



ANNEXE III

ANALYSE SWOT

Projet Stream Cities
Work Package 2

INTRODUCTION

Cet Annexe III fait partie de la méthodologie comme outil pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

L'analyse précédente avec les Annexes I et II permet le développement des conclusions de la diagnose-prévision. Les conclusions seront présentés dans une ANALYSE SWOT, dans laquelle seront inclus:

- Tendances et facteurs déterminants pour l'environnement.
- Forces et faiblesses.
- Opportunités et menaces.
- Les principales stratégies pour le futur, dans les différents domaines (économique, social, culturel, etc.).

Description de l'outil

Les autorités municipales et régionales sont parmi les premières agences dans le secteur public à utiliser l'analyse SWOT comme un système de réflexion sur différents scénarios de développement. L'outil est maintenant fréquemment utilisé comme composante du planning et comme évaluation ex ante du plan stratégique et des programmes de développement. Bref, le développement de l'analyse SWOT est fondamental pour l'identification des stratégies, des ressources *target* nécessaires, et des priorités et pour la formulation du plan d'action parce que il est fait sur la base des facteurs importants identifiés dans l'analyse SWOT.

Puisque l'analyse SWOT ex-ante est fondé sur l'utilise des données au niveau de référence, à la phase de Moyen Terme, le SWOT devrait être vérifié et mis à jour pour assurer que le programme est encore approprié et concentré sur les domaines les plus appropriés, pour accomplir ses objectifs pour la ville.

Buts de l'outil

Le but de l'analyses SWOT est intégrer sur un plan stratégique, aussi bien les caractéristiques intrinsèques du territoire intéressé (municipalités en ce cas) que les facteurs déterminants dans l'environnement dans lequel le plan sera appliqué. L'outil est prévu pour réduire les domaines d'incertitude liés à la mise en œuvre du projet ou bien d'une mesure du plan stratégique applicable à la ville. Il permet la définition de la stratégie approprié au contexte dans lequel l'action doit avoir lieu. Les buts de l'outil sont:

- souligner les facteurs dominants et déterminants, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la ville, probablement pour influencer le succès du plan stratégique; et
- produire des indications stratégiques appropriées par rapport au développement socio-économique pour créer des avantages compétitifs de la ville.

L'utilise de l'outil est, donc, particulièrement utile dans le procès de planning urbain et pendant son évaluation ex ante où il peut aider à améliorer l'intégration du plan dans son contexte.

L'analyse SWOT peut aussi servir comme un outil de gestion pour évaluer la pertinence d'une stratégie pendant la mise en ouvre. Quand les analyses SWOT ont été utilisées à l'étape de la formulation du programme, il est approprié de les revisiter constamment et les vérifier particulièrement à l'étape de moyen terme pour tenir compte des dernières données disponibles et pour assurer que les indications stratégiques restent toujours appropriées.

Les principales étapes impliquées

L'élaboration et la mise en œuvre d'une approche stratégique utilisant l'analyse SWOT impliquent six étapes :

Étape 1	Un "scanning" de l'environnement du programme	Cette étape permet la perception des tendances principales et des problèmes qui peuvent affecter l'avenir du territoire à l'étude. L'on devrait utiliser des indicateurs socio-démographiques, économiques, politiques et physiques. Les indicateurs de disparités régionales et des points de référence sont particulièrement utile pour la révélation des opportunités et des menaces. Cette étape ne devrait pas être exhaustive puisque le but est d'obtenir une image global pour illustrer les problèmes clé auxquels la communauté en question devra faire face.
Étape 2	La préparation d'un inventaire des actions possibles	Cette étape implique l'identification des actions possibles, formulées généralement par rapport aux principaux problèmes identifiés.
Étape 3	L'analyse extérieure des opportunités et des menaces	Cette étape se compose d'une liste de paramètres de l'environnement qui ne sont pas sous le contrôle direct des autorités publiques et qui, on le suppose, influencerons fortement le développement socio-économique.
Étape 4	Analyse intérieur des forces et des faiblesses	Cette étape implique de faire un inventaire des facteurs qui sont au moins partiellement sous le contrôle de l'autorité publique, et qui peuvent promouvoir aussi bien que bloquer le développement.
Étape 5	Classification des actions possibles	Cette étape vise à souligner les actions (indications stratégique) qui peuvent, plus probablement, réduire les problèmes du développement en se concentrant sur les forces et en réduisant ou même en éliminant les faiblesses, afin de maximiser les opportunités et les menaces.
Étape 6	Evaluation de la stratégie	Cette étape facultative peut être incluse, si elle est appropriée, pour juger la pertinence d'une stratégie qui a été déjà mise en oeuvre ou planifiée. L'étape peut être conçue sur la base d'une analyse "portefeuille d'activités". Un programme socio-économique comprend une série d'interventions, certaines d'entre elles se développent sur les forces et les opportunités tandis que d'autres essayent d'indemniser les faiblesses ou de prévenir les menaces. L'évaluateur devrait mettre les actions sur un plan avec deux axes: (1) faisabilité intérieure, forces et faiblesses, et (2) environnement extérieur, opportunités et menaces. L'explication du plan ainsi produite peut être utilisée à juger la pertinence de la stratégie que l'on est en train d'évaluer.

SWOT permet au Conseil Municipal de:

- mettre et tirer à profit les Opportunités;

- éviter les Menaces *ou* entreprendre actions pour les réduire *ou encore* reculer leurs effets;
- mettre à profit les éléments intérieurs de l'organisation avec la plupart des compétences & possibilités: particulièrement pour les stratégies clefs;
- éviter les élément intérieur de l'institution avec moins de compétences *ou* entreprendre actions immédiates pour renforcer ces éléments : particulièrement pour les stratégies clé.

En conclusion:

- les initiatives stratégiques sont le produit de la Vision informée par l'analyse SWOT ;
- l'analyse SWOT appliquée à l'action publique est orientée à chercher une stratégie efficace ;
- l'analyse SWOT peut être particulièrement utile dans les évaluations de moyen terme puisqu'elle peut fournir des idées utiles à propos des objectifs intermédiaires du plan stratégique (surtout jusqu'à la possibilité de exploiter les opportunités et de éviter les menaces).
- l'analyse SWOT exige une intention déterminée, de la part de différents acteurs qui participent dans son application, pour atteindre un consensus. Le procès de formulation des indications a valeur seulement à cette condition. Autrement, ce modèle peut produire une diagnose erronée et/ou inapplicable.
- SWOT peut impliquer Standards;
- SWOT devrait guider comment poursuivre la stratégie;
- identifier les éléments et le principes stratégiques ;
- identifier les Ressources (financières , personnel, équipement) disponibles, en supposant que les ressources sont plus élastiques dans le long terme.
- Formuler les Initiatives Initiales Stratégiques: après, plus centrées et approfondies : prendre en considération des stratégies alternatives pour atteindre les objectifs.

Système Institutionnel et participation

Il est recommandable que la diagnose soit synthétisée dans un document, dans lequel les conclusions de l'analyse stratégique de la ville sont recueillies.

Ce document peut être la délibération base des organismes du Plan.

Le document de synthèse est un bon outil pour développer la participation des habitants, par la création de tables rondes de diagnose dans lesquelles le

document est débattu et après les modifications nécessaires il permet un large consensus.

L'organisation et la composition des tables rondes est décidée dans une phase précédente et est reprogrammée en dépendant du know-how acquis dans les phases précédentes.

Système de communication

Dans cette phase les actions du Plan de Communication visent à diffuser ces thèmes clé qui sont l'axe de l'analyse stratégique. Le but est de créer une culture pour la ville, pour son avenir et les aspects clé pour son développement.