



d a t a
I N N O V A T O R S



CIVICUS

Planification de scénarios CIVICUS

Final - mars 2021

Processus de planification des scénarios

12 février ●

● 13 Mar

1. Préciser la question principale

Y a-t-il d'éventuels changements au contexte qui pourraient compromettre la pertinence de notre stratégie actuelle ?

2. Examiner tous les documents clés et énumérer les facteurs

>24 dossiers au total ; documents, sites web, diapositives, podcasts et vidéos

3. Catégoriser (regrouper) les facteurs clés

10 facteurs

4. Inclure les facteurs d'extension

5. Développer des scénarios significatifs

4 scénarios

6. Préparer la documentation du projet

Personnes interrogées et sources documentaires

Personnes interrogées

Certaines entités ont participé parce qu'elles offrent des perspectives autres que celles des principales parties prenantes de CIVICUS.

- Au niveau communautaire : 1 militant environnemental - Colombie
- Domaine technologique : 3 représentants de Bytes for all - Pakistan
- Gouvernement : 2 représentants de l'ambassade de Suède - Éthiopie
- Entreprise : 1 représentant de The B Team- États-Unis

Sources documentaires - membres et alliés

1. "The Road Ahead" (La voie à suivre) (Conseil national des organisations bénévoles)
2. Plateforme nationale d'apports stratégiques de prospective (Dóchas)
3. Survivre à la transformation numérique : assurer la société civile, numériquement (TechSoup)
4. Analyse du contexte féministe/queer (Success Capital)
5. Analyse du contexte prévalant pendant la COVID-19 (Charities Aid Foundation)
6. "Scanning the Horizon" (Scruter l'horizon) (Centre International de la Société Civile)
7. Simulation de crises de scénarios de COVID-19 de PWYP Vision2025 (Publish What You Pay)
8. Afrique : tendances pour les femmes d'ici 2030 (Fonds africain pour le développement de la femme)
9. L'espace civique en 2040 (International Center for Not-for-Profit Law)
10. Blogs d'Oxfam

Ressources - externes

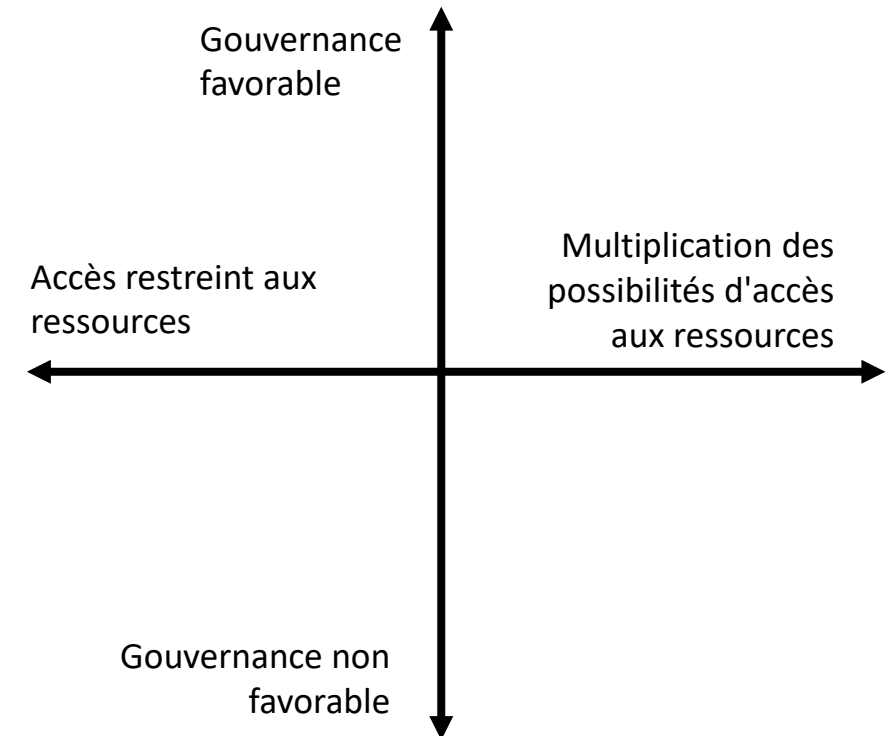
1. Prospective stratégique pour la crise de la COVID-19 et au-delà : utiliser la réflexion prospective pour concevoir de meilleures politiques publiques (OCDE)
2. Notre avenir avec la COVID-19 : les scénarios de crise longue (Local Trust)
3. Le monde refait par la COVID-19 : les scénarios pour des leaders résilients (Salesforce/Deloitte)
4. Scénario de planification pour un monde post-COVID-19 (International Institute for Management Development)
5. La société civile dans la quatrième révolution industrielle : préparation, réponse et rôle futur de la société civile (Forum économique mondial)
6. Publications de l'ONU
7. L'avenir de la société civile

Les concepts de cette planification de scénario

- **Scénario** : description d'un contexte futur possible (de la société civile dans les 2 à 5 prochaines années). Il est fondé sur des données ou des informations sur les tendances. Il s'agit d'un contexte futur plausible, mais il existe différents niveaux de certitude quant aux événements et tendances spécifiques qui se produiront.
- **Tendance** : statistique sur le modèle extrapolé dans les données.
- **Facteurs déterminants** : tendances hautement plausibles, dont l'ampleur est incertaine et qui auront des répercussions importantes sur de nombreuses autres tendances.
- **Facteurs et effets secondaires** : tendances hautement plausibles, dont l'ampleur est relativement certaine et qui n'auront qu'un impact limité sur les autres tendances, mais qui seront fortement influencées par des facteurs déterminants.
- **Facteurs d'extension** : tendances qui sont plausibles, mais dont l'occurrence est très incertaine et qui peuvent avoir des effets importants sur les facteurs déterminants et secondaires.
- **Persona** : description d'une personne, de son comportement et du contexte spécifique dans lequel elle évolue.

Définition de certains facteurs déterminants

- **Gouvernance favorable/non favorable** : niveaux systémiques de surveillance et de réglementation, notamment en ce qui concerne le fonctionnement favorable/défavorable de la société civile et la violation des droits humains. Les tendances en matière de philanthropie centralisée ou décentralisée, de collaboration dans la prise de décision et de protection des informations personnelles sont également prises en compte.
- **Restriction/multiplication des possibilités d'accès aux ressources** : comprend les niveaux mondial/régional/national et organisationnel. Lié aux tendances en matière d'accès aux financements et aux ressources, ainsi qu'à la conditionnalité de ces fonds et ressources, et à la dépendance (ou l'indépendance) vis-à-vis de certaines sources, pays, etc. Au niveau organisationnel, l'accès aux ressources est influencé par l'innovation et l'orientation, de nouveaux modèles sont introduits pour accéder aux fonds par des moyens non traditionnels tels que le financement participatif ("crowd-funding") et l'investissement d'impact, ainsi que des approches pour engager les partenaires et le secteur privé sur l'accès au capital humain, aux technologies et autres ressources.



Matrice de scénarios



Facteurs et effets secondaires

- Coopération
- Financement
- Technologies
- Évolutions dans les façons de penser, de travailler, d'agir
- Droits humains
- Orientation féministe
- Développement économique
- Développement social/humain
- Changement climatique

La société civile survit



« Nous avons passé beaucoup de temps à établir de nouvelles relations avec d'autres militants et partenaires de la société civile pour accéder aux ressources et aux opportunités de collaboration. Il est difficile d'accéder aux ressources, mais nous ne sommes pas limités par des processus stricts une fois que nous y parvenons. »

- Olwethu, militante pour les droits civiques

La société civile est florissante

« Le réseau s'est développé ; nous avons maintenant des partenariats avec des militants dans toute la région. L'espace est passionnant car il y a toujours un soutien pour les nouvelles initiatives, et nous avons récemment accédé à l'investissement d'impact pour une campagne sur les réseaux sociaux et un soutien aux manifestations. »



- Olwethu, militante pour les droits civiques

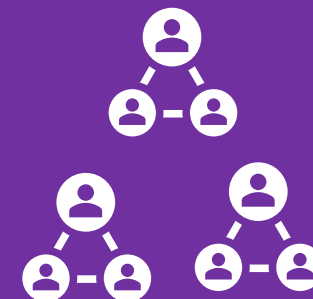
« Le mouvement s'est effondré. Les contrôles stricts de l'utilisation des fonds et la concurrence accrue pour de nouvelles opportunités parmi les partenaires font qu'il devient difficile de se concentrer sur le travail concret à accomplir. »



- Olwethu, militante pour les droits civiques

La société civile est marginalisée

« Nous avons accédé à un financement suffisant pour maintenir les opérations. Mais nous avons dû prendre la décision difficile de nous séparer des consortiums de partenaires. Nous avons des avis divergents sur l'orientation et l'accès au financement des philanthropes de l'Est actifs dans le domaine technologique. Néanmoins, nous avons identifié de nouvelles ressources potentielles, telles que le soutien en nature d'entreprises et d'organisations locales. »



- Olwethu, militante pour les droits civiques

La société civile est contrôlée

La société civile survit

Gouvernance favorable avec des possibilités restreintes d'accès aux ressources

- Ces dernières années, Olwethu a dû consacrer beaucoup de temps à l'établissement de nouvelles relations avec d'autres militants et **partenaires de la société civile afin d'accéder aux ressources et aux possibilités de collaboration.**
- Avec une faible capacité (en matière de ressources humaines, de réseaux et de solutions rapides), les opportunités de collaboration et de financement dont Olwethu peut bénéficier sont limitées.
- Si elle n'avait pas rejoint de consortiums, Olwethu n'aurait pas **eu accès aux financements nécessaires pour garder les portes de l'OSC ouvertes.** Ses services font l'objet d'une demande accrue, alors qu'elle opère avec des ressources réduites et une faible capacité.
- En tant qu'organisation locale, Olwethu s'est davantage impliquée dans l'**engagement du gouvernement** au niveau local. Son travail a été reconnu par les communautés, qui ont pu régler certains problèmes de prestation de services grâce à son action de plaidoyer. Mais Olwethu a du mal à étendre ses services à davantage de communautés, compte tenu des contraintes actuelles en matière de ressources.
- Les problèmes de **violence basée sur le genre et le déploiement inefficace du vaccin contre la COVID-19 (entre autres) persistent**, étant donné qu'il faut redoubler d'efforts pour accéder aux budgets à l'échelle nationale et rivaliser pour obtenir les budgets provenant des bailleurs de fonds, lesquels sont actuellement consacrés à la crise. Dans le même temps, Olwethu s'efforce d'adapter et de **recentrer ses efforts de plaidoyer** sur des domaines essentiels des droits humains tels que l'accès à l'eau et à l'assainissement, l'éducation et l'accès aux soins de santé de base.
- Sans grand succès, ils ont tenté de transférer une partie de leurs activités de sensibilisation et de leurs campagnes **sur des plateformes numériques**, laissant de côté la plupart des communautés avec lesquelles ils travaillent. Les communautés dans lesquelles Olwethu travaille disposent d'infrastructures très médiocres, ce qui a retardé leurs **campagnes virtuelles et l'accès de l'espace civique aux réseaux sociaux** pour stimuler l'action collaborative.
- L'arrivée de nouveaux fournisseurs de services technologiques a rendu la technologie mobile plus accessible, mais la connectivité et l'accès rapide à la technologie limitent le développement des communautés.



d a t a
I N N O V A T O R S



La société civile est marginalisée

Gouvernance non favorable avec une faible capacité d'adaptation

- Les consortiums dont Olwethu faisait partie se sont dissous en raison des **contrôles stricts sur l'utilisation des fonds et de la concurrence accrue** pour de nouvelles opportunités parmi les partenaires.
- Ils risquent de fermer les portes de l'OSC dans les mois à venir si Olwethu **n'est pas en mesure d'identifier de nouveaux moyens de financement et d'accroître sa légitimité auprès des autres parties prenantes.**
- Les tentatives d'Olwethu d'engager des partenaires gouvernementaux ont été bloquées de manière agressive, et **ils craignent d'être arrêtés pour avoir continué leur plaidoyer en ligne.**
- Olwethu et les autres OSC n'ont pas les moyens ou les **possibilités de s'organiser eux-mêmes** pour renforcer leur engagement auprès du gouvernement.
- Les citoyens **se désengagent** et les problèmes existants continuent de dégrader la société. Olwethu est consciente que la plupart des organisations ne peuvent ni atteindre ni fournir des services dans des endroits éloignés et critiques, mais il n'y a pas grand-chose qu'Olwethu puisse faire.
- Le gouvernement reste en **mode « gestion de crise »** depuis la COVID-19, y compris pour ce qui a trait aux déplacements, qui sont restreints de manière permanente, notamment pour ceux qui n'ont pas encore été vaccinés contre la COVID-19. Les taux de mortalité sont élevés et **de nouvelles zoonoses sont apparues.**
- **Les nouvelles technologies des géants économiques de l'Ouest et de l'Est essaient dans les villes,** et même dans les petites communautés, dont les taux d'endettements s'élèvent, étant donné que les citoyens et les OSC investissent dans les nouveaux outils permettant d'opérer dans le contexte actuel.
- Olwethu s'inquiète de l'avenir de la démocratie et de la société civile, car elle constate une augmentation des **violations des droits humains.**
- Avec une capacité limitée à innover ou à s'auto-organiser avec d'autres organisations, Olwethu sait que pour survivre, elle devra être sensible aux intérêts du gouvernement, même lorsque ceux-ci sont en conflit avec son mandat.



La société civile est florissante

Gouvernance favorable et multiplication des possibilités d'accès aux ressources

- Olwethu a développé l'OSC au cours des cinq dernières années et a **créé des partenariats avec des militants de toute la région**. Leur travail repose sur des stratégies à l'échelle mondiale, et ils ont construit un réseau informel de soutien dans toutes les communautés.
- Ils ont pu accéder à l'**investissement d'impact et à d'autres formes de financement** de la part de multiples donateurs locaux et nationaux, et dépendent moins des bailleurs de fonds internationaux. Ils disposent d'une **équipe solide** qui analyse en permanence le contexte et répond rapidement aux appels à propositions.
- Ils ont acquis la **réputation de produire des résultats fondés sur des preuves** dans le cadre de leur travail et sont en mesure d'accéder aux leçons tirées et aux meilleures pratiques dans l'espace civique.
- Le fait d'avoir de nombreuses occasions de **travailler en réseau et d'apprendre des autres OSC** a permis à Olwethu de saisir les opportunités, même en cas de baisse des ressources. Cela a également permis à l'**espace civique de se réunir de manière informelle** et d'agir en fonction des besoins.
- Olwethu et son équipe **ont des contacts réguliers et directs avec le gouvernement et le secteur privé**. Ils se sont associés à une organisation réputée pour son **sens aigu des affaires**, qui les a aidés à mieux prendre contact avec les entreprises et à négocier avec elles. Ils sont considérés comme un **chef de fil pour les activités de plaidoyer liées à des questions d'actualité**, telles que les technologies malveillantes, la réforme du changement climatique et les idéologies féministes.
- L'OSC d'Olwethu **accède régulièrement à des données ouvertes** sur les objectifs de développement, **et l'équipe possède les compétences nécessaires pour les utiliser dans le cadre de campagnes virtuelles et physiques**. Celles-ci sont devenues virales au niveau régional et ont **permis de trouver rapidement des solutions et de mobiliser des ressources** pour résoudre les problèmes sociaux. La lutte contre la COVID-19 a été freinée ; toutefois il existe des exemples de réussite, tels que le déploiement à grande échelle des vaccins.
- L'utilisation de **nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique**, fait partie de l'espace civique et constitue un créneau pour certains militants qui continuent d'œuvrer pour une réglementation décentralisée de la technologie et pour une utilisation innovante dans le suivi des violations des droits humains. Les **approches fondées sur les droits humains en matière de technologies numériques** et de développement de politiques sont visibles. Olwethu fait partie de communautés virtuelles qui partagent des mises à jour mensuelles et des leçons tirées sur le sujet.



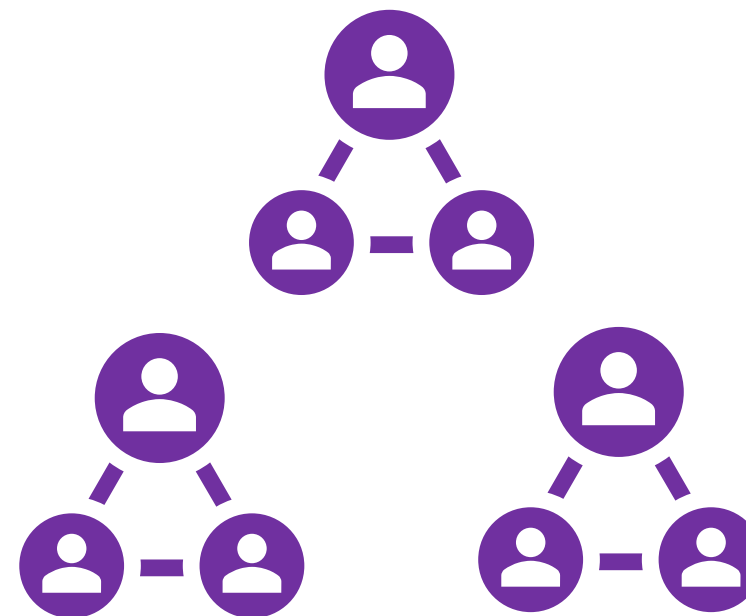
d a t a
I N N O V A T O R S



La société civile est contrôlée

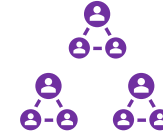
Gouvernance défavorable et multiplication des voies d'accès aux ressources

- Olwethu a **obtenu un financement suffisant** pour maintenir ses activités. Mais ils ont dû prendre la décision difficile de **se séparer des consortiums de partenaires en raison de points de vue divergents sur les objectifs et l'accès au financement provenant de philanthropes de l'Est actifs dans le domaine technologique**. Ils ont identifié de nouvelles ressources potentielles, telles que le soutien en nature des entreprises et organisations locales.
- L'équipe d'Olwethu a du mal à impliquer le gouvernement et le secteur privé car l'accès est restreint, mais elle a identifié des **voies informelles** pour atteindre les fonctionnaires et **teste de nouvelles façons** d'impliquer ces espaces.
- **Les activités liées au changement climatique sont de plus en plus menacées** à mesure que **les manifestations citoyennes se multiplient**, lesquelles réclament la transparence en matière de dépenses budgétaires, de prestation de services, de vote et d'autres questions. Olwethu a envisagé **l'autocensure tandis que l'équipe s'interroge à nouveau** sur la manière de poursuivre en toute sécurité le militantisme en matière de changement climatique.
- Les groupes de défense des droits humains manquent de ressources car les États **limitent l'accès au financement des causes de justice sociale** et les petites OSC comme celle d'Olwethu **adoptent rapidement des rôles de prestation de services ou travaillent dans l'ombre** avec un soutien local. La restructuration leur a permis d'anticiper et d'organiser le travail avec ce changement. Les violations des droits humains sont de plus en plus évidentes mais avec des niveaux d'action variés de la société civile et de nombreuses nouvelles interventions en cours d'essai.
- Les **technologies malveillantes** sont très répandues et suscitent la peur au sein de la société civile en tant que nouveau moyen de sabotage. L'accès aux informations de localisation personnelle (en raison de failles en matière d'intelligence artificielle et de la surveillance des citoyens) en est un exemple. L'équipe d'Olwethu travaille à l'élaboration d'une stratégie pour y faire face, mais elle ne sait pas comment la mettre en œuvre.
- Le contexte est précaire, les objectifs changeants, la concurrence et les divisions entre les OSC aboutissent à une **suppression de l'espace civique**. La société civile indépendante ne représente plus les diverses perspectives ou ne remet plus en cause le statu quo, mais teste de nombreuses initiatives à petite échelle dans l'espoir de les développer.



	L'espace civique survit <i>Gouvernance favorable avec une faible capacité des OSC</i>	L'espace civique est marginalisé <i>Gouvernance non favorable avec de nombreuses OSC à faible capacité</i>	La société civile est florissante Gouvernance favorable et multiplication des possibilités d'accès aux ressources	La société civile est contrôlée Gouvernance défavorable et multiplication des voies d'accès aux ressources
Coopération	Des niveaux élevés de collaboration pour le financement et les interventions au niveau local dirigées par des locaux.	La collaboration est entravée à cause d'un contrôle rigoureux et de la concurrence. Les citoyens se désengagent.	Un soutien régional et mondial important pour le bien commun. Augmentation des consortiums et des initiatives informelles des OSC qui émergent.	La coopération dépend de l'endroit où circule le financement, ce qui crée un contexte multipolarisé.
Technologie	La technologie est un mode de vie, mais les infrastructures restent insuffisantes et le coût de l'application de la réglementation entrave la mise en œuvre de cadres de gouvernance technologique.	Les outils numériques ont été introduits de force dans la société civile, mais les infrastructures nécessaires à leur utilisation sont insuffisantes. La sécurité des données est une préoccupation majeure et la réglementation applicable à Internet est stricte et ciblée.	Augmentation rapide des technologies existantes et nouvelles dans tous les secteurs. La société civile explore de plus en plus les technologies malveillantes.	Les technologies malveillantes sont largement répandues et suscitent la peur dans la société civile. Les entreprises technologiques sont la principale source de financement philanthropique mais appliquent des politiques secrètes et risquées en matière de sécurité des données et de propriété des technologies (par exemple, en Chine).
Évolution des habitudes	Les OSC s'adaptent à la réduction des programmes gouvernementaux et à la participation en ligne, la participation des citoyens étant affaiblie en raison de l'accès limité aux technologies.	Augmentation des mouvements informels, des manifestations chaotiques et souvent violentes, surtout dans les régions où la réglementation applicable aux réseaux sociaux est faible.	L'augmentation des investissements dans les opérations virtuelles (convocations, participation et manifestations) et la promotion par les OSC d'un accès équitable à la technologie sont des priorités.	Les OSC choisissent l'option la moins pire pour accéder à de nouvelles sources de financement de l'action civique en provenance de Chine ou de grandes entreprises technologiques. Les OSC repensent leur orientation et leur champ d'action dans un contexte de multipolarité.
Droits humains	L'accent n'est mis que sur les questions « critiques » en matière de droits humains, avec une faible capacité de mise en œuvre, les OSC qui ne s'intéressent pas à ces questions ferment leurs portes, les problèmes de droits humains existants persistent.	Gestion prolongée de la crise et restriction des déplacements en raison du statut en matière de vaccination. Y compris la suspension des élections démocratiques	La gouvernance ne suffit pas à améliorer toutes les questions relatives aux droits humains, car la Chine opère en dehors de la nouvelle bulle. Développement de la technologie pour soutenir la démocratie et utilisation de la technologie pour de nouvelles formes de militantisme. Augmentation des ressources pour les droits humains.	Élargissement de la fracture numérique et « nouvelles » violations des droits humains non surveillées. Augmentation de la fraude en ligne, des vols et du secteur privé qui exploite les failles pour se développer. Les droits des migrants sont affectés, car la polarité qui force le mouvement.
Orientation féministe	Des efforts réduits pour promouvoir l'idéologie féministe dans la gouvernance faute de ressources suffisantes. Représentation insignifiante des femmes dans le leadership public.	Les mouvements féministes sont considérés comme une destruction pendant une période de crise.	Des exemples positifs d'idéologie féministe font apparition dans les pays, notamment en Afrique. De nouveaux centres d'intérêt dans la technologie féministe émergent.	Des protestations en ligne de plus en plus nombreuses sur les questions de genre et la prise en compte des besoins des minorités.
Développement économique	Augmentation des impôts, maîtrise rigoureuse des dépenses du gouvernement et des donateurs pour faire face à la lenteur de la reprise économique post-Covid.	La plupart des pays restent en récession tactique ou absolue. La philanthropie chinoise se renforce.	Une évolution positive, car les pays ont bénéficié d'un soutien pour se rétablir après la COVID.	L'Est est le moteur de la puissance économique. Les pays ayant des alliances étroites avec la Chine sont capables de se remettre de la COVID-19, mais d'autres entrent en récession permanente.
Financement/ressources	Malgré des réglementations favorables et une meilleure coordination du secteur privé par le gouvernement, les OSC ont du mal à s'adapter à la nouvelle réalité et ne peuvent accéder à de nouvelles opportunités de financement.	Le gouvernement centralise l'accès aux financements étrangers et nationaux pendant la crise. Les possibilités de collaboration pour attirer d'autres sources de financement sont limitées. Seules les OSC qui servent les intérêts du gouvernement peuvent accéder aux financements.	De nombreux investissements d'impact et d'autres formes de financement provenant de multiples donateurs locaux et nationaux sont disponibles et la dépendance vis-à-vis des financeurs internationaux est moindre. Le réseau d'accès aux ressources est ouvert et collaboratif.	De nombreuses possibilités de financement existent, mais la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds internationaux demeure. Les OSC sont capables d'accéder au réseau et d'interagir avec lui pour trouver des ressources, mais elles sont limitées par les processus et la formalisation.
Développement social/humain	Marginalisation accrue et aucun impact positif sur les ODD. Faible déploiement du vaccin contre la COVID-19.	Les infrastructures de base (celles du secteur sanitaire par exemple) sont au centre des préoccupations, car les pays se replient sur eux-mêmes, et les minorités ont du mal à avoir accès aux vaccins contre la COVID-19, alors que les taux de mortalité dus aux nouvelles zoonoses augmentent. Les ODD ne sont pas une priorité pour la plupart des pays.	La société civile est en mesure d'accéder rapidement à des données et à des informations sur les signaux d'alarme et en fait bon usage dans ses actions de sensibilisation. La coopération régionale renforce et soutient la recherche rapide de solutions aux problèmes sociaux.	Les OSC s'interrogent sur le retour sur investissement social. Les systèmes de reddition des comptes, qui sont inadéquats, entraînent des lacunes en matière de mesure des ODD. Les fonds vont dans des interventions de type « trou noir ».
Changement climatique	La réforme de la lutte contre le changement climatique s'essouffle, les contraintes financières obligeant à s'appuyer sur le secteur privé. Les activités individuelles se développent dans le domaine du changement climatique et des technologies émergentes.	Les questions environnementales ne sont pas prises en compte. La dépendance régionale et nationale conduit à suivre aveuglément les pays puissants.	Le leadership et l'action en matière de changement climatique sont positifs. Les gouvernements encouragent la reddition de comptes et la transparence en matière de réforme du changement climatique.	Les réformes en matière de changement climatique échouent, donnant lieu à des émeutes liées au changement climatique et à une pression sur le secteur privé et la collaboration au niveau mondial.

Comment utiliser les scénarios



Maintenant que les quatre scénarios ont été développés et validés, CIVICUS et/ou ses membres peuvent les utiliser pour revoir la pertinence de leur stratégie actuelle. Le but de cet exercice est de tester les stratégies actuelles dans différents contextes.

Une bonne pratique consiste à identifier les stratégies les plus évidentes (celles qui sont efficaces dans toute la gamme des scénarios). Cependant, il est également possible que les scénarios soient suffisamment diversifiés pour qu'aucune stratégie ne prévale sur les autres. Dans ce cas, il est bon d'avoir une stratégie adaptée à chaque scénario.

Voici les étapes recommandées à suivre pour tester les stratégies par rapport à ces scénarios :

Étape 1 : Prenez un scénario à la fois et imaginez pendant un instant qu'il se produise, avec une probabilité de 1. Jouez le scénario jusqu'à sa fin et assurez-vous que tous les participants comprennent les éléments critiques du scénario.

Étape 2 : Une fois le scénario compris, essayez de répondre aux questions suivantes et documentez les réponses :

- Votre ensemble d'objectifs stratégiques est-il approprié dans les scénarios ?
- Quelles sont les lacunes évidentes de la stratégie actuelle pour le scénario ?
- Quelles stratégies supplémentaires/alternatives devraient être développées pour combler ces lacunes ?
- Compte tenu des lacunes/alternatives, comment la théorie du changement devrait-elle être ajustée ?

Étape 3 : Répétez les étapes 1 et 2 pour chaque scénario jusqu'à ce que tous les scénarios soient couverts.

Si vous avez suffisamment de temps, passez à l'étape 4...

Étape 4 : Prenez du recul et regardez les listes d'options stratégiques correspondant à chaque scénario. Retirez celles qui apparaissent dans tous ou presque tous les scénarios. Ce sont les options stratégiques les plus évidentes, celles qui semblent bonnes dans tous les scénarios. Commencez à travailler sur une théorie du changement consolidée à partir des théories du changement respectives dans chaque scénario avec les lacunes couvertes/remplacées par la stratégie alternative.

Étape 5 : Testez la logique de la théorie du changement et affinez-la. Et enfin, mettez à jour la stratégie actuelle.