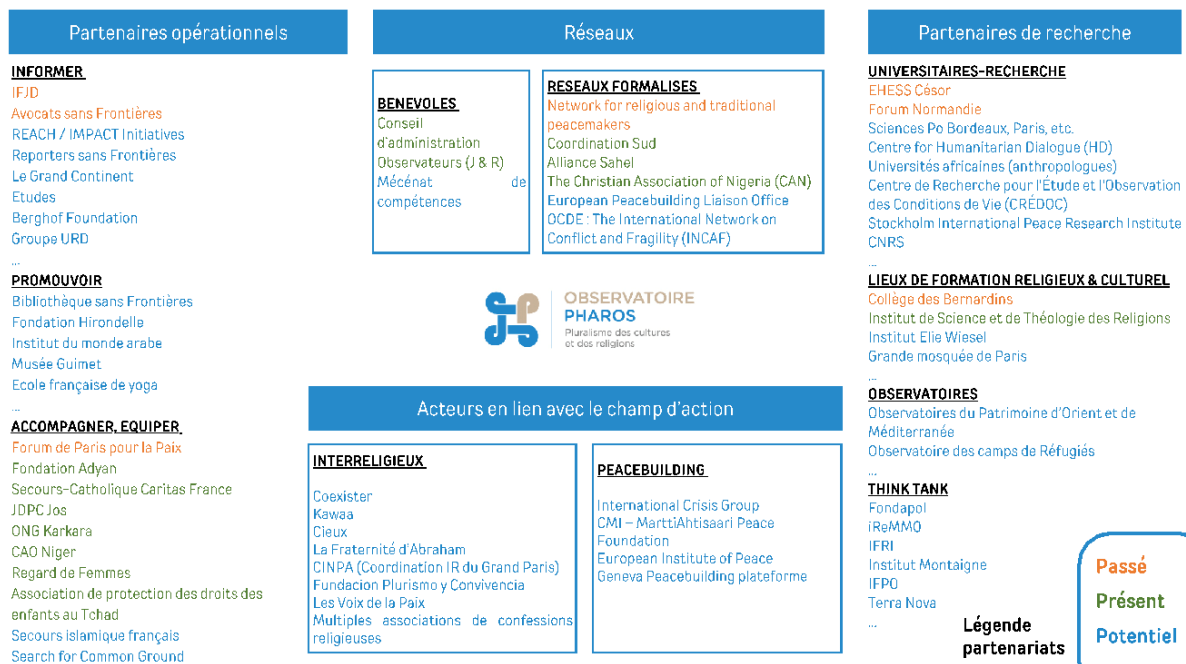
Fiche action 8 : Repenser l'organisation interne en fonction de la stratégie opérationnelle retenue

Fiche action 9 : Créer des indicateurs et outils de suivi-évaluation

6.2 Les modes de collaboration avec les partenaires

Pour rendre compte des modes de collaboration avec les partenaires, un mapping des partenaires passés, présents et potentiels a été réalisé. Celui-ci doit être complété et mis à jour régulièrement.

Accès au [fichier source](#) du mapping.



Actuellement, ce sont les partenaires de mise en œuvre qui sont les plus nombreux, avec un principe de collaboration basé sur un mode “Bottom-up”, permettant d’évaluer les besoins et de travailler davantage en adéquation avec les partenaires locaux.

Le champ des possibles est ouvert quant aux partenariats potentiels, en particulier du côté des acteurs opérationnels, de l’interreligieux, du Peacebuilding et de la recherche. Cette section sera développée plus bas.

7. Les ressources financières

7.1 La gestion financière

L’assise financière - peu pérenne - de l’association ne permet pas à ce jour de sécuriser un développement stratégique.

Il devient alors primordial d’engager une diversification des sources de financement de l’activité et de penser une structuration des financements différentes. Celle-ci passe notamment par la recherche de différents bailleurs institutionnels (villes, régional, national et international), de fonds internationaux (fondations), de mécènes individuels et d’entreprise.

Une vigilance doit être apportée à la tenue des engagements pris vis-à-vis des bailleurs/financeurs.

Un poste dédié à la levée de fonds pourrait être envisagé, comme mentionné précédemment.

7.2 Le modèle économique

Dans le cadre de la structuration du plan de financement, il peut être envisagé d’ajouter une composante fonds propres au modèle économique de l’association, à travers par exemple : (i) la vente de prestations telles que les veilles, études, formations etc. (ii) un système d’adhésion des membres ou d’abonnement aux newsletters (selon profils).

L’idée étant de maintenir un niveau de fonds propres et d’acquérir une certaine indépendance.

Fiche action 10 : Construire un plan de financement pérenne

8. Objectifs d'évolution, de progression et de développement

8.1 Les objectifs et axes stratégiques à court et moyen terme (0 à 2 ans)

Identité et positionnement de l'association (QUI)



PHAROS
OBSERVATOIRE DU PLURALISME
CULTUREL ET RELIGIEUX



Composition du CA reflet du **pluralisme** (Suite aux élections de juin 2024)



Un **acteur de la recherche-action** qui touche un **public de spécialistes**



Le **projet associatif et le plan stratégique** sont pleinement intégrés

Pharos est un acteur de recherche-action, engagé dans la gestion de la diversité et la promotion du pluralisme culturel et religieux

Expertise et périmètres d'action (QUOI)

RECHERCHE-ACTION



Le baromètre : **un outil finalisé et testé. Produit clé** de l'association

Une **expertise territoriale et régionale reconnue** : **Europe** (Balkans et/ou Caucase) dont **France et Afrique Sub-Saharienne**

Gestion de projet (COMMENT)



Définition d'une **théorie du changement** / cadre-logique



Réorganisation RH, postes plus transverses et ouverture d'un poste **chargé.e des partenariats et du fundraising**



Construction et implémentation d'**outils de suivi et évaluation**



Définition d'une **stratégie de communication**



Construction d'un **plan de financement**. Diversification des financements (accent mis sur Fonds internationaux et donateurs privés)



Développement des **partenariats notamment de recherche**
Rejoindre des **réseaux et consotium**

Identité et positionnement de l'association (QUI)



PHAROS
OBSERVATOIRE DU PLURALISME
CULTUREL ET RELIGIEUX



Composition du CA et de l'équipe reflet du pluralisme



Un réseau connecté et structuré intégrant des profils internationaux et des profils académiques



Une organisation reconnue pour son action (notamment en France) et qui peut s'adresser au grand public

Expertise et périmètres d'action (QUOI)

RECHERCHE-ACTION



Baromètre mondial du pluralisme culturel & religieux

Le baromètre : un outil reconnu au niveau des institutions



Publications autour du Baromètre

Premiers travaux de recherche-actions
Méthodologie éprouvée et validée



Un ancrage en Europe dont la France non contesté

L'ouverture à une troisième zone géographique étudiée : Méditerranée (Liban, Egypte, Tunisie) - Proche ou Moyen-Orient / Possible changements

Gestion de projet (COMMENT)



Définition d'une charte des **Principes d'interventions**



Recrutement d'un.e chargé.e de communication



Plan financier pérenne et solidifié

Introduction d'une composante **fonds propres** à travers la vente de formation ou d'études



Partenariats ancrés dans des conventions et/ou tacites et durables



Evaluation des **objectifs de la stratégie et du respect du plan d'action**

Les principes d'intervention étant par exemple : les principes relatifs aux bénéficiaires et aux niveaux d'intervention ; aux modes d'intervention ; à la coordination, au partenariat et à la pérennité ; à la démarche qualité et à l'impact ; aux cadres conceptuels, approches, références et outils méthodologiques ; à l'usage du droit ; au témoignage et au plaidoyer ; à l'impartialité ; à la responsabilité et à la transparence

9. Les chantiers d'action

Chantier 1 : Construire le pluralisme au sein de l'association

Chantier 2 : Différencier l'« Observatoire Pharos » de la « Plateforme Pharos »

Chantier 3 : S'ancrer dans la démarche et l'écosystème de la recherche-action

Chantier 4 : Définir une stratégie opérationnelle en fonction des cibles

Chantier 5 : Définir les zones géographiques prioritaires et les modes d'intervention (grille d'indicateurs ou indices de paix et de fragilités)

Chantier 6 : Diversifier et valoriser le réseau d'experts

Chantier 7 : Inscrire toutes les activités dans un cycle projet de la recherche-action

Chantier 8 : Repenser l'organisation interne en fonction de la stratégie opérationnelle retenue

Chantier 9 : Créer des indicateurs et outils de suivi-évaluation

Chantier 10 : Construire un plan de financement pérenne