



MetaSCAN 2011:

Explorer quatre forces mondiales qui façonnent
notre avenir



Gouvernement
du Canada

Horizons de politiques
Canada

Government
of Canada

Policy Horizons
Canada

Canada

Le monde évolue...

Grâce aux études de prospective, nous explorons des futurs plausibles dans le but d'examiner les rapports entre les problèmes et les intervenants au sein du système. La prospective permet de vérifier les principales hypothèses et de révéler les incertitudes afin de cerner les occasions et les défis et de mettre au point des stratégies efficaces pour y faire face.

... le Canada doit exercer son influence ou s'adapter.

Une bonne prospective devrait remettre en question les hypothèses et les modèles mentaux actuels, et laisser place à la réflexion concernant la solidité des politiques et stratégies actuelles.

Notre but avec ces travaux est de stimuler la discussion et de contribuer à formuler les questions que nous devons explorer.

Ce projet MetaScan est un processus d'apprentissage visant à mettre à l'épreuve de nouvelles idées et techniques et, grâce à la collaboration et à la cocréation, à contribuer à développer la capacité d'utiliser la prospective dans l'ensemble du gouvernement dans le but de renforcer le processus d'élaboration de politiques à long terme.

Dans l'avenir, il serait possible d'appliquer l'expérience acquise grâce au processus du projet MetaScan aux ministères et organismes de manière à éclairer leurs propres programmes de politiques de prospective.

Le rythme du changement pose un défi à notre état de préparation stratégique ...

Aujourd'hui

2025

Début de la course pour prévenir l'épreuve de force sur un État palestinien à l'ONU

Globe and Mail – 19 septembre 2011

La Bolivie et la Colombie soutienne le « printemps arabe » dans cinq États africains en faillite

www.facebook.news.com – 3 octobre 2025

Les pays du BRICS complotent le sauvetage européen

The Globe and Mail – 14 septembre 2011

La Turquie donne le ton à l'économie mondiale

Fil des nouvelles de Twitter (#économie) – 2 février 2025

Les perspectives de l'Afrique attirent les investisseurs, mais est-elle prête?

Reuters – 7 juillet 2010

L'Afrique de l'Ouest, une force dominante sur le marché mondial des produits de base

QQ Daily Digest – 7 juillet 2025

Sarkozy inclut le bonheur et le bien-être dans la mesure du progrès économique de la France

UK Daily Mail – 15 septembre 2009

Bien-être : la Chine au premier rang

www.globeandmail.com – 15 avril 2025

2012 sera l'année de l'impression tridimensionnelle

Wall Street Journal – 26 août 2011

Le Canada, premier fournisseur de nanoparticules pour l'impression 3D

SMS – 29 mai 2025

McAfee annonce avoir découvert la plus importante série de cyber-attaques

The Globe and Mail – 3 août 2011

La fin de l'Internet libre : les « 5 grands » ferment le dernier service Internet mondial indépendant

Audio-BLAST – 16 septembre 2025

... et le Canada doit se tourner vers l'avenir pour demeurer prospère et sûr.

L'exploration des futurs plausibles facilite la compréhension des orientations et des problèmes potentiels ...

Une analyse de l'environnement a décelé de nombreux moteurs de changement

L'interaction entre ces quatre moteurs est explorée dans le cadre du projet MetaScan 2011:

- Les influences économiques et politiques mondiales changent
- Le rôle des médias sociaux gagne en importance
- De nouveaux déterminants influencent la compétitivité mondiale
- Le bien-être redéfinit la façon de mesurer le progrès

L'analyse se développe autour des critères suivants :

- Plausible dans un horizon de 10 à 15 ans
- Des scénarios cohérents sur le plan logique
- Mettre à l'épreuve les hypothèses actuelles
- Compréhension stratégique des systèmes en place

Le projet MetaScan 2011 est fondé sur un processus de prospective et de veille stratégique rigoureux :

- Détermination et mise à l'épreuve des hypothèses
- Activité de veille et cartographie du système
- Élaboration de moteurs de changement
- Mise sur pied de scénarios
- Analyse et production

Le processus dépend des idées et de l'expertise de gens qui ont collaboré pendant tout le processus et ont apporté leurs idées :

- Près de 100 analystes et conseillers politiques du gouvernement
- Des chercheurs et des experts de l'externe

On peut se servir du projet MetaScan 2011 pour :

- Faciliter le dialogue au sein des ministères et dans tout le gouvernement sur des hypothèses et des défis de politiques communs
- Élaborer des politiques plus solides et tournées vers l'avenir tirant profit des occasions et prévoyant les discontinuités

... afin d'éclairer la stratégie du Canada dans un environnement mondial plus intégré.

Les forces mondiales contribueront davantage à façonner notre avenir ...

Un monde multipolaire est en émergence. Les influences politiques et économiques changent avec l'apparition de nouveaux intervenants et de nouvelles priorités. Au cours des dix prochaines années au Canada, d'importantes décisions de politiques et de placements subiront de plus en plus l'impact de forces mondiales :

- **Migration du consensus**
- **Migration de la prospérité**
- **Nouvelles menaces et migration d'alliances**

Ré-équilibre
mondial

Les modèles économiques subissent des tensions et on voit apparaître un cadre du bien-être. Ce mouvement est amplifié par des points de tension comme :

- **Hyperconcurrence** – l'abaissement des barrières complique le maintien d'un avantage comparatif
- **Valeurs communes**
- **Vieillesse et diversification de la population**

Bien-être

Les technologies à la base des réseaux redéfinissent la connectivité, la collaboration et la compétitivité à l'ère numérique, transformant notre façon de penser et le mode de fonctionnement des organisations en permettant des processus comme :

- **La cocréation** – les utilisateurs participent à la conception de la politique, du produit ou du service.
- **La coproduction** – le processus tire parti de leurs ressources pour créer de la valeur commune.
- **La coconsommation** – ils consomment ensemble le produit, réduisant ainsi les coûts individuels et ajoutant de la valeur.

Médias
sociaux

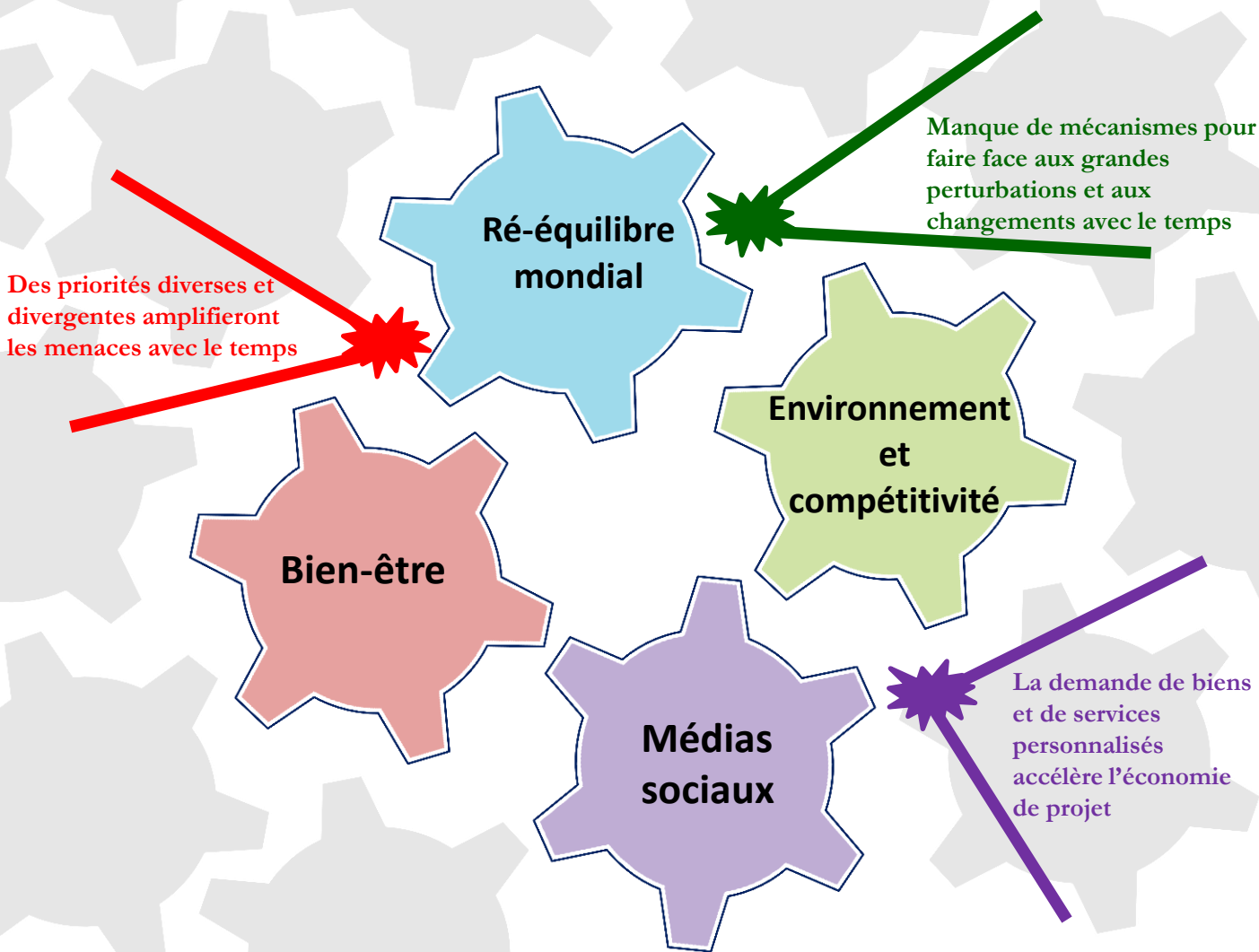
Environnement et
compétitivité

Au Canada, les entreprises, les gouvernements et la société civile fonctionnent dans un contexte complexe caractérisé par une évolution technologique rapide, des règlements et des normes à volets multiples et fragmentés et des pressions de plus en plus grandes pour s'adapter et rester concurrentiel.

- **Changement des éléments déterminants de la compétitivité**
- **Innovation croissante** – en réaction aux préoccupations environnementales
- **Au-delà de l'environnement de la conformité**

... et lorsque que ces systèmes interagissent ...

Défis et occasions : Les pressions qui s'exercent sur le système mondial imposeront de nouvelles façons de **penser** et de **travailler** ainsi que de nouvelles façons de **produire** et de **consommer**. Le Canada a l'occasion de prendre part à la mise en place de nouvelles **façons de régir** ce système complexe.



... ils créent des problèmes et des occasions imprévus.

Les scénarios explorent la gamme de futurs auxquels nous pourrions faire face...

La matrice ci-dessous expose la logique de chacun des scénarios. Ceux-ci peuvent servir à cerner les nouveaux défis ou à tester la solidité des politiques et stratégies actuelles.

Logique du scénario	Progresser à tâtons	Déclin graduel	Progrès graduel	Transformation
Archétype	Pas de déclin ni d'amélioration spectaculaire.	Les choses se détériorent lentement.	Les choses s'améliorent lentement.	La crise stimule la volonté de changement.
Transfert de pouvoir	Perte d'influence des É.-U. et de l'UE alors que celle de la Chine et d'autres croît.	Changements de coalitions : les É.-U., l'UE, la Chine et d'autres se disputent l'influence.	Les É.-U., l'UE, la Chine et d'autres coopèrent pour promouvoir la prospérité.	Reconnaissance de valeurs communes et d'intérêts mutuels dans la façon d'aborder les problèmes mondiaux.
Économie	L'Ouest est coincé fiscalement mais la « montée du reste » se poursuit lentement.	Récession. Croissance de la dette avec certaines zones de croissance en Asie. Normes divergentes.	Chaînes de valeurs plus complexes. Plus grande adaptation des produits et services aux besoins de clients.	Pénuries d'aliments et d'eau. Développement de chaînes de valeurs plus courtes et plus résilientes.
Gouvernance	Rafistolage des vieilles institutions, mais les médias sociaux changent les relations et les réseaux.	Mini-latéralisme : coalitions des mêmes mentalités. La croissance de communautés virtuelles sécurisées complique le consensus social.	Le multilatéralisme fonctionne et devient réseauté.	Expérimentation de la cocréation et de l'autonomisation de réseaux auto-organisés pour produire des biens publics mondiaux.
Société	Expansion de l'individualisme. Demande de personnalisation.	Les gouvernements se retirent du filet de sécurité sociale – vide comblé par des coopératives.	Augmentation de la demande de transparence et d'imputabilité.	Le cadre du bien-être redéfinit le progrès et la prospérité.

... et anticipent les défis imminents ...

... pour notre façon de penser et de travailler ...

- De nouvelles façons de penser et de travailler :** La génération numérique, les médias sociaux et le nouvel éventail d'outils intelligents de collaboration comptent parmi les moteurs de changement les plus influents et omniprésents de la prochaine décennie. Ils transformeront les relations et processus organisationnels, ainsi que les hiérarchies. Ils augmenteront les attentes des citoyens quant à leur participation et à l'obtention de services opportuns et en temps personnalisés, surtout au sein de la génération numérique.

Le gouvernement du Canada peut-il réduire les coûts et améliorer le service grâce à la coproduction de politiques et de services publics avec les citoyens?

- De nouveaux modes d'organisation :** les médias sociaux amplifieront l'influence d'intervenants non-étatiques capables de communiquer, d'organiser et de mobiliser les gens et les ressources. La rapidité et l'effet de surprise avantageront les utilisateurs de médias sociaux avec des résultats autant positifs que négatifs pour la société.

La fonction publique canadienne est-elle prête pour l'accélération du processus de participation? Et si nous considérions cette nouvelle capacité comme une occasion?

Au cours de sa 65^e session, l'ONU a adopté une résolution, invitant ses membres à « poursuivre l'élaboration de mesures additionnelles ciblant mieux l'importance de la recherche du bonheur et du bien-être dans le but de guider leurs politiques publiques... »
- 13 juillet 2011

- De nouveaux genres d'autorité :** Les entreprises et les intervenants non étatiques façonnent des normes de production et de consommation grâce à un nombre croissant d'instruments comme le « triple bilan ». Toutefois, les normes établies par des intervenants non étatiques risquent d'être sous-optimales et de créer des barrières non tarifaires réduisant notre compétitivité internationale.

Quelle est la relation adéquate entre le gouvernement et ces processus de cocréation?

- La nouvelle définition du progrès :** Les intervenants et les ténors réclamant des politiques plus intégrées pour garantir le bien-être individuel et collectif ainsi que la durabilité environnementale mondiale se multiplieront. Un certain nombre de pays réagissent par des indicateurs, politiques et programmes d'un genre nouveau. La société civile et les collectivités jouent un rôle actif pour orienter ce débat.

Comment le gouvernement du Canada peut-il profiter de cette tendance à notre avantage?

L'Islande se sert de l'externalisation ouverte (Twitter, Facebook et Flickr) pour rédiger sa nouvelle constitution.

... nos modes de production et de consommation ...

- **Des chaînes de valeurs mondiales en évolution** : Dans la nouvelle « économie de projet », les chaînes de valeurs mondiales sont divisées en tâches de plus en plus petites. La coproduction et la coconsommation multiplieront sans doute les possibilités d'emploi au sein de l'économie de projet au Canada et dans le monde. Mais le nombre d'emplois précaires avec peu d'avantages (rente/santé) et peu de sécurité garantie par l'État (p. ex., l'assurance-emploi), voire aucune, risque de baisser. Il faudra peut-être revoir les programmes sociaux des entreprises et des individus afin de partager le risque des emplois non standards puisque notre prospérité pourrait dépendre de la participation d'un plus grand nombre de Canadiens à l'économie de projet.

Comment adapter le cadre de politiques sociales du Canada à l'évolution de la nature des emplois?

On a généralement mesuré la compétitivité à l'aune de la productivité économique. En 2011, le Forum économique mondial a annoncé son intention d'étudier la mise en place de mesures de la durabilité économique, sociale et environnementale et leur impact sur la compétitivité nationale.

- **De nouvelles pénuries d'aliments et d'eau** : Vu les changements climatiques, l'accès à la terre et aux ressources naturelles, une classe moyenne plus nombreuse et un milliard de gens de plus sur des terres marginales, on observera sans doute de plus en plus de pénuries d'aliments et d'eau dans plusieurs régions du monde ces dix prochaines années. Directement ou non, le Canada pourrait ressentir les effets de graves sécheresses et pénuries d'aliments et d'eau dans le système mondial. Certains pays pourraient opter pour la protection de certaines ressources agricoles et naturelles pour bâtir leur résilience, renforcer leurs chaînes de valeurs et faciliter la transition vers la durabilité.

Dans quelle mesure le Canada évalue-t-il les dépendances et planifie-t-il pour maximiser la résilience nationale et mondiale?

- **De nouvelles pressions sur la mondialisation** : La libéralisation des échanges et la demande de marchandises à meilleur prix sur les marchés actuels et émergents peut être en contradiction avec la durabilité mondiale et le désir de bâtir la résilience nationale. La pression croissante au niveau local et national vers des réponses souples et intégrées peut déboucher sur des stratégies jugées protectionnistes.

Quelle attitude le Canada adopte-t-il face à l'effort mondial en vue d'établir de la résilience tout en évitant les mesures protectionnistes?

Dans un monde interconnecté, quel est le pays d'origine? L'Organisation mondiale du commerce a lancé une initiative « Fabriqué dans le monde » pour reconnaître des apports de pays multiples à de nombreux produits et services.

... et notre mode de gouvernance dans un système mondial.

- **Un consensus international changeant** : Le BRICS et les « Onze suivants » joueront un rôle beaucoup plus important pour façonner la politique mondiale et apporteront de nouvelles valeurs, normes et priorités. Il sera sans doute plus difficile d'atteindre un consensus sur les enjeux. L'influence relative du Canada diminuera face à l'arrivée de nouveaux intervenants. Ses recours à de nouveaux processus de collaboration pour générer des idées et bâtir le consensus afin de trouver des solutions universelles pourrait constituer une bonne occasion de renforcer son influence.

Comment le Canada peut-il tirer profit de nouveaux processus de collaboration pour se tailler une niche dans l'ordre mondial en émergence?

L'armée américaine a donné à une firme californienne un contrat de mise au point d'un drone difficile à détecter avec une ogive adaptée à une unité de survie.

- **La revitalisation des grandes institutions internationales** : On constate le besoin pour des institutions intermédiaires reflétant le véritable équilibre des pouvoirs et facilitant la résolution de problèmes quand les négociations achoppent (souvent sur les ressources). Selon l'enjeu, la résolution de problèmes peut impliquer des intervenants non étatiques capables de mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires sans frais pour les gouvernements. Les processus de cocréation et de coproduction pourraient bouleverser notre façon de voir le partage de la charge et de créer et fournir des biens publics mondiaux.

Le Canada pourrait-il contribuer à la revitalisation d'une grande institution mondiale et mobiliser des ressources non gouvernementales nouvelles et additionnelles?

- **La vulnérabilité croissante du système économique** : On assiste à l'apparition d'un nouveau système économique et financier. En période d'incertitude économique, d'influence croissante de nouveaux intervenants, de changement rapide, de mauvaise information et de gouvernance faible, de nombreux experts y voient la vulnérabilité du système.

Le Canada peut-il contribuer à bâtir la capacité mondiale pour faire face à la complexité?

- **La sécurité en période de contrainte fiscale** : Le conflit deviendra moins traditionnel (p. ex. cyber-perturbation, drones télécommandés) et les adversaires sont de plus en plus susceptibles d'être des civils privés de leurs droits. Les É.-U. maintiendront leur domination militaire mais seront beaucoup plus sélectifs dans leurs engagements. Dans ce vide peuvent apparaître des intervenants malhonnêtes aidés par les médias sociaux et utilisant des stratégies déstabilisantes. En période de contrainte fiscale, nos alliés traditionnels seront peut-être moins portés à agir.

D'ici 2020, cinq économies émergentes compteront parmi les dix premières économies au monde. L'importance économique croissante de ces pays émergents augmentera leur influence politique mondiale. La Chine, par exemple, est devenue en 2010 le troisième actionnaire de la Banque mondiale.

À quel point le Canada est-il résilient face à de nouvelles menaces déstabilisantes?

Certains changements potentiels sont beaucoup plus déstabilisants que d'autres ...

Imaginons ...

... une forte baisse de l'influence mondiale des États-Unis

Ce n'est pas la fin des É.-U. mais la reconnaissance pragmatique de la croissance du « reste » et du déplacement du centre de gravité économique vers l'Asie. Les É.-U. connaissent d'importants déficits et une polarisation politique, en plus de faire face à une importante reformulation de beaucoup de politiques et de programmes gouvernementaux, surtout en matière de mécanismes de financement du bien-être social. Sur les plans de l'économie et de la sécurité, l'intégration du Canada aux É.-U. est forte. En quoi le monde sera-t-il différent? Quels sont les risques pour le Canada?

... une pénurie d'immigrants ou leur départ

Pour le Canada, l'immigration est le premier élément permettant de contrer les effets du changement démographique et de la hausse de la demande de main-d'œuvre qualifiée. En cette ère de grande mobilité, de demande mondiale de personnel très qualifié et de marchés émergents attrayants, le Canada risque de perdre son avantage comme destination de choix pour les immigrants. Comment pouvons-nous transformer les défis du vieillissement de la population et des pénuries de compétences en occasion d'optimisation de la participation de groupes vulnérables à l'exclusion sociale et économique, dont les peuples autochtones, les immigrants, les aînés et les jeunes?

... la perte de compétitivité des ressources naturelles traditionnelles du Canada

Les Canadiens tiennent pour acquis que leurs abondantes ressources naturelles leur garantissent un avenir prospère. La Chine et d'autres pays achètent des terres et investissent dans la mise en valeur de ressources dans les pays en développement où les coûts et les normes sont plus bas qu'au Canada, ce qui risque de compromettre notre avantage. La pénurie mondiale émergente d'eau et de terres arables risque d'aggraver les pressions sur la sécurité du Canada.

... le taux d'accroissement exponentiel selon lequel les technologies prennent la place de la capacité humaine

L'accélération de la progression des technologies de collaboration, de l'intelligence artificielle et de la robotique militaire laisse croire que la technologie changera nos interactions économiques et sociales. Si de nouveaux emplois seront créés, une des grandes conséquences sera la perte nette d'emplois traditionnels. Quel en sera l'impact sur la stabilité et le système de valeurs, comme la répartition de la richesse?

... et entraînent des discontinuités susceptibles d'invalider certaines hypothèses de politiques fondamentales.

Notre réaction à ces défis sera influencée par notre système de valeurs tout en le modelant.

Pour chacun de ces enjeux stratégiques et chacune de ces grandes incertitudes, la fonction publique doit penser à la manière de partager les risques et les responsabilités.

Qui est le mieux placé pour influencer le changement?

- Intervenant mondial, national, régional ou local
 - En quoi les systèmes à influences multiples peuvent-ils faciliter la subsidiarité?
- Individus ou regroupements
 - Qu’attendent les individus du gouvernement en matière de risques?

De quel genre d’équilibre de politiques publiques le Canada et la fonction publique ont-ils besoin pour être souples et résilients dans notre monde en émergence?

- Court terme ou long terme
- Au niveau du système ou des enjeux
- Précaution (capacité d’anticipation) ou réaction (capacité d’adaptation)
- Solutions optimisées en vue de la prestation ou expériences créatives avec tolérance d’échec

À mesure que nous progressons, il est important pour les décideurs de mesurer le degré de leur engagement sur la base d’une compréhension commune des rôles, responsabilités et occasions dans des systèmes complexes et en émergence.

Avons-nous les bons leviers de politiques pour anticiper, explorer, expérimenter et nous adapter?

Qu'est-ce que la prospective?

La veille et la prospective sont des outils nous permettant de nous pencher sur l'avenir.

- La veille permet de repérer les changements nationaux et internationaux qui pourraient entraîner des répercussions importantes sur les politiques et les programmes gouvernementaux.
- La prospective explore de quelle façon ces changements évoluent et interagissent pour mener à de nouveaux défis et à des occasions stratégiques.

Ce n'est pas un processus qui tente de prédire l'avenir, mais plutôt d'explorer les possibilités et de recenser les hypothèses et les stratégies soutenues pour se préparer convenablement à un avenir incertain.

Mais, plus important encore, la prospective est un trait humain qui porte à examiner un problème, à explorer des options, à peser le pour et le contre pour en venir à élaborer des modèles mentaux de stratégies et de résultats souhaités qui nous aideront à planifier l'avenir. C'est avec cette perspective que le processus prospectif d'Horizons réunit tout une gamme d'outils visuels qui contribuent à faire émerger les modèles mentaux et en débattre en groupe. La réunion d'un grand nombre de perspectives produit une analyse beaucoup plus solide qui peut mener à de meilleures recommandations.

La prospective... une voie vers la préparation des politiques

Études de prospective, lorsqu'elles sont menées par les gouvernements, permettent aux responsables des politiques d'examiner le mode de changement de l'environnement et de déterminer les autres renseignements et la planification nécessaires à l'élaboration des politiques... à la résilience.

Termes principaux

Outils et termes	Descriptions
Modèles mentaux	Nous nous construisons tous des modèles mentaux sur la façon dont le monde fonctionne à partir des images, des expériences, des connaissances et des histoires qui habitent nos esprits. Nous utilisons ces modèles mentaux pour nous faire un « cinéma » qui explore les possibilités nous menant à des décisions. La capacité de simuler est souvent une ressource sous-utilisée. Il existe toute une gamme d'exercices de formation d'images qui peuvent nous aider à puiser dans cette ressource dans un mode structuré.
Signal faible	Il existe des signaux qui annoncent l'arrivée des changements ou leur venue imminente. Les signaux faibles mettent nos modèles mentaux au défi. Nous expérimentons des prises de conscience surprenantes parce que les signaux n'ont pas été compris. Ce sont les lectures, les entrevues et le dialogue qui permettent de découvrir les signaux faibles.
Insight	Il renforce notre compréhension de l'évolution d'une question ou d'un système et de leurs conséquences possibles. Les « insights » crédibles sont la « confirmation » qui nous aide à raisonner sur l'avenir.
Tendance	Un changement continu qui découle de données quantitatives. Les données sur les tendances peuvent nous aider à comprendre le fondement de l'avenir qui se dessine.
Moteur de changement	Cause de changement important d'un système à l'étude. Les moteurs de changement sont souvent le centre des analyses de l'environnement et des éléments clés de nombreux processus prospectifs.
Diagramme d'influence	Outil visuel pour cartographier les chaînes de causes et d'effets plausibles de l'avenir. Il nous aide à explorer, à discuter et à évaluer d'une façon ordonnée les effets possibles des moteurs de changement.
Cartographie de systèmes	Outil visuel d'appui au dialogue par le biais de la détermination des éléments critiques d'un système, permettant aux participants d'en venir à saisir comment un système peut se comporter ou évoluer en fonction de différentes hypothèses.
Scénario	Une narration de l'avenir. Il existe divers types de scénarios et de méthodes pour construire les scénarios. Ils explorent tous des futurs plausibles.
Défi stratégique	Un défi que les politiques et les établissements actuels ne semblent pas prêts à aborder. Un des produits les plus importants de notre travail prospectif consiste à recenser les principaux défis stratégiques qui s'annoncent, ce qui donne bien souvent lieu à l'émergence de possibilités.
Hypothèses	Un des principaux résultats de l'analyse prospective est le recensement de solides hypothèses crédibles sur l'avenir qui viennent alimenter la recherche, l'élaboration des politiques et la prise de décisions. L'examen porte sur deux types d'hypothèses. En début d'analyse, nous tentons de formuler les « hypothèses actuelles » qui sous-tendent les politiques et les débats actuels. En fin d'analyse, nous comparons les hypothèses actuelles aux scénarios pour déterminer les « hypothèses crédibles » qui semblent robustes par rapport à divers futurs possibles.
Incertitudes stratégiques	Les enjeux que nous voulons éclairer par l'étude prospective.

Notre processus

HYPOTHÈSES

- Entrevues et lectures destinées à énoncer et saisir le problème
- Suivre les principales pour les tester

VEILLE

- Repérer les nouvelles idées / faibles signaux de changements en cours
- Évaluer les tendances pertinentes
- Élaboration d'hypothèses communes

CARTOGRAPHIE DU SYSTÈME

- Cerner les principaux éléments du système
- Décrire les relations clés

MOTEURS DE CHANGEMENT

- Décrire les moteurs de changement dans le système
- Cartes d'influence des conséquences de 2^e et 3^e rang
- Examen préliminaire de l'interaction des moteurs de changement

SCÉNARIOS

- Scénarios pour explorer l'éventail des avenir
- Repérer les grands défis et les discontinuités
- Tester la solidité des hypothèses et stratégies

PRODUITS

- Hypothèses crédibles et grandes incertitudes
- Enjeux de politiques
- Questions émergentes
- Besoins en données

Horizons de politiques Canada est une organisation de prospective dynamique du gouvernement du Canada dont le mandat a pour but d'aider ,à anticiper les défis et les possibilités de politique émergents, à explorer de nouvelles connaissances et idées et à expérimenter les méthodes et les technologies visant à appuyer l'élaboration de politiques résilientes. Les opinions qui y sont exprimées dans les documents d'Horizons de politiques Canada ne sont pas nécessairement celles du gouvernement du Canada ou de ministères ou d'organismes en particulier.

Le présent document est disponible en version électronique sur le site web d'Horizons de politiques Canada à l'adresse suivante : www.horizons.gc.ca

Les publications d'Horizons de politiques Canada sont accessibles à des fins personnelles ou publiques mais non commerciales, et peuvent être reproduites, en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, sans frais ni autre permission. Nous vous demandons seulement de citer Horizons de politiques Canada comme étant le ministère source de la publication.

PH4-108/2012F-PDF
978-1-100-98614-2

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2012.