

# L'ANALYSE SWOT

## 1 Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

**Encadré 1 – Logique de l'analyse SWOT**

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts.

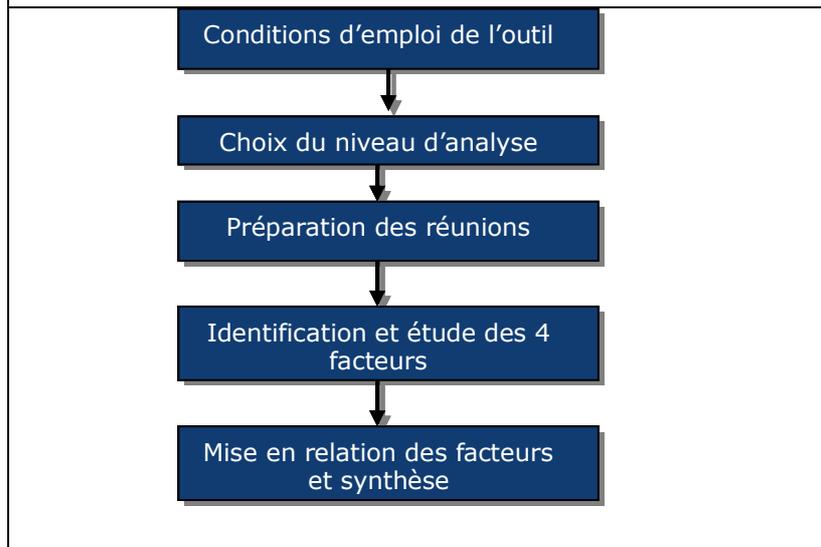
## 2 Quels usages peut-on faire de l'analyse SWOT ?

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Elle peut être utilisée en évaluation :

- ex ante pour définir les axes stratégiques ou en vérifier la pertinence (par exemple, lors de la rédaction de CSP ou de leur évaluation),
- intermédiaire pour juger de la pertinence et éventuellement de la cohérence des programmes en cours,
- ex post pour vérifier la pertinence et la cohérence de la stratégie ou du programme, a fortiori si cet exercice n'a pas été fait lors de leur élaboration

### 3 Comment mettre en œuvre l'analyse SWOT ?

#### Encadré 2 – Schéma global de la mise en œuvre de l'analyse SWOT



#### 3.1 Quelles sont les conditions d'emploi de l'analyse SWOT ?

Les conditions d'emploi spécifiques à l'évaluation pays concernent presque exclusivement le choix des participants aux réunions.

### Encadré 3 – Points importants à examiner lors de la sélection des participants

QUI ?	COMBIEN ?	Où ?	QUOI ?
Répartition équitable par groupe d'intérêt Respect des temps de parole Éviter l'influence de certains (biais)	D'analyses pour obtenir un résultat satisfaisant	Réaliser les analyses dans le pays ou à la Commission ?	Quelle langue utiliser ?

### 3.2 Comment choisir le niveau d'analyse ?

- Si le niveau de l'analyse est l'agence (ex : la Commission européenne), l'objet de l'analyse interne sera l'agence et celui de l'analyse externe, le pays.
- Si l'objet principal de l'analyse est le pays lui-même, dans ce cas l'analyse interne sera focalisée sur le pays et l'analyse externe sera focalisée sur les pays environnants et le reste du monde.
- Si l'objet de l'analyse est un secteur, tout ce qui peut être maîtrisé par des actions dans le secteur constituera l'interne et tout ce qui ne peut pas l'être, l'externe.

### 3.3 Comment préparer les réunions ?

Quelle que soit la méthode choisie, le préalable indispensable à la préparation des réunions repose sur l'analyse documentaire et la rencontre avec quelques personnes ressources clés.

La préparation du mode de sélection du groupe, de sa taille, de sa division éventuelle en sous-groupes (thématiques, régionaux, catégories d'acteurs, etc.) est également indispensable à ce stade.

### **3.4 Comment identifier et étudier les 4 facteurs ?**

L'ordre et la manière d'identifier et d'étudier les 4 facteurs (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peuvent différer considérablement.

#### **3.4.1 Etude des forces**

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

#### **3.4.2 Etude des faiblesses**

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur d'un pays entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs)

#### **3.4.3 Etude des opportunités**

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : changement de goût des consommateurs mondiaux concernant une production du pays, amélioration de l'économie d'un pays "client", développement du commerce par Internet, etc.)

#### **3.4.4 Etude des menaces**

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important du pays, prix de

l'énergie en forte augmentation, baisse généralisée de l'aide au développement, etc.).

**Encadré 4 – Tableau SWOT élaboré à partir des documents stratégiques de la Commission Européenne 2002, pour l'évaluation pays Tanzanie d'EuropeAid (2005)**

Atouts	Faiblesses
<p>Pouvoir politique stable qui a permis à la Tanzanie de ne pas être affectée par les nombreux conflits des pays voisins. La Tanzanie continue à jouer un rôle de prescripteur dans la prévention des conflits et la coopération régionale.</p> <p>Ratification des conventions internationales les plus importantes concernant les droits de l'homme.</p> <p>Présence d'un grand nombre de syndicats, de coopératives, d'organisations de femmes et de jeunes, d'association d'entraide ethniques et d'organisations religieuses.</p>	<p>Transition récente vers une culture de démocratie multipartite décentralisée, après 30 ans d'un système socialiste de parti unique très centralisé.</p> <p>Irrégularités lors des élections de Zanzibar en 2000.</p> <p>Phénomène très répandu de la corruption</p> <p>Faiblesse légale, financière et humaine des ONG</p>
Opportunités	Menaces
<p>Etat partenaire de la Communauté Est Africaine dans de nombreux domaines.</p>	<p>Refuge d'une des plus larges populations de réfugiés d'Afrique (plus de 500 000), ce qui pèse sur la population locale.</p>

### 3.5 Comment mettre en relation les facteurs et en faire la synthèse ?

Il s'agit de voir comment tirer parti de la situation au mieux. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les dix possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement avec les groupes lors des réunions.

<b>Encadré 5 – Relation entre les facteurs de l'analyse SWOT</b>					
			Approche interne		
			Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
			Comment maximiser les forces?	Comment minimiser les faiblesses?	
<b>Approche externe</b>	<b>Liste des opportunités</b>	Comment maximiser les opportunités?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités	
	<b>Liste des menaces</b>	Comment minimiser les menaces?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?	
		Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces			

## 4 Quelles sont les ressources nécessaires ?

<b>Encadré 6 – Les ressources nécessaires</b>	
<b>En temps</b>	<p>Quelques jours de préparation, une journée pour réunir les personnes et une journée pour finaliser l'analyse quand l'analyse est limitée à la consultation de quelques personnes.</p> <p>Sa durée pourra être significativement plus longue si l'analyse est plus complexe.</p>
<b>Humaines</b>	<p>Les participants à l'analyse</p> <p>Un animateur de groupe ou un facilitateur compétent.</p>
<b>Financières</b>	<p>Une analyse simple peut avoir un coût extrêmement réduit.</p> <p>Une commande spécifique dans le cadre d'une évaluation ex ante, pour aider à finaliser des choix stratégiques, peut avoir un coût significatif si elle implique des déplacements dans le pays et la réunion de plusieurs ateliers.</p>

## 5 Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

<b>Encadré 7 – Les avantages et les limites</b>	
<b>Avantages</b>	<p>Permet de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En évaluation ex ante, participe à la clarification des idées des décideurs et à l'appropriation des axes stratégiques retenus.</li></ul>

<b>Limites</b>	<p>Même bien structuré, outil subjectif. Recherche d'un consensus avant de finaliser l'analyse indispensable.</p> <p>Distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe pas toujours évidente.</p> <p>Outil réducteur et simplificateur (comme tous les outils aboutissant à une matrice)..</p>
----------------	---

## 6 Check-lists

### Check-list destinée aux évaluateurs

- Le champ de l'analyse était-il clairement défini par un niveau (ex : pays, région, secteurs, etc.) ?
- L'analyse documentaire et les entretiens préliminaires ont-ils permis d'identifier les divers groupes (ex : stratèges, gestionnaires, bénéficiaires, etc.) dont les positions doivent être prises en compte dans l'analyse ?
- Une grille de sélection des participants des divers groupes a-t-elle été élaborée ?
- Les participants à l'analyse constituaient-ils un ensemble représentatif des différents avis possibles sur le sujet étudié ?
- L'information obtenue peut-elle être considérée comme suffisamment exhaustive ?
- L'information obtenue ne comporte-t-elle pas de biais (ex : influence d'un groupe sur un autre limitant la liberté de parole) ?
- L'information a-t-elle été hiérarchisée et synthétisée avec les participants ?
- Le rapport détaille-t-il la méthode mise en œuvre et ses limites ?
- La lecture de la grille SWOT obtenue est-elle aisée ?
- Les distinctions entre les facteurs internes et externes sont-elles bien faites ?

- L'analyse SWOT a-t-elle permis de répondre aux questions auxquelles elle devait permettre de répondre ?
- Confirme-t-elle les informations recueillies par d'autres canaux ?

#### **Check-list destinée aux gestionnaires**

- L'analyse SWOT a-t-elle été justifiée ?
- L'information obtenue peut-elle être considérée comme suffisamment complète ?
- Le rapport détaille-t-il la méthode mise en œuvre et ses limites ?
- La grille SWOT obtenue est-elle claire ?
- Les distinctions entre les facteurs internes et externes sont-elles explicites ?
- L'analyse SWOT a-t-elle permis de répondre aux questions prévues ?
- Les résultats sont-ils cohérents avec les informations recueillies par d'autres voies ?