

## 1 Les bases théoriques

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

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

Les atouts et faiblesses sont liés au constat d'aujourd'hui alors que les opportunités et menaces peuvent être considérées comme les voies possibles pour l'avenir. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions participatives rassemblant les parties prenantes liées au territoire, à l'organisation, au projet... permettant d'initier ainsi leur implication.

## 2 Le guide pratique

### Préparer la réunion

L'analyse SWOT est un exercice collectif qui – idéalement – rassemble des représentants de toutes les parties prenantes liées au territoire, à l'organisation, au projet. En réalité, il est probable que plusieurs réunions doivent être mises en place afin de pouvoir collecter les contributions de l'ensemble des parties prenantes.

NB : L'analyse SWOT étant basée sur les perceptions des participants, elle peut être parfois subjective et qualitative... Des données statistiques compléteront avantageusement une telle analyse.

### Identifier les atouts et les faiblesses

Les **atouts** sont les aspects **positifs internes** /propres à un territoire, d'une organisation sur lesquels il/elle a des leviers d'action et peut construire le futur.

Les **faiblesses** sont les aspects propres / internes à un territoire, une organisation où des zones d'amélioration existent et sur lesquelles il / elle a des leviers d'action.

### Identifier les opportunités et les menaces

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives qui sont hors du champ d'influence (ou à la marge) d'un territoire, d'une organisation dont il / elle peut éventuellement tirer parti. Il peut y être question de programmes/projets-cadres issus des pouvoirs publics, de politiques de soutien ciblées, de projets d'infrastructure, de changement de tendances (habitudes de consommation, nouveaux modèles économiques,...).

Les menaces sont les problèmes, obstacles, limitations extérieures ainsi que des risques à la probabilité élevée qui peuvent impacter négativement un territoire, une organisation. Elles sont également hors de leur champ d'influence (ou à la marge). Il peut s'agir de réduction de budgets de fonctionnement, de délocalisation d'activités, de désaffection d'usagers / consommateurs pour des produits, des services...

### Compiler les données identifiées dans la matrice AFOM

Les éléments identifiés sont analysés au travers de la matrice AFOM ci-dessous :

Atouts	I-IV	Faiblesses	I-IV
Opportunités	I-IV	Menaces	I-IV

I-IV = niveau d'importance de chaque élément (1 = pas du tout important à 4 = très important)

## 3 Pour approfondir ...

[http://www.cdiae.org/kit\\_pilotage\\_en\\_ligne/outils/3.%20Grille%20de%20diagnostic%20socioeconomique.pdf](http://www.cdiae.org/kit_pilotage_en_ligne/outils/3.%20Grille%20de%20diagnostic%20socioeconomique.pdf)  
[http://www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche1A\\_GCP\\_SWOT.pdf](http://www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche1A_GCP_SWOT.pdf)