


# Prospective et gestion de crise : Comment anticiper les risques ?

---

Plateforme Planicom

Théâtre de Liège  
28 juin 2024

Frédéric CLAISSE  
f.claisse@iweps.be



Wallonie

Iweps

INSTITUT WALLON DE L'ÉVALUATION,  
DE LA PROSPECTIVE ET DE LA STATISTIQUE

www.iweps.be

- Un institut scientifique public (2003)
- Autorité statistique de la Région wallonne (2016)
- Membre de l'Institut interfédéral de la statistique (IIS) et de l'Institut des Comptes Nationaux (ICN)



- Soutenir la **prise de décision** en Wallonie par la production et la mise à disposition :
  - de statistiques publiques ;
  - d'évaluations de politiques publiques ;
  - de travaux d'anticipation.



- **Alimenter le débat démocratique**
- Participer activement à la promotion et la mise en œuvre d'une **triple culture**, statistique, évaluative et prospective en Wallonie.

# La prospective à l'IWEPS: quelques thématiques

La transition  
énergétique

Le bien-vieillir

La pauvreté

La digitalisation  
de  
l'administration

L'emploi et la  
digitalisation

Les réseaux de  
distribution  
d'énergie

La  
transmission  
d'entreprise

L'élevage bovin  
(CRA-W)

La "*Silver  
Economy*"

La pauvreté  
infantile (AVIQ)

La sécurité  
alimentaire

Mobilité  
automobile

# Qu'est-ce que la prospective ?

Un domaine de **recherche interdisciplinaire** s'intéressant aux futurs ;

---

... qui considère que **le futur est multiple, incertain** et potentiellement **en rupture** avec le présent et qu'il ne peut donc être prédit ;

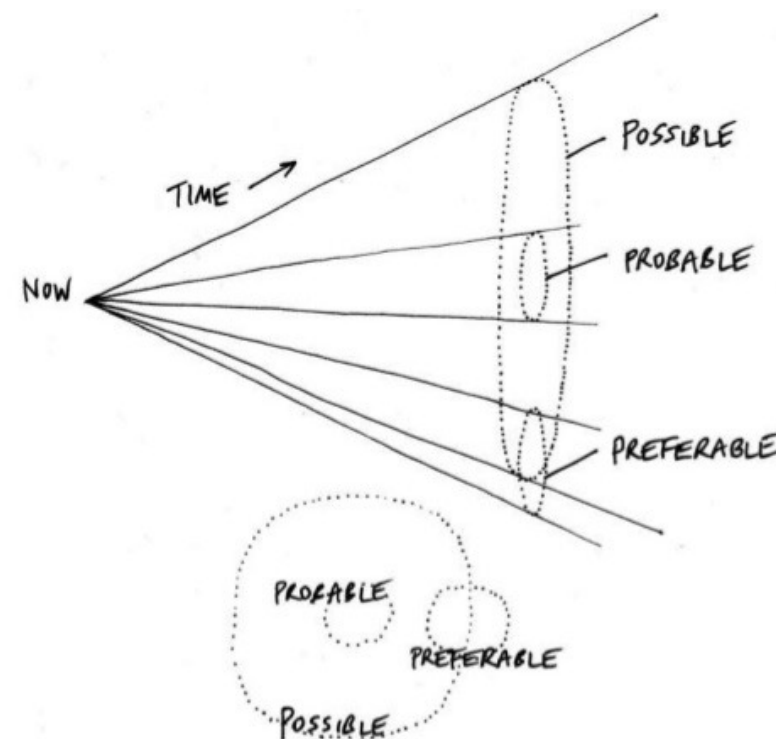
---

... et consiste à **imaginer et à analyser** de façon **systématique** des **futurs alternatifs** ;

---

... visant à **anticiper** et potentiellement à **influencer ces futurs**, dans une perspective **d'aide à la décision**.

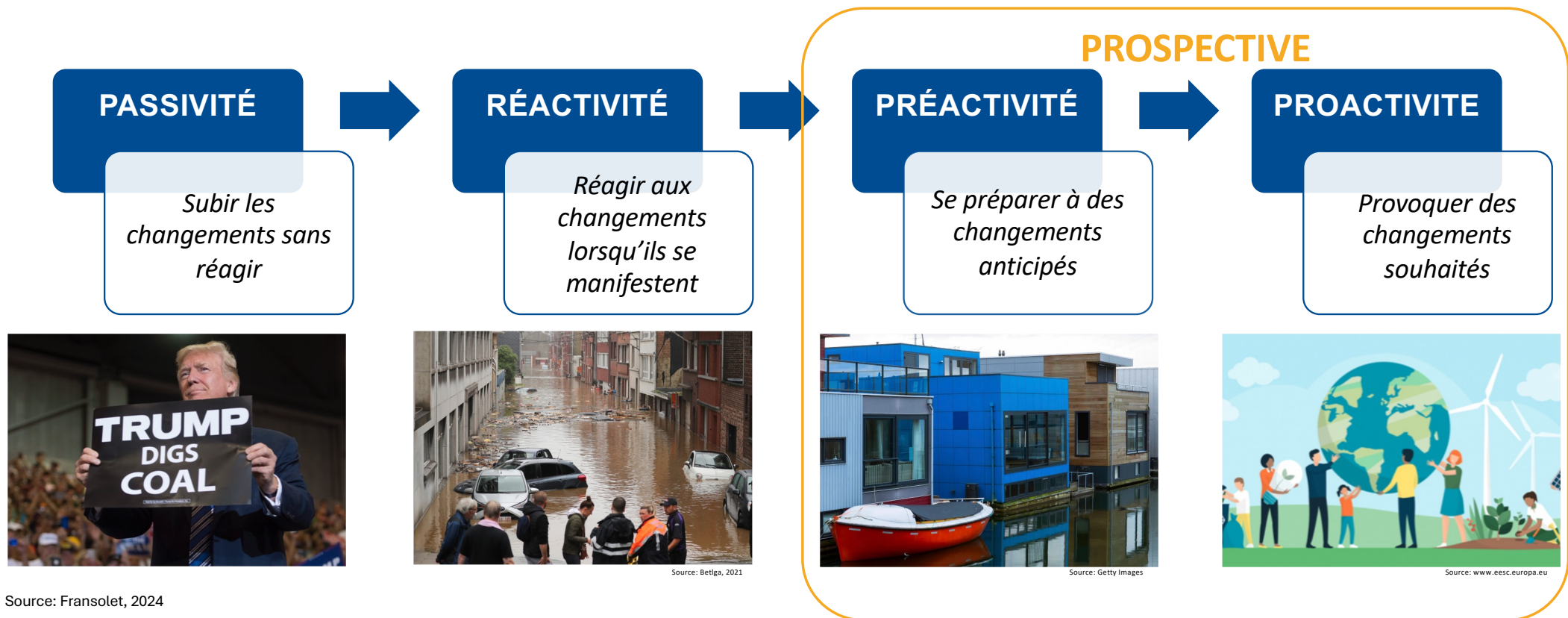
Source: Fransolet, 2024



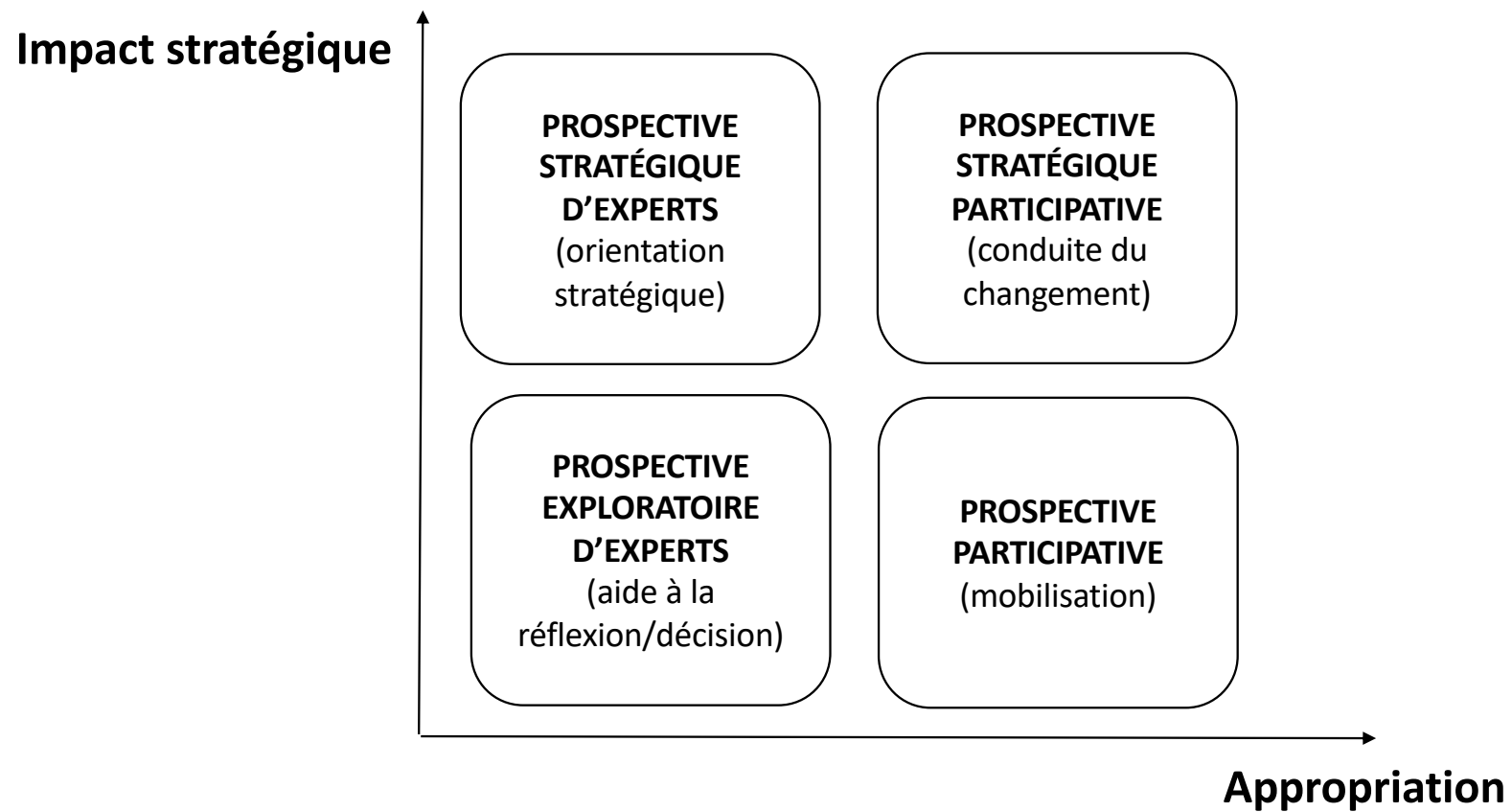
Cône des futurs (Candy 2010, p. 33)

# Quatre attitudes faces à l'avenir

« Se réappropriier, individuellement et collectivement, l'avenir, devenir ensemble les artisans d'un futur choisi » (de Jouvenel, 2004)



# Quatre orientations possibles



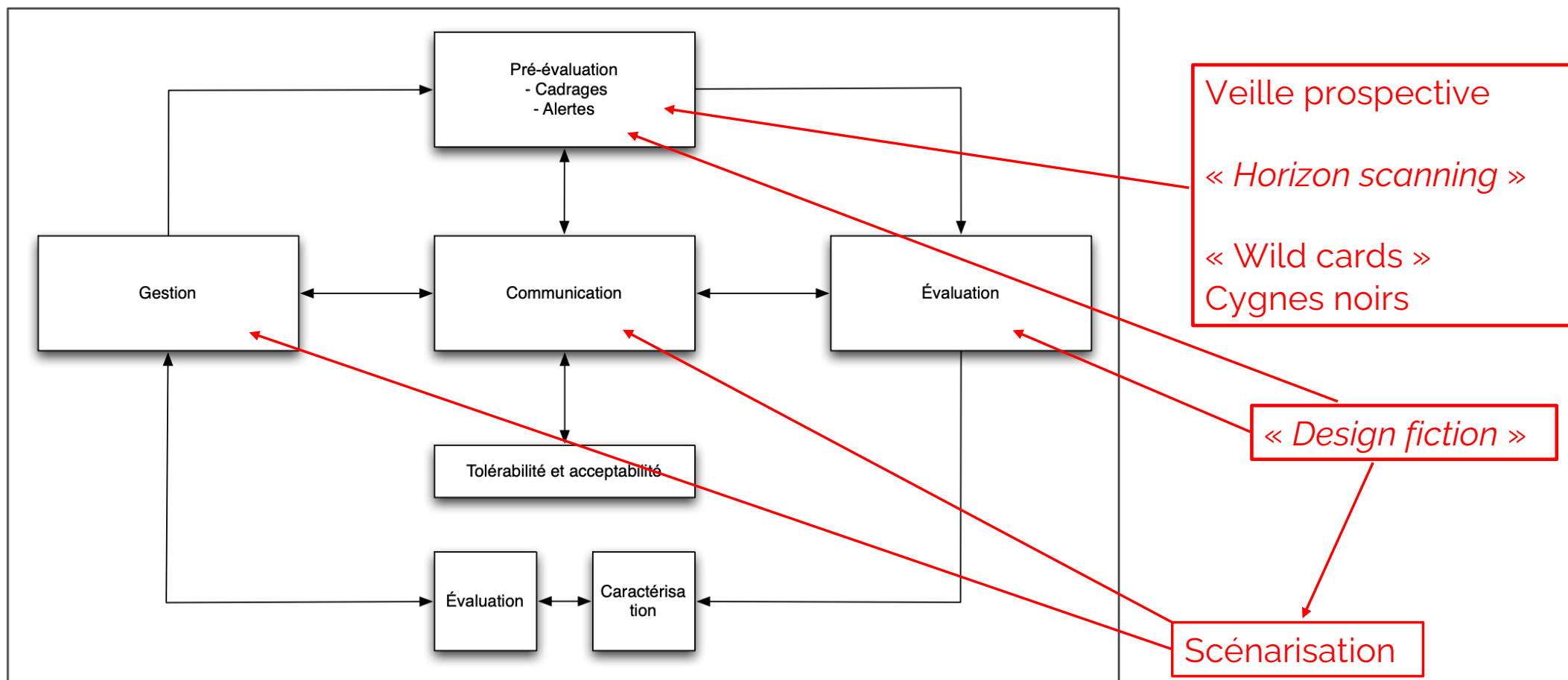
# Prospective et gestion des risques : Points de convergence

Approche « classique » du risque	Approche « constructiviste »
Analyse <b>linéaire</b> du risque	Analyse <b>systemique</b>
4 <b>phases</b> : (1) identification, (2) évaluation, (3) gestion, (4) communication	Modèle <b>intégré</b> : 4 phases en interaction, avec des boucles de rétroaction
<b>Asymétrie</b> , « division du travail » entre scientifiques (phases 1 et 2) et politiques (3 et 4)	<b>Ouverture</b> du processus d'évaluation et de décision <b>Multi-dimensionnalité</b>
Risque inséré dans un espace de <b>calcul</b> . Objet d'un savoir « <b>positif</b> ».	Risques <b>complexes</b> : <b>incertitudes</b> multiples. Conception plus « <b>qualitative</b> »

+ anticipation, projection dans le **futur**

+ lecture **non-déterministe** du futur

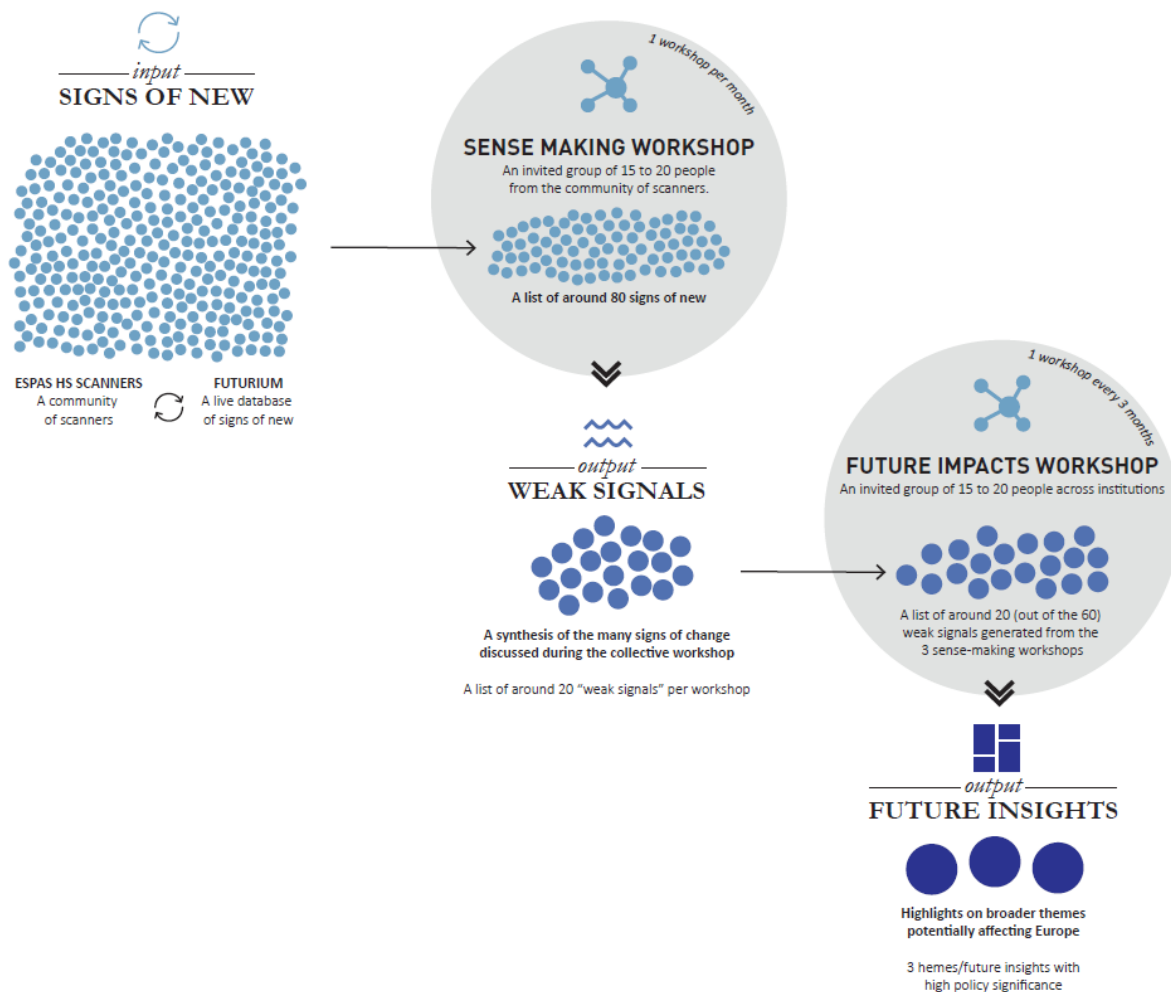
# Gouvernance des risques : apports de la prospective



Source : Renn, 2005

- « Activité **structurée** qui a pour objectif de **détecter** et d'**analyser**, à un stade **précoce**, l'émergence de '*game changers*' qui pourraient avoir un **impact significatif** sur la société et les politiques publiques. Au-delà de la recherche et de l'identification de tendances émergentes, l'HS aide à **évaluer** et à **prioriser** des signaux précoces pour la **prise de décision** ou pour un examen ou une analyse plus approfondie. » (ESPAS – European Strategy and Policy Analysis System)
  - 1) Signaux faibles / Haut impact
  - 2) Menaces et opportunités
  - 3) Activité structurée

# Un exemple de Horizon scanning : ESPAS (EU)



Thématiques investiguées :

- Un nouveau cartel pour les métaux et minerais critiques ?
- « Dark biosphere »
- Agents moraux artificiels
- Dé-dollarisation
- Nouvelles sources d'inégalités extrêmes
- Expansion des BRICS
- Méthodes « radicales » de production alimentaires

⇒ Spectre très **large** de signaux

⇒ Hypothèses de **rupture**, « **Hors** espaces de calcul »

## Institutions internationales :

- OMS : Blueprint for R&D Preparedness and Response (2015), Emerging trends and technologies: a horizon scan for global public health (2022)
- Forum Economique Mondial : Global Risks Report (exercice annuel)

## Gouvernements :

- UK: Foresight Programme, un grand projet/an, cf. notamment « Detection and identification of infectious diseases » (2014)
- USA : National Intelligence Council, « Global Trends » : tous les quatre ans (2021, horizon 2040)

## Grandes entreprises :

- Shell : scénarios énergétiques, transition énergétique

# Horizon scanning : en Belgique ?

Belgian Biodiversity Platform :

- Identification de « knowledge gaps », besoins en termes de recherche

Domaine pharmaceutique :

- scanning du « pipeline » de médicaments (KCE, INAMI)

Défense

CORTEX ?

- En prospective, un **scénario** est un *outil* visant à explorer le champ des possibles.

Comprend trois éléments :

- une représentation du système **actuel**
  - une évolution du système à travers le temps => des **cheminements**
  - les images **finales**, à l'horizon de l'étude
- 
- Recherche de **contrastes** : pluralité d'images finales (prospective exploratoire) ou de cheminements vers un horizon désiré (backcasting)

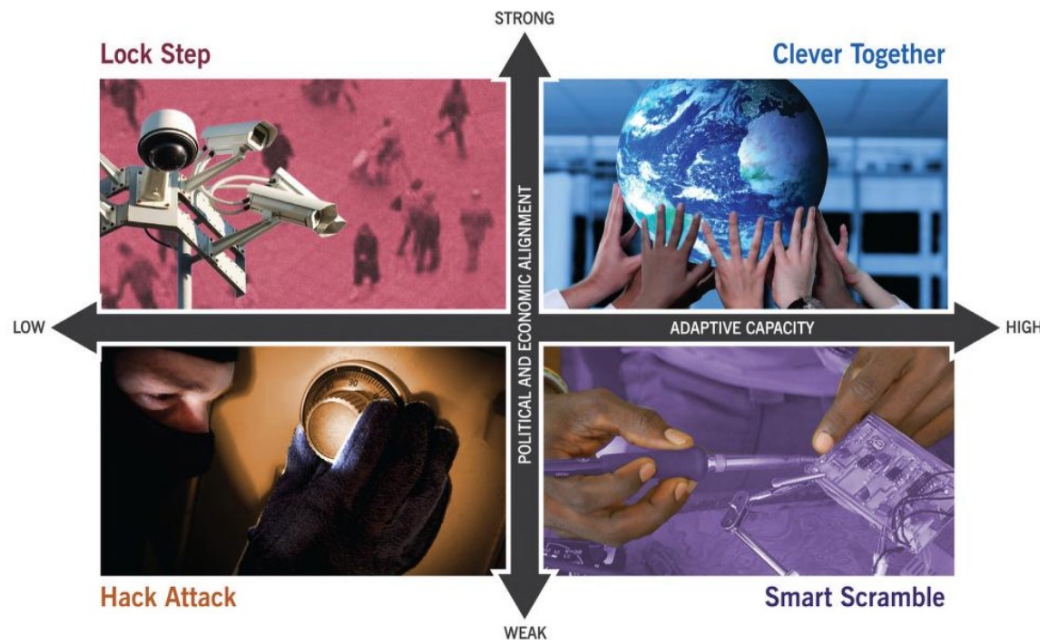
# Retour sur un exemple de scénarisation : l'étude de la Rockefeller Foundation (2010)

**LOCK STEP** – A world of tighter top-down government control and more authoritarian leadership, with limited innovation and growing citizen pushback

**CLEVER TOGETHER** – A world in which highly coordinated and successful strategies emerge for addressing both urgent and entrenched worldwide issues

**HACK ATTACK** – An economically unstable and shock-prone world in which governments weaken, criminals thrive, and dangerous innovations emerge

**SMART SCRAMBLE** – An economically depressed world in which individuals and communities develop localized, makeshift solutions to a growing set of problems



- « Scenarios For The Future Of Technology And International Development » (2010)
- Deux axes :
  - 1) niveau de *coordination* globale sur le plan politique et économique (fort ou faible)
  - 2) capacité d'*adaptation* et de résilience des sociétés
- Pour chaque scénario :
  - Un **narratif**
  - Un **cheminement** (2010-2030)
  - L'état futur de **trois variables** :
    - Philanthropie
    - Technologie
    - Vie quotidienne (*personas*)

# Retour sur un exemple de scénarisation : l'étude de la Rockefeller Foundation (2010)

## LOCK STEP

A world of tighter top-down government control and more authoritarian leadership, with limited innovation and growing citizen pushback

In 2012, the **pandemic** that the world had been anticipating for years finally hit. Unlike 2009's H1N1, this new influenza strain—originating from wild geese—was extremely virulent and deadly. Even the most pandemic-prepared nations were quickly overwhelmed when the virus streaked around the world, infecting nearly 20 percent of the global population and killing 8 million in just seven months, the majority of them healthy young adults. The pandemic also had a deadly effect on economies: international mobility of both people and goods screeched to a halt, debilitating industries like tourism and breaking global supply chains. Even locally, normally bustling shops and office buildings sat empty for months, devoid of both employees and customers.

The pandemic blanketed the planet—though disproportionate numbers died in Africa, Southeast Asia, and Central America, where the virus spread like wildfire in the absence of official containment protocols. But even in developed countries, containment was a challenge. The United States's initial policy of “strongly discouraging” citizens from flying proved deadly in its leniency, accelerating the spread of the virus not just within the U.S. but across borders. However, a few countries did fare better—China in particular. The Chinese government's **quick imposition** and enforcement of mandatory **quarantine** for all citizens, as well as its instant and near-hermetic sealing off of all borders, saved millions of lives, stopping the spread of the virus far earlier than in other countries and enabling a swifter post-pandemic recovery.

## HEADLINES IN LOCK STEP



- **Précédents** :
  - 2002-2003 : SRAS
  - 2012 : MERS
- **Alertes** :
  - Experts en santé publique
  - Personnalités publiques (Bill Gates, 2018)
- **Modèles** épidémiologiques
  - Simulations
  - Analyses de risques (OMS, CDC)
- Systèmes de **détection** :
  - Séquençage génétique
  - Surveillance globale
- **Gouvernance** des risques :
  - Plans de préparation
  - Collaboration internationale

Et pourtant...

# L'anticipation des risques émergents : Les « Wild Cards »

Projet « **IKnow – Policy Alerts** » (EU, 2011)

- 2 équipes de recherche (UK/FIN)
- 44 « Wild Cards » et « Signaux Faibles »
  - o traduits en mémos (4 pages) à destination des politiques (« policy briefs »)
  - o assortis de recommandations en termes de financement de la recherche
- Exemples :
  - o fermeture des centres urbains aux voitures
  - o accident nucléaire majeur
  - o élection d'un leader néo-fasciste dans un grand pays européen
  - o spray d'invisibilité
  - o et... « Killer Virus » (1<sup>er</sup> item, considéré comme une « Wild Card »)

# L'anticipation des risques émergents : Les « Wild Cards »

## BLUE SKY POLICY ALERT 01- KILLER VIRUS

<b>Manifestation</b>	Gradual development
<b>Importance</b>	★★★
<b>Likelihood</b>	★★★ by 2030 ★★★ by 2050
<b>Type of impact</b>	Very Negative
<b>Inspired by</b>	Discussions on the generation of new wild cards in the health working group in the iKnow expert workshop in Cologne, Germany.
<b>Related to</b>	FP7: European research on health
<b>Key words</b>	Killer Virus, Virus, Pandemic, World Population, Casualties

Potential impacts in Europe	
<b>Infrastructures</b>	★★
<b>People's Lives</b>	★★★★★
<b>Legislation &amp; Regulation</b>	★★
<b>Economy &amp; Business</b>	★★★
<b>Defence &amp; Security</b>	★★★
<b>Government &amp; Politics</b>	★★
<b>Environment &amp; Ecosystems</b>	★★★
<b>Science &amp; Technology</b>	★★★★★

Low ★ Medium ★★ High ★★★ Very high ★★★★★

# L'anticipation des risques émergents : Les « Wild Cards »

Rafael Popper, 20 mars 2020 (billet de blog) :

« Unfortunately, we can fast-forward 10 years from the completion of the iKnow project and find ourselves in the current Coronavirus pandemic with **no effective awareness raising** or surveillance systems in place. This is definitely not the first example of highly relevant research and policy advice that **policymakers did not act upon**. However, the evident inadvertence or **lack of foresight from European and other stakeholders** capable of doing the 'right thing' at the 'right time' shows that it is not sufficient that EC Project Officers congratulate Project Coordinators for the successful completion of their projects! There are cases **where follow-up actions are crucial**, especially when recommendations can help **to build resilience and readiness** towards grand societal challenges. »

# L'anticipation des risques émergents : Comment faire en sorte que ça marche *mieux* ?

- Phase de pré-évaluation **et au-delà** : rétroactions avec les phases d'évaluation, de gestion et de communication du risque
- **Remontée** de signaux : intégrer des acteurs de la gestion des risques dans les phases de détection précoce
- **Ouvrir** les exercices à d'autres catégories de **parties prenantes** (société civile)
- **Reporting** au Parlement et au Gouvernement
- Utiliser des formats engageants et immersifs (détour par la **fiction**)



# L'anticipation de risques émergents : Le Design Fiction

- Initiative de la **Défense** française (2019)
- Collaboration entre
  - o des **experts** scientifiques et militaires
  - o des auteurs et scénaristes de **science-fiction**
- « Anticipation des aspects technologiques, économiques, sociétaux, environnementaux qui pourraient engendrer des **potentiels de conflictualité**, à l'horizon 2030-2060 »
- Créer des futurs « engageants »



## L'anticipation de risques émergents : La « lettre du futur »

« **Lettre aux Français depuis leur futur** » (Francesca Melandri, 18 mars 2020)

« Je vous écris d'Italie, je vous écris donc depuis votre futur. Nous sommes maintenant là où vous serez dans quelques jours. (...) Nous voyons que vous vous comportez comme nous nous sommes comportés. Vous avez les mêmes discussions que celles que nous avons il y a encore peu de temps, entre ceux qui encore disent 'toutes ces histoires pour ce qui est juste un peu plus qu'une grippe', et ceux qui ont déjà compris. D'ici, depuis votre futur, nous savons par exemple que lorsqu'ils vous diront de rester confinés chez vous, d'aucuns citeront Foucault, puis Hobbes. Mais très tôt vous aurez bien autre chose à faire.

Avant tout, vous mangerez. Et pas seulement parce que cuisiner est l'une des rares choses que vous pourrez faire. Sur les réseaux sociaux, naîtront des groupes qui feront des propositions sur la manière dont on peut passer le temps utilement et de façon instructive ; vous vous inscrirez à tous, et, après quelques jours, vous n'en pourrez plus. (...)

## L'anticipation de risques émergents : La « lettre du futur »

« Vous mangerez de nouveau.

Vous dormirez mal.

Vous vous interrogerez sur le futur de la démocratie.

Vous aurez une vie sociale irrésistible, entre apéritifs sur des tchats, rendez-vous groupés sur Zoom, dîners sur Skype. (...)

Vous vous sentirez vulnérables quand vous sortirez faire des courses dans des rues vides, surtout si vous êtes une femme. Vous vous demanderez si c'est comme ça que s'effondrent les sociétés, si vraiment ça se passe aussi vite, vous vous interdirez d'avoir de telles pensées. (...)

Vous donnerez rendez-vous dans les queues organisées hors des magasins, pour rencontrer en personne les amis – mais à distance de sécurité. (...)

Voilà ce que nous vous disons d'Italie sur votre futur. Mais c'est une prophétie de petit, de très petit cabotage : quelques jours à peine. Si nous tournons le regard vers le futur lointain, celui qui vous est inconnu et nous est inconnu, alors nous ne pouvons vous dire qu'une seule chose : lorsque tout sera fini, le monde ne sera plus ce qu'il était. »

MERCI POUR VOTRE ATTENTION