

Toute stratégie ne se réalise pas en une seule fois. Bien au contraire! Celle initialement réalisée doit être très régulièrement réévaluée, repensée, critiquée, complétée afin d'intégrer systématiquement tout nouvel élément pouvant avoir une incidence (majeure) sur le développement et la pérennité de l'entité.

### CONSEIL 3

#### Réaliser une analyse SWOT

3

Chaque organisation se développe dans un environnement donné qui peut subir en tout temps des modifications importantes. Elle a donc besoin d'évaluer, périodiquement et lors de l'émergence d'une nouvelle idée, ses forces et ses faiblesses (analyse organisationnelle interne); et à l'externe les éventuelles opportunités qu'elle pourrait / devrait saisir ou des menaces qu'elle devrait tenter d'éviter. En connaissant mieux son environnement l'entité est ainsi plus «outillée» pour développer sa stratégie de développement.

Réaliser une telle analyse permet très souvent de rassurer certains partenaires de l'organisation. En effet, de nombreux bailleurs de fonds demandent actuellement aux OBNL de parfaire leur capacité à utiliser des outils de gestion stratégique. Il n'est pas rare qu'une entreprise, mécène ou sponsor, souhaite connaître, avant de s'engager, la planification stratégique de l'organisation concernée. Il lui est dès lors vivement conseillé de développer un outil à la fois simple et complexe: une analyse SWOT, un acronyme des termes: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

Effectuer une telle démarche permet à la structure de réunir les réflexions, les savoirs, les motivations, les intelligences de l'équipe dirigeante de l'organisation. Elle ne peut, et ne doit pas, se faire de manière désorganisée et individuelle. Le travail d'échanges et de confrontation de vues est essentiel au succès du résultat «final». Cette démarche implique un travail sérieux, objectif, rationnel et méthodique. Cette analyse permet à l'organisation de s'assurer que les fondamentaux de ses activités ont été bien pensés selon des normes reconnues (le modèle a été élaboré dans les années 1960 par des professeurs de la Harvard Business School) et désormais également utilisé dans le management d'organisations œuvrant dans les domaines sociaux, humanitaires, culturels, sportifs et autres.

Réaliser ce type d'analyse nécessite un réel investissement en temps et énergie de la part des responsables de l'organisation et du projet. La réaliser n'est pas anodin. Elle exige de chaque partie prenante une réelle implication. Afin de ne pas se disperser dans la réflexion et la globalité de la démarche; il peut être utile de structurer les thèmes d'analyse.

### 1<sup>re</sup> phase: réaliser une analyse interne

**En citant les principales forces (Strengths) et les principales faiblesses (Weaknesses) de l'organisation**

Quelques exemples pour l'analyse interne:

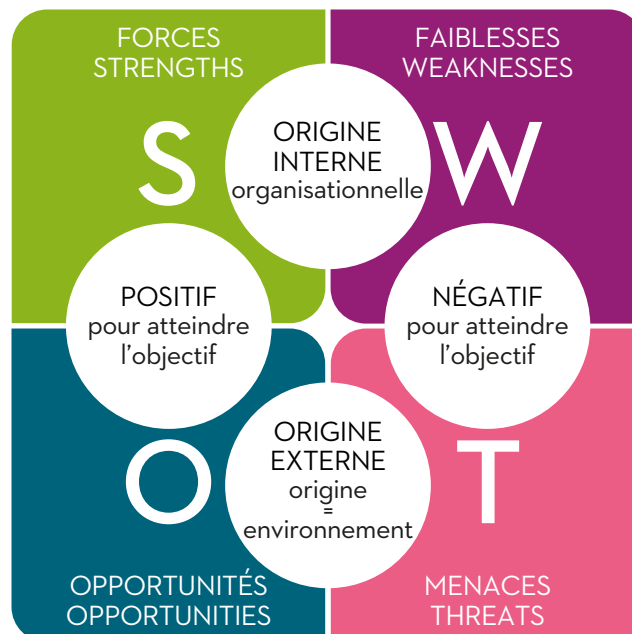
- » Situation financière: Force? Faiblesse?
- » Ressources humaines: Force? Faiblesse?
- » Communication interne: Force? Faiblesse?
- » Communication externe: Force? Faiblesse?
- » Emplacement géographique: Force? Faiblesse?
- » Qualité du programme en faveur des bénéficiaires: Force? Faiblesse? Etc.

### 2<sup>e</sup> phase: réaliser une analyse externe

**En nommant les principales opportunités (Opportunities) et les principales menaces (Threats) auxquelles l'organisation pourrait être confrontée. Tout comme pour l'analyse interne il peut être utile de structurer, thème par thème, la démarche.**

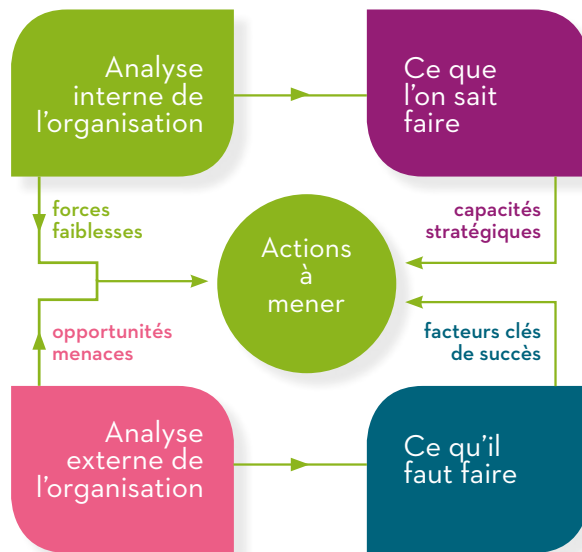
- » Quelques exemples pour l'analyse externe:
- » Evolution de la situation politique cantonale / nationale ou internationale? Opportunité? Menace?
- » Evolution du marché dans lequel l'organisation œuvre? Opportunité? Menace?
- » Evolution de la conjoncture économique: Opportunité? Menace?
- » Evolution du marché du don? Opportunité? Menace?
- » Evolution du nombre / de la situation des bénéficiaires: Opportunité? Menace?

Le fruit de ces réflexions est habituellement présenté sous la forme d'une matrice synthétique permettant la visualisation rapide des points fondamentaux relevés. /// cf.: schéma ci-après ///



Cette étude permet d'identifier très clairement ce que l'organisation sait faire = ses compétences clés (CC) et ce qu'elle devrait faire = ses facteurs clés de succès (FCS). En cumulant les compétences clés aux facteurs clés de succès on met en évidence les meilleurs choix stratégiques qui devraient être pris par l'institution. S'ensuit une liste d'actions à mener pour développer tout ou partie des options stratégiques mises en exergue.

### Compétences clés et facteurs clés de succès



Source: Institut Joaquin Fernandez - Genève.

### 3<sup>e</sup> phase: utiliser de manière dynamique l'analyse SWOT

Le travail initial réalisé (SWOT initial) devrait être revu régulièrement et immédiatement adapté lors d'un changement (majeur) interne ou externe et lors de l'apparition d'une nouvelle idée ou d'un nouveau projet. Une révision qui devrait avoir lieu au minimum deux fois par année ou au minimum au moment de l'établissement du budget.

Les forces identifiées devraient pouvoir être consolidées, voire encore renforcées (ex.: dans votre organisation, il a été relevé que les personnes bénévoles engagées étaient particulièrement motivées par la cause et le style de management de l'organisation); si elles ne l'étaient pas, il n'est pas exclu de voir cet élément (motivation des bénévoles) passer quelques mois plus tard dans la colonne faiblesses (ex.: démission des bénévoles par manque de reconnaissance, de formation interne, etc.).



### Quelques exemples de questions relatives aux axes

#### Axe: forces/opportunités

Est-ce que nos forces (ex: les ressources financières de la fondation) nous permettent de saisir des opportunités se présentant sur le marché? (ex: développer une nouvelle activité identifiée comme importante pour ses bénéficiaires ou futurs bénéficiaires).

#### Axe: faiblesses/menaces

Est-ce que nos faiblesses pourraient nous mettre en réel danger face à nos « concurrents » ou organisations œuvrant dans le même domaine?

#### Axe: forces/menaces

Est-ce que nos forces nous permettent réellement de faire face aux menaces identifiées? Comment pourrions-nous les éviter?

#### Axe: faiblesses/opportunités

Est-ce que nous devrions saisir une opportunité se présentant à nous afin de combler une faiblesse actuelle?

Gérer une organisation, c'est partir du principe que rien n'est jamais acquis et qu'il est essentiel de constamment œuvrer à l'auto-évaluation et par là même adapter ses axes de développement si besoin était. Les faiblesses, lorsqu'il est possible de les nommer de manière objective, devraient tendre à être corrigées systématiquement afin que l'environnement extérieur ne puisse devenir menaçant et mettre en péril la survie même de l'organisation. (Ex.: vous aviez identifié que vous ne reconnaissiez pas suffisamment le travail de vos bénévoles, ne les formiez pas assez; si vous ne corrigez pas cet état de fait d'autres organisations (menaces) pourraient développer une stratégie dynamique de recrutement de bénévoles avec formation de qualité à la clé - votre projet dans sa globalité pourrait être en danger).

#### CONSEIL 4

### Effectuer des choix stratégiques

4

Afin de maximiser l'impact de ses activités, chaque organisation devrait, à partir des questions posées préalablement, initier des réflexions et prendre des décisions sur des sujets tels que:

**1) Allons-nous œuvrer en faveur d'un «cœur de cible» de niche (soit des bénéficiaires qui ne sont que très rarement ou pas du tout au cœur des actions des autres organisations) ou allons-nous être actifs dans un secteur où d'autres organisations, nombreuses peut-être, agissent déjà?**

Chaque choix peut avoir sa justification. L'action en faveur d'une «population de niche» comporte de nombreux avantages:

- » permet de maximiser l'impact des moyens investis
- » rend la communication de la cause plus convaincante
- » permet de travailler «sans concurrence» et facilite des partenariats avec d'autres organisations actives dans la région
- » permet de développer un savoir-faire particulier et à forte valeur ajoutée pouvant être très recherché par des bailleurs de fonds (élément différenciateur)
- » favorise le développement de concept de formation spécifique et pointu.

