



Exemple de grille de diagnostic du contexte socio-économique du territoire et de l'offre départementale de l'IAE

Analyse AFOM - Atouts - Faiblesses - Opportunités – Menaces

Définition générale

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

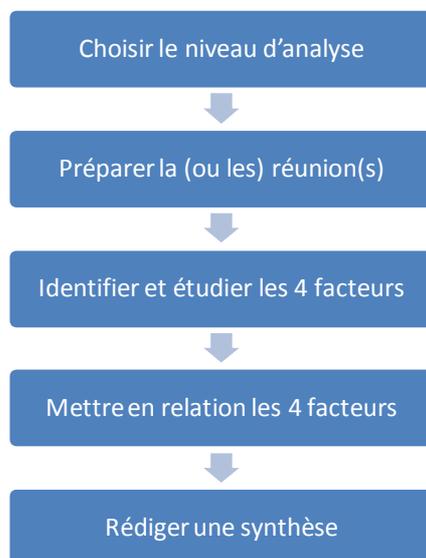
Le but de l'approche est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant le potentiel des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'utilisation de cet outil doit aider à la définition d'une stratégie de développement qualitatif et quantitatif de l'IAE dans un territoire donné.

Matrice AFOM	
ATOUTS	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	MENACES



Mise en œuvre



Choisir le niveau d'analyse

Avant de décider de mettre en œuvre une analyse AFOM, il convient de savoir à quel domaine l'appliquer.

Pour une entreprise, cette étape est en général très claire. Tandis que l'entreprise représente l'interne et le marché, la concurrence et l'environnement de l'entreprise représentent l'externe.

En revanche, pour le secteur de l'IAE, cette analyse préalable est nécessaire, si l'on veut que les participants comprennent bien les questions qui leur seront posées.

Si l'objet de l'analyse est le contexte socio-économique et l'offre d'IAE dans le département, tout ce qui peut être maîtrisé par des actions dans l'IAE constituera l'interne et tout ce qui ne peut pas l'être, l'externe.

Préparer la (ou les) réunion(s)

Quelle que soit la méthode choisie, la préparation des réunions repose, au minimum, sur l'analyse documentaire et la rencontre avec quelques personnes ressources clés. Elle est indispensable pour ne négliger aucun point essentiel. Elle permet notamment, si certains sujets importants ne sont pas évoqués par l'auditoire le jour des réunions, de les proposer à la discussion.

L'animateur peut pré-remplir le tableau AFOM sur la base de ses connaissances, d'une analyse documentaire, d'entretiens auprès d'acteurs clés ou d'une réunion restreinte du CDIAE. Cette grille pré-remplie ne devra pas être présentée lors de la réunion du CDIAE consacrée au diagnostic mais servira à l'animateur à s'assurer qu'un certain nombre de points sont bien abordés.



Il est pratiquement impossible de réaliser une analyse AFOM sans un animateur de réunion et, si possible, un secrétaire.

Identifier et étudier les quatre facteurs

Les atouts et les faiblesses sont les éléments internes au secteur départemental de l'IAE, sur lesquels ce dernier a une marge de manœuvre partielle ou totale (ex : nombre de SIAE, actions d'accompagnement mises en œuvre...).

Les opportunités et les menaces sont les éléments externes qui s'imposent à lui et qu'il ne peut donc pas changer (ex : existence de secteurs en tension...).

NB : Même si ce n'est pas exactement la règle d'origine, certains auteurs classent différemment ces facteurs, en attribuant aux atouts et aux faiblesses un caractère actuel (que les forces ou faiblesses soient internes ou externes) et aux opportunités et aux menaces, une notion d'avenir et de prospective.

Mettre en relation les facteurs

L'objectif de cette phase est de voir comment tirer parti de la situation au mieux. Le schéma ci-dessous symbolise la relation entre les facteurs de l'analyse AFOM.

Une analyse en 10 points

		Approche interne		
		Atouts	Faiblesses	Examiner en quoi les atouts permettent de maîtriser les faiblesses
Approche externe	Opportunités	Comment maximiser les atouts ?	Comment minimiser les faiblesses ?	
	Menaces	Comment utiliser les atouts pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces	Comment les minimiser les menaces ?	Comment utiliser les atouts pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?



Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les 10 possibilités offertes par l'analyse et représentées par chaque cellule du schéma (ex : étudier « comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités », etc.).

Rédiger une synthèse

La restitution des analyses AFOM est le plus souvent faite sous la forme du tableau à quatre cellules détaillant les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Il est bon d'accompagner cette présentation d'une note comportant :

- la méthode de préparation et de conduite des réunions ;
- une analyse des limites de l'exercice ;
- une analyse d'éventuels écarts importants d'opinion entre certains membres ;
- une représentation des résultats de l'analyse AFOM finale (pistes stratégiques identifiées).



Exemple de grille remplie :

Matrice AFOM	
ATOUTS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Un nombre important de SIAE dans le département - Une concentration des SIAE en zone urbaine - Une quasi parité hommes/femmes des salariés en insertion des ETTI - Des possibilités de formation bien mobilisées par les AI - Hétérogénéité de la prescription par Pôle Emploi et le Conseil général - Hétérogénéité des collaborations des SIAE avec Pôle Emploi sur la plateforme de vocation. - Existence de collectifs par type de SIAE, sauf pur les ETTI 	<ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de SIAE de petite taille, ce qui les rend fragiles en termes de pérennité et rend difficile la mise en place d'actions structurées d'accompagnement - Faible présence d'EI et d'ETI en milieu rural - Public en insertion quasi exclusivement masculin dans les ACI - Taux de sorties dynamiques ou à l'emploi durable inférieurs aux taux moyens régionaux - Faible mobilisation de la formation par les EI, les ACI et les ETTI - Des ETTI en grande difficulté compte tenu de la conjoncture économique difficile - Faiblesse dans l'accompagnement social et professionnel des SIAE (notamment les ACI)
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Des métiers en tension : métallurgie et mécanique, filière bois et ameublement - Des acteurs publics fortement mobilisés sur les clauses sociales - Existence de CTA dans les trois ZTEF mais avec des fonctionnements hétérogènes - Présence des syndicats de salariés et des représentants patronaux dans le CDIAE 	<ul style="list-style-type: none"> - Un chômage important des jeunes - Une forte représentation des publics prioritaires (DELD + 24 mois, allocataires des minima sociaux) dans la population du département - Un niveau de création d'emploi positif mais le plus faible de la région - Des clauses sociales qui ne concernent qu'à la marge les SIAE



Exemple d'analyse AFOM

		Approche interne		
		Atouts	Faiblesses	Mobiliser les acteurs du CDIAE pour améliorer la performance des SIAE
Approche externe	Opportunités	Renforcer la place et la mission spécifiques des CTA dans l'animation locale des parcours en lien avec le CDIAE	Motiver les CTA et/ou CTEF pour instaurer un dialogue entre les centres de formation et les SAE	
	Menaces	Renforcer l'articulation entre les SIAE et les référents de parcours (Conseil général et Pôle Emploi notamment)	Améliorer la prescription des salariés en insertion vers les SIAE	
	Travail en lien avec les collectivités territoriales favoriser l'accès aux clauses sociales aux SIAE			