



## Série – Pilotage de la performance

### Boussole – Guide pour la conduite d'une analyse SWOT/FFOM



## Table des matières

<b>1. Définition de l'outil FFOM ou SWOT .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Quels sont les intervenants ?.....</b>	<b>5</b>
2.1 Techniques utiles pour la réalisation du SWOT .....	5
<b>3. Étapes de réalisation du FFOM .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Outils complémentaires .....</b>	<b>9</b>
4.1 PESTEL .....	9
4.2 Grilles de questions.....	10
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>10</b>
<b>6. Pour en savoir plus.....</b>	<b>11</b>



## Acronymes

AT-PSE	Assistance technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent
FFOM	Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces
SWOT	<i>Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats</i>



## 1. Définition de l'outil FFOM ou SWOT



Le **SWOT** (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou **FFOM** pour les Francophones (Forces – Faiblesses - Opportunités - Menaces) est un **outil très pratique à la phase de diagnostic stratégique**.

Le terme FFOM sera utilisé dans le texte.

L'outil vise, d'une part, **l'évaluation interne d'une organisation** afin d'identifier ses forces et ses faiblesses et, d'autre part, à réaliser une évaluation externe dans le but d'identifier les **opportunités** pouvant contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation et les menaces pouvant en compromettre l'atteinte.

Il faudra bien établir la portée et le **périmètre du FFOM** pour distinguer l'axe interne et l'axe externe. Le FFOM peut être effectué en prenant en compte un **périmètre ministériel ou un périmètre de programme**.

Il pourrait également être envisagé d'effectuer deux (2) exercices de FFOM pour chacun des périmètres.

### AXE INTERNE

Le **diagnostic interne** recense les caractéristiques actuelles du ministère/programme vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées.

Elles concernent généralement : les ressources humaines, les capacités de production des biens et services, les capacités financières, les savoir-faire détenus, etc.

#### ◆ Les Forces (axe interne)

Les forces à identifier comprennent les choses que le « ministère/programme » fait bien. Il s'agit des points forts ou présentant une valeur ajoutée élevée.

Les **forces** peuvent être **tangibles** (produits et services de qualité, clients/bénéficiaires satisfaits, ressources humaines en bon nombre, ressources matérielles adéquates, etc.) ou **intangibles** (forte capacité stratégique, bon leadership, ressources compétentes, solide réputation, etc.). Les forces sont souvent considérées comme des **compétences clés**, des éléments sur lesquels s'appuyer pour croître sans drainer les ressources. Les forces sont des éléments sous le contrôle du ministère/programme.

#### ◆ Les Faiblesses (axe interne)

Les **faiblesses** à identifier sont celles qui **empêchent le ministère d'exécuter correctement ses activités**. Elles sont sous le contrôle du ministère/programme et elles peuvent comprendre un manque de planification, un mauvais leadership, une main-d'œuvre non qualifiée, des ressources insuffisantes, un produit ou service de mauvaise qualité, une technologie désuète, des bâtiments et installations vétustes, etc.



## AXE EXTERNE

Le **diagnostic externe** énumère des éléments qui ont un impact possible sur le ministère/programme. L'axe externe concerne ce qui est extérieur au ministère/programme. Les autres ministères (autres programmes), le pays, l'environnement international font partie de l'axe externe. Ce diagnostic s'effectue le plus souvent à l'aide de l'analyse PESTEL (voir outil complémentaire).

### ◆ Les Opportunités (axe externe)

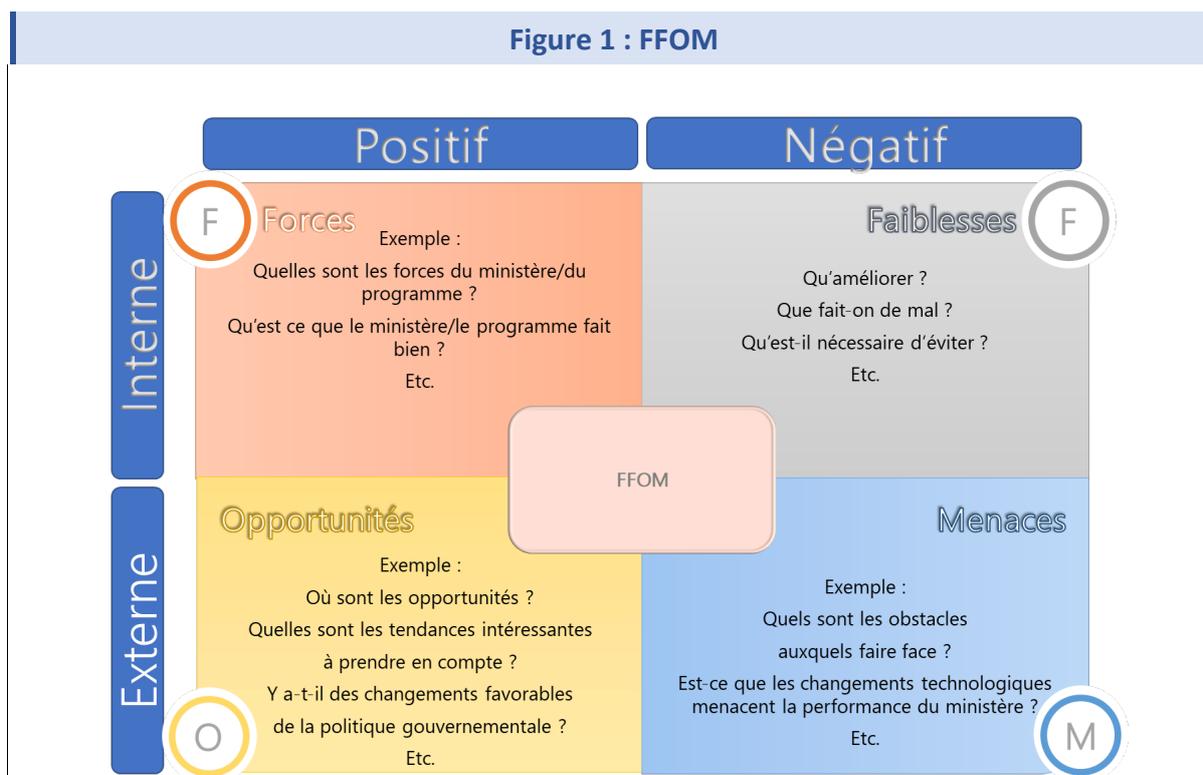
Les **opportunités** à identifier représentent les zones potentielles de **croissance** ou d'augmentation de la performance. Contrairement aux forces, elles sont **externes** par nature (environnement politique, contexte économique favorable, culture, etc.). Il faut parfois savoir profiter des opportunités qui passent, c'est souvent un aspect clé pour améliorer la performance.

### ◆ Les Menaces (axe externe)

Les **menaces** à identifier concernent les **défis** auxquels est confronté le ministère/programme. Elles sont **externes** par nature. Les menaces peuvent comprendre, par exemple, une épidémie mondiale ou autre catastrophe naturelle (ex., sécheresse, éruptions volcaniques, tsunami, inondation, etc.), un ralentissement économique au niveau mondial, des problèmes au sein de l'État, etc.

Il peut être utile d'assigner des **probabilités** aux menaces et de les **classifier**. Plus l'identification des menaces sera précise, plus il sera facile de gérer les changements soudains et les risques.

La **figure 1** présente l'outil FFOM.





## 2. Quels sont les intervenants ?

L'outil FFOM est relativement facile à utiliser. Il est souvent administré sous la forme d'un exercice de remue-méninges (« brainstorming » en anglais). En effet, le FFOM gagne à être réalisé en groupe en impliquant les intervenants clés afin de s'assurer d'avoir un portrait complet et représentatif de la réalité.

### 2.1 Techniques utiles pour la réalisation du SWOT

La technique du remue-méninges est une méthode utilisée pour générer un grand nombre d'idées créatives dans une courte période.

#### ◆ Qu'est-ce que le remue-méninges (Brainstorming) ?

Il s'appuie sur la capacité créative d'un groupe à trouver des idées nouvelles en dehors de toute influence de normes ou d'idées préconçues, pour résoudre un problème. L'un des principes est de générer le plus d'idées possible en réponse à une question. Pas plus de 5 à 10 personnes, choix de collaborateurs possédant des angles de vue contrastés, que ce soit par des métiers, des expertises, etc. Il est nécessaire de cadrer le problème à résoudre ou la question à travailler.

#### ◆ Quand utiliser la technique du remue-méninges ?

- Quand une large gamme d'options est désirée.
- Quand des idées créatives, originales sont désirées.
- Quand la participation de tout un groupe est désirée.

#### ◆ Matériel requis

Grandes feuilles de papier (*flipchart*), marqueurs, ruban adhésif et de l'espace sur un mur (ou tableau blanc virtuel).

#### ◆ Les consignes à donner au groupe

Certaines **règles sont de mises pour améliorer le potentiel créatif** :

- Pas de critique, pas d'évaluation, pas de discussion des idées.
- Il n'y a pas d'idées stupides.
- Toutes les idées sont prises en note.
- Utiliser les idées des autres est encouragé : combiner, modifier et développer les idées des autres.
- Attention, les rires sont des critiques. Lorsqu'il y a de la critique, les gens commencent à évaluer leurs idées avant de les exprimer. Moins d'idées sont générées et des idées créatives sont perdues.
- Le plus d'idées possible. Des études ont démontré qu'il y a un lien direct entre le nombre total d'idées et le nombre de bonnes idées créatives.
- Les idées les plus folles. Soyez non conventionnel dans votre réflexion. N'écartez aucune idée. Les idées folles sont créatives. Elles viennent souvent d'une perspective différente.
- Les idées folles mènent souvent à des solutions uniques, soit par des modifications ou en stimulant l'imagination de quelqu'un d'autre.



#### ◆ Fonctionnement

Revoir le sujet ou le problème devant être discuté. **S'assurer que chacun comprend bien le sujet du remue-méninges.**

- Prendre une minute ou deux de silence pour que chacun puisse réfléchir à la question.
- Inviter les gens à donner leurs idées.
- Prendre en note toutes les idées en utilisant des mots aussi près que possible de ceux utilisés par le contributeur. Aucune discussion ou évaluation d'aucune sorte ne sont permises.
- Continuer de générer et de prendre en note des idées jusqu'à ce que plusieurs minutes de silence indiquent qu'il n'y en a plus.

#### ◆ Conseils au facilitateur

- L'**évaluation** inclut des **commentaires** positifs tels que « Bonne idée ! ». Cela sous-entend qu'une autre idée n'ayant pas causé la même réaction était médiocre.
- Lors de l'utilisation de la technique du remue-méninges avec un grand groupe, **une personne** autre que le facilitateur **devrait noter les idées**. Le facilitateur devrait agir à titre de médiateur entre le groupe et la personne prenant les idées en note. Il devrait **s'assurer que des idées sont générées et que chaque idée est bien prise en note**.
- La personne, qui note, ne devrait **pas essayer de reformuler les idées**.
  - si une idée n'est pas claire, demandez une reformulation que tous peuvent comprendre.
  - si l'idée est trop longue pour être notée, travaillez avec la personne qui a suggéré l'idée afin d'en arriver à une reformulation concise. La personne qui suggère l'idée devrait toujours approuver ce qui est pris en note.
- **Gardez toutes les idées visibles**. Lorsque les idées ne tiennent plus sur une même page, afficher les pages complétées autour de la salle pour que toutes les idées soient visibles pour tous.

### 3. Étapes de réalisation du FFOM

La réalisation d'un diagnostic FFOM s'effectue en quatre (4) principales étapes :

#### ◆ Première étape : Recherche des thèmes à prendre en considération

La **réalisation du FFOM** s'effectue dans un objectif et un cadre précis qui lui sont propres. Il est important de définir le champ d'action du FFOM. En effet, il est souvent préférable de restreindre le FFOM à un **domaine d'activité spécifique** qui dispose des caractéristiques qui lui sont propres (facteurs clés de succès, ressources et compétences, etc.). Adapter le champ d'analyse permet souvent d'améliorer l'efficacité de l'outil.

Aux fins de la **mise en place du contrôle de gestion, l'angle d'approche est le programme**. Cependant, comme indiqué en introduction, il pourrait être envisagé **d'effectuer deux (2) exercices de FFOM** :

- un avec un **périmètre programme** ;
- un autre avec un **périmètre ministériel**.



Avant d'effectuer l'analyse, il importe de **définir quels sont les activités, les thèmes ou les sujets qui auront un impact sur sa réalisation et sa réussite.**

C'est dans ce cadre que des outils d'aide à la réflexion ont été conçus (voir section « Outil »). Ces questions constituent des pistes de réflexion qui pourront être bonifiées par les participants à l'exercice.

#### ◆ 2<sup>e</sup> étape : Renseigner la matrice FFOM

À l'aide des outils d'aide à la réflexion (voir section « Outil »), renseigner les quatre (4) cadrans du FFOM (voir trucs et astuces) dans un tableau préliminaire.

Si la réalisation d'un FFOM de qualité n'est pas une démarche compliquée, cela nécessite toutefois un peu d'expérience. Voici certains conseils qui aideront à réussir votre analyse FFOM :

- Être honnête.
- S'appuyer sur des faits, pas sur des intuitions, préciser et chiffrer les données.
- Être synthétique, aller à l'essentiel, éviter les trop grandes matrices.
- Mettre l'analyse en perspective des objectifs généraux.
- Étayer avec des annexes.
- Mettez à jour votre analyse : comme l'environnement est en constante évolution, le FFOM est donc un élément qu'il faut mettre à jour régulièrement.
- Exploitez votre analyse au maximum.
- La valeur d'une analyse est plus souvent due à la capacité de mettre en œuvre ses conclusions qu'à sa qualité intrinsèque. Une fois la matrice terminée, ayez l'esprit d'action en agissant au mieux.

Il est recommandé de réaliser le FFOM, à plusieurs. Travailler en groupe permet souvent un travail plus approfondi et plus concret. Enfin, l'analyse et la stratégie sont souvent d'une plus grande qualité quand il y a plusieurs personnes. Bien évidemment, la qualité des participants est d'une grande importance.

Si vous craignez d'oublier des informations dans votre analyse, vous pouvez, dans un premier temps, reporter beaucoup d'information dans la matrice, mais dans ce cas, épurez-les ensuite en ne conservant que les points « remarquables ».

Le **FFOM** est avant tout un **outil d'aide à la décision**, car il permet de faire ressortir et de visualiser d'un seul coup d'œil, les éléments clés à prendre en compte pour construire sa stratégie. Il permet de prendre du recul, qu'il s'agisse d'un projet en création ou d'une activité en cours ou d'une activité future. C'est aussi un **excellent outil** pour démontrer à des partenaires, des décideurs, des collaborateurs que le **contrôleur de gestion a une vision précise, structurée et réaliste** à la fois de l'environnement et du contexte et sa capacité à y aller, y rester et y performer.

#### ◆ 3<sup>e</sup> étape : Sélection et priorisation des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

L'un des pièges du FFOM abordé à l'étape 2 est de noyer les utilisateurs dans un nombre trop important de données. Pour éviter cette difficulté, il faut sélectionner les éléments qui auront un impact décisif sur le projet de réalisation du FFOM. Il s'agit des éléments qui :



- Influenceront le plus fortement les décisions ;
- Intégreront directement la stratégie de l'État, du ministère et du programme;
- Auront un impact le plus important et le plus rapide ;
- Auront des conséquences coûteuses et irréversibles.

Il faut donc revoir la première mouture de la matrice et après avoir sélectionné les éléments significatifs, il faut ensuite les classer par ordre d'importance et/ou de priorité.

Lorsque la sélection a été réalisée, **chaque élément** pourra être **intégré dans la case du FFOM final qui lui correspond**. On pourra les classer par ordre d'importance ou par nature pour faciliter la réflexion. Finalement, on obtient une vue générale et organisée des éléments essentiels à la réflexion stratégique autour de la performance du programme.

◆ **4<sup>e</sup> étape : Élaboration de la stratégie du programme et/ou du contrôle de gestion à mettre en place autour du programme**

Il est nécessaire de prendre en compte tout ce qui a été déterminé par l'analyse FFOM **pour mettre en place la planification stratégique du programme**, mais aussi **du contrôle de gestion** à mettre en place **autour du programme**. Pour y parvenir, on s'interroge sur la manière d'atteindre un objectif ou réaliser une démarche (utiliser ses forces, compenser ses faiblesses, exploiter les opportunités, ...).

Il faut donc **choisir les opportunités les plus pertinentes** et déterminer comment il serait possible d'en tirer parti. De même, en amont, **identifiez les menaces les plus graves et prendre les mesures nécessaires** pour y faire face.

En ce qui concerne les **forces et les faiblesses**, il est important de souligner qu'il sera très difficile de remédier à toutes les faiblesses identifiées ou encore d'être pleinement certains que les forces détectées seront à elles seules garantes du succès du programme.

La clé pour réaliser correctement une analyse FFOM est de savoir exploiter ses avantages pour créer des opportunités et prévenir les menaces.

De même, pour **effectuer une analyse FFOM de qualité**, il sera nécessaire de **renforcer les faiblesses détectées afin de diminuer les chances de réalisation des risques** pesant sur les environnements ou de maintenir les potentielles opportunités.

Il convient de définir l'approche la plus pertinente pour le programme parmi les quatre (4) stratégies possibles suivantes du FFOM :

- La stratégie basée sur les éléments « Forces – Opportunités » : dans ce cas de figure, les forces internes et opportunités externes sont cohérentes et adaptables. On se sert des points forts pour saisir des opportunités.

**Exemple :** *La haute priorité de la formation professionnelle et technique identifiée dans le PSE et la forte capacité stratégique des leaders du programme « Développement de l'offre technique et professionnelle » permet de développer 10 filières supplémentaires professionnelles...*

- La stratégie basée sur les éléments « Faiblesses – Opportunités » : on améliore ses faiblesses afin de saisir les opportunités.



**Exemple :** renforcer les capacités des leaders et gestionnaires du programme de développement de l'offre technique et professionnelle en planification stratégique et opérationnelle afin de profiter de la haute priorité identifiée dans le PSE à la formation professionnelle et technique.

- La stratégie basée sur les éléments « Forces – Menaces » : on développe les forces internes afin de faire face aux menaces.

**Exemple :** L'expérience et la qualification du personnel du programme « Sécurisation de la base productive et développement des infrastructures rurales » qui vise à renforcer la sécurité alimentaire du Sénégal et rééquilibrer une balance commerciale dégradée » ainsi que les budgets supplémentaires obtenus à cause de la COVID permettront au responsable de programme de fixer et d'atteindre des cibles plus élevées pour renforcer l'autonomie alimentaire pour traverser la pandémie actuelle et sécuriser l'autonomie alimentaire en cas de pandémie future.

- La stratégie basée sur les éléments « Faiblesses – Menaces » : lorsque les faiblesses internes de l'organisation et les menaces externes se rencontrent, l'organisation est confrontée à de sérieux défis. On doit surmonter les faiblesses pour se rendre moins vulnérable aux menaces extérieures.

**Exemple :** améliorer substantiellement les taux d'exécution des projets d'investissements dans l'irrigation du programme X pour contrer la montée des importations de la filière X.

En fait, il convient de croiser les informations des quatre (4) pavés de la matrice. Vous arrivez ainsi à la définition de la stratégie du programme et celle relative au contrôle de gestion à mettre en place et à la construction d'un plan d'action opérationnel concret. C'est toute la force du FFOM. D'une analyse synthétique et facile à lire, vous aboutissez à un plan d'action.

## 4. Outils complémentaires

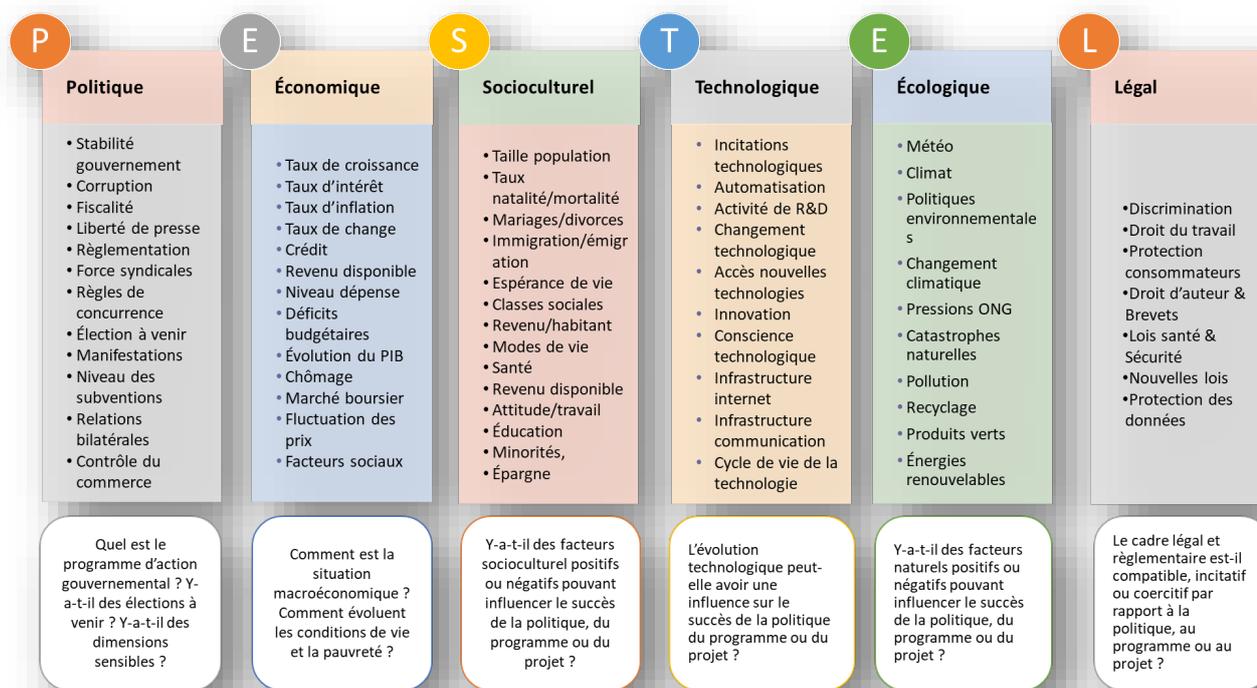
### 4.1 PESTEL

Pour répondre aux questions relatives aux opportunités et aux menaces, **l'outil complémentaire** suivant pourra être utile. Il est utilisé pour analyser l'environnement et est connu par son acronyme « **PESTEL** ».

Il s'agit d'analyser à l'aide de cet outil, chacune des dimensions suivantes de l'environnement pouvant avoir un impact sur le déroulement de la politique, du ministère du programme, d'un projet important. L'environnement comprend un ensemble de variables sur lesquelles le ministère ou le programme a peu de contrôle ou d'influence.



Figure 2 : Outil PESTEL



## 4.2 Grilles de questions

Vous trouverez dans la section *Outils*, des grilles de questions qui pourront faciliter la réalisation du SWOT. Elles sont divisées selon les thèmes suivants :

- Processus de gestion.
- Ressources humaines et capacité organisationnelle.
- Gestion administrative, budgétaire, financière et comptable.
- Satisfaction du groupe cible/politique publique/partenaires.

Chacun des thèmes est à nouveau découpé en « Forces-Faiblesses » et « Opportunités et Menaces ».

## 5. Conclusion

Cette approche permet de créer des stratégies pertinentes pour exploiter un nouveau potentiel ou bien développer un gisement existant. Vous serez également à même d'anticiper une menace pesant sur votre activité.

Enfin, au-delà de l'intérêt opérationnel de cette méthodologie, en adoptant cette démarche, la capacité d'analyse et d'évaluation sera améliorée. Cette technique permet d'apprendre à poser les bonnes questions et à savoir comment trouver des réponses pertinentes.



EN SAVOIR



## 6. Pour en savoir plus

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>

[https://fonction-publique.public.lu/content/dam/fonction\\_publicque/fr/documentation/fonctionpublique/boite-outils-web.pdf](https://fonction-publique.public.lu/content/dam/fonction_publicque/fr/documentation/fonctionpublique/boite-outils-web.pdf)

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm>

<https://blog-gestion-de-projet.com/analyse-pestel/>



©AO  
Octobre 2021

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre  
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest  
Immeuble Chrismur, 4<sup>ième</sup> étage  
Fann Hock-Dakar  
Tél. réception : 33 88 95 762