

Version française / English version on next page

Éléments de contribution aux débats de la Commission / initiative « Rapport de prospective stratégique 2025 »

En réponse à la consultation lancée par la Commission européenne pour alimenter son prochain *Strategic Foresight Report 2025*, Futuribles — centre de prospective français visant à une meilleure prise en compte des enjeux de long terme dans les décisions et les actions qui engagent l’avenir — a sélectionné, dans ce document, une série de publications susceptibles de contribuer à la réflexion sur la notion de crise et les enjeux de résilience. Ces publications (articles, rapports, tribunes, etc.) sont regroupées par thématiques : Environnement, économie, géopolitique et crises ; une brève présentation de chaque article est proposée pour en indiquer la teneur.

Futuribles est un centre de prospective né dans les années 1960, dont l’ambition est de contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux de long terme dans les décisions et les actions qui engagent l’avenir. Au cœur de ses activités réside l’idée que le futur n’est jamais totalement écrit et qu’il existe une diversité de futurs possibles. L’exploration de ces futurs permet de révéler les marges de manœuvre des acteurs, et de contribuer à l’élaboration de politiques et de stratégies adaptées aux enjeux de demain, et non uniquement déterminées par les trajectoires passées.

Dans cette optique, notre *think-tank* travaille depuis longtemps sur la notion de résilience, d’une part en sensibilisant ses lecteurs et ses membres aux enjeux et défis à venir ; d’autre part en les préparant à y répondre et à s’y adapter. Pour ce faire, Futuribles leur donne accès à divers types de publications : des [analyses prospectives](#) portant sur des transformations ou des évolutions, manifestes ou émergentes, qui apparaissent comme structurantes pour l’avenir, des [articles un peu plus universitaires, publiés dans la revue Futuribles](#), des [notes de veille](#), pointant des signaux faibles, des tendances émergentes ou des confirmations de tendances, des [tribunes](#) sur des sujets de controverse, des [repères](#) proposant des indicateurs et des perspectives sur différents thèmes, et des [recensions bibliographiques](#) d’ouvrages, rapports, événements portant sur des enjeux déterminants pour l’avenir. Futuribles publie également, tous les deux ans, depuis 2004, un rapport prospectif visant à explorer en profondeur des tendances lourdes ou émergentes, des ruptures, risques ou une thématique particulière, à un horizon de long terme (15-20 ans) : le [Rapport Vigie](#). Enfin, l’association anime différents groupes de travail associant ses membres et donnant lieu à des réunions et parutions spécifiques, parmi lesquels le [Forum prospectif géopolitique](#), le [forum prospectif Santé 2040](#) et le [Forum prospectif des territoires](#) ont régulièrement abordé les enjeux de résilience.

English version

Key inputs to the Commission's discussions / '2025 Strategic Foresight Report' initiative

In reply to the consultation launched by the European Commission to feed into its next *Strategic Foresight Report 2025*, Futuribles — a French foresight centre aiming to ensure that long-term issues are better taken into account in decisions and actions that shape the future — has selected, in this document, a series of publications that could contribute to the discussion on the notion of crisis and the issues of resilience. These publications (articles, reports, opinion pieces, etc.) are organised by theme: Environment, Economy, Geopolitics and Crises; a brief summary of each article is provided to give an idea of its content.

Futuribles is a foresight centre that was founded in the 1960s. Its ambition is to ensure that long-term issues are better taken into account in decisions and actions that shape the future. At the heart of its activities lies the idea that the future is never pre-ordained: multiple different futures are possible. By exploring these, we can determine where decision-makers have scope for manoeuvre. And contribute to policies and strategies that fully meet the challenges of tomorrow, recognizing that past nostrums are not always the best guide.

With this in mind, our think tank has long been working on the concept of resilience, on the one hand by making its readers and members aware of the issues and challenges to come, and on the other hand by preparing them to respond and adapt to them. To do this, Futuribles gives them access to various types of publications: [foresight analyses](#) on transformations or evolutions, manifest or emerging, that appear to be key for the future, [articles that are a little more academic, published in *Futuribles* journal](#), [newswatches](#), pointing out weak signals, emerging trends or confirmations of trends, [forums](#) on controversial subjects, [signposts](#) offering indicators and perspectives on different themes, and [bibliographic reviews](#) of works, reports, events relating to issues that are decisive for the future. Since 2004, every two years, Futuribles has also published a prospective report aimed at exploring in depth major or emerging trends, disruptions, risks or a particular theme, over a long-term horizon (15-20 years): the [Vigie Report](#). Finally, the association coordinates various working groups involving its members and giving rise to specific meetings and publications, including the [Forum prospectif géopolitique](#), the [forum prospectif Santé 2040](#) and the [Forum prospectif des territoires](#), which have regularly addressed the issues of resilience.

Futuribles / Foresight Report / Résilience européenne

Sélection de documents

Table des matières

I. Environnement	5
• Prospective de l'insécurité minérale. Anticiper la nouvelle ère métallique de la transition bas-carbone / Foresight on Mineral Insecurity: Anticipating the New Metals Era of the Low Carbon Transition.....	5
• La stratégie énergétique de l'Union européenne	5
• La transition énergétique à l'heure des choix (Pierre Papon)	5
II. Économie	7
• Quelle stratégie de sécurité économique pour l'Union européenne ?	7
• La Chine peut-elle envahir Taiwan, et à quel prix pour l'économie mondiale ?	7
• Prospective de l'insécurité minérale. Anticiper la nouvelle ère métallique de la transition bas-carbone / Foresight on Mineral Insecurity: Anticipating the New Metals Era of the Low Carbon Transition.....	7
• Dossier Europe : quel rapatriement des chaînes de valeur ?	8
- Les dépendances stratégiques de l'Union européenne sur longue période de Vincent Vicard et Pauline Wibaux	8
- « Quels facteurs de reconfiguration des chaînes de valeur mondiales ? », d'Aymeric Lachaux.....	9
• Politique industrielle : le retour ?	9
III. Géopolitique	10
• Agonie ou réveil de l'Europe ?.....	10
• L'Europe au défi de la Tech américaine	10
• Quelques chroniques européennes ou articles de Jean-François Drevet	10
- L'Europe vulnérable	10
- L'Europe est-elle fragile ?.....	11
- L'Europe face au retour des blocs.....	11
- Faut-il croire à la résurrection de l'OTAN ? (2022) [et plus tôt L'Europe peut-elle toujours compter sur l'OTAN ? (2016)]	11
- Le Plan de relance européen, une percée historique	11
• La Chine peut-elle envahir Taiwan, et à quel prix pour l'économie mondiale ?	12
• Autonomie stratégique européenne. Penser les défis de la résilience à l'ère des rivalités sino-américaines	12
• Guerre en Ukraine : la dissuasion nucléaire sous tension ?	13
IV. Crises.....	14
• Grille d'analyse de la guerre en Ukraine	14
• Nouvelle donne pour la gestion de crise / A New State Of Affairs In Crisis Management	14

• Risques sanitaires : anticiper pour mieux gérer	14
• Guerre en Ukraine : la dissuasion nucléaire sous tension ?	15
• Vers une épidémie des pandémies ? Quels futurs pour la prévention, la détection et la gestion des crises sanitaires zoonotiques ?	15
• Anticiper 2030. Crises, transformations et résilience.....	15
• Rapport Vigie 2020 : Scénarios de rupture à l’horizon 2040-2050	15
• Scénarios Covid / dernier acte Crise du Covid-19 : quels scénarios pour les 18 prochains mois ? (2020).....	16
V. Articles supplémentaires.....	17
Environnement	17
- Le triptyque décarbonation / efficacité énergétique / sobriété dans les scénarios de transition énergétique (Antoine Le Bec).....	17
- Bifurcation écologique et économie désirable (Pierre Veltz)	17
- Protéger la santé face aux risques socio-écologiques (Quentin Bisalli).....	17
- Environnement et risques santé en France à l’horizon 2040 (François Bourse et Quentin Bisalli)	17
Économie.....	17
- Sur le décrochage économique Europe / États-Unis (ALB) / On the economic stall between Europe and the United States (ALB)	17
- “De-risking” : éclairage sur un nouveau concept (Morgan Paglia) / De-risking: a new concept in the spotlight (Morgan Paglia).....	17
- Les besoins de métaux critiques liés à la transition vers la mobilité électrique (Véronique Lamblin)	17
- Trajectoires géoéconomiques et géopolitiques à l’horizon 2030 (Marie Ségur)	17
- Automobile : vers un leadership chinois ? (Antoine Le Bec)	17
Géopolitique	17
- Terrorisme djihadiste, un nouvel enracinement ? (Morgan Paglia)	17
- Trajectoires géoéconomiques et géopolitiques à l’horizon 2030 (Marie Ségur)	17
- Loi de programmation militaire : la dépense est-elle à la hauteur des ambitions françaises ?.....	17
- Les câbles sous-marins, un enjeu géostratégique (Véronique Lamblin)	17
- Le projet européen de système de combat aérien du futur peut-il aboutir ? (Quentin Simon).....	17
- Les budgets de défense européens : état des lieux (Matthieu Anquez).....	17
Crises	17
- “De-risking” : éclairage sur un nouveau concept (Morgan Paglia) / De-risking: a new concept in the spotlight (Morgan Paglia).....	17
- Risques systémiques (CD-MS-Ademe).....	17

I. Environnement

• Prospective de l'insécurité minérale. Anticiper la nouvelle ère métallique de la transition bas-carbone / Foresight on Mineral Insecurity: Anticipating the New Metals Era of the Low Carbon Transition

Article d'Emmanuel Hache, revue *Futuribles* n° 458, jan.-fév. 2024

English

The recent economic, Covid and geopolitical crises, coupled with the aims of the battle against climate change and the stakes involved, have substantially intensified the concerns of the European Union and its member states over their supply chains for certain products and materials. Though the first EU list of so-called critical materials dates to 2011, concerns over access to resources go back further than that, as Emmanuel Hache reminds us at the beginning of this article, particularly in the USA. Nevertheless, the increasingly shrill alarms over planetary limits and the specific needs of the key sectors of the ecological and digital transitions confer a highly strategic role on various minerals, metals and materials, most of which are produced outside Europe. These strategic raw materials, which are indispensable for the current transitions, could shake things up internationally and are at the heart of the EU's thinking in terms of industrial sovereignty and a low-carbon development trajectory.

Hache shines a light on this 'mineral insecurity' with a very clear situational analysis of the supply conditions for these strategic raw materials and the EU's level of dependency. He stresses 'how fragmented the world has become' and the way trade is organized between the countries that produce and consume these critical materials: the new alliances, the related risks and advantages, the environmental and social challenges around strategic mineral exploitation, and a number of elements that have not yet been properly thought through (such as voluntary self-restraint). Lastly, he suggests four scenarios for how the EU's attitude to this insecurity of supply may evolve, depending, on the one hand, on the social acceptability of mining projects on its own territory and, on the other, on the degree of cartelization of the global market for raw materials.

French

Les récentes crises économiques, Covid, géopolitiques..., couplées aux enjeux et objectifs de la lutte contre le changement climatique, ont considérablement renforcé les préoccupations de l'Union européenne et ses pays membres concernant leurs chaînes d'approvisionnement en certains produits et matériaux. Si la première liste de matériaux dits « critiques » de l'Union date de 2011, les préoccupations relatives à l'accès aux ressources sont plus anciennes, comme le rappelle Emmanuel Hache en début de cet article, en particulier aux États-Unis. Néanmoins, le renforcement des alertes concernant les limites planétaires et les besoins spécifiques des secteurs clés des transitions écologique et numérique confèrent un rôle très stratégique à divers minerais, métaux et matériaux, dont la majeure partie est produite hors d'Europe. Ces matières premières stratégiques indispensables aux transitions en cours pourraient rebattre les cartes sur la scène internationale, et sont au cœur des réflexions de l'Union en matière de souveraineté industrielle et de trajectoire bas-carbone.

Emmanuel Hache propose ici un coup de projecteur sur cette « insécurité minérale », au travers d'un état des lieux très clair des conditions d'approvisionnement en ces matières premières stratégiques et de la dépendance de l'Union européenne. Il souligne la « fragmentation du monde » et la manière dont s'organise le commerce entre pays producteurs et consommateurs de ces matériaux critiques : les nouvelles alliances, les risques et atouts qui s'y rapportent, les défis environnementaux et sociaux qui gravitent autour de l'exploitation des minerais stratégiques, et certains impensés (comme la sobriété). Il propose enfin quatre scénarios d'évolution du rapport de l'Union européenne à cette insécurité d'approvisionnement, en fonction d'une part de l'acceptabilité sociale des projets miniers sur son territoire, d'autre part du degré de cartellisation du marché mondial des matières premières.

• La stratégie énergétique de l'Union européenne

Repère d'Antoine Le Bec, revue *Futuribles* n° 450, sept.-oct. 2022

L'Union européenne affiche, depuis plusieurs années, de grandes ambitions sur le plan environnemental (Pacte vert en 2019, « paquet climat » en 2021), notamment celle d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, avec un objectif intermédiaire de baisse de ses émissions de gaz à effet de serre de 55 % d'ici 2030. Mais la guerre lancée par la Russie en Ukraine et ses conséquences sur le plan énergétique ont modifié la donne. Ce « Repères » propose un point sur la stratégie énergétique de l'Union européenne (REPowerEU), telle qu'elle se dessine dans ce nouveau contexte.

• La transition énergétique à l'heure des choix (Pierre Papon)

Article de Pierre Papon, revue *Futuribles* n° 447, mars-avril 2022

Au cours de l'année 2020, nous avons ouvert, dans *Futuribles*, une [série spécifiquement consacrée à la transition écologique et énergétique](#). Ces derniers mois, plusieurs organisations ont rendu publics différents travaux visant à alimenter le débat relatif à l'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050, objectif affiché par la France (et l'Union européenne) pour lutter contre le changement climatique. Pierre Papon a examiné et comparé les principales publications proposant des scénarios ou des plans d'action en matière de transition énergétique pour la France à l'horizon 2050 (émanant de l'ADEME, RTE, Négawatt et du Shift Project) ; il détaille ici les enseignements qui en ressortent, venant ainsi compléter notre série lancée en 2020.

Dans tous les cas, la feuille de route est sans ambiguïté : il faut inciter à de nouveaux modes de vie pour réduire substantiellement les consommations énergétiques des Français. Ceci implique notamment de modifier les comportements alimentaires, de rénover et transformer les logements, et d'inciter à de nouveaux modes de transport. Pour ce faire, les choix énergétiques diffèrent selon les scénarios mais, comme le montre ici Pierre Papon, la part de l'électricité va croissant, sa production reposant sur une part elle-même en forte hausse des énergies renouvelables, la question du recours au nucléaire étant plus discutée dans les analyses ; plusieurs chiffrages sont avancés. L'accent est mis également sur la décarbonation de l'industrie et de l'agriculture, et l'impact possible des transformations à venir sur l'emploi fait l'objet de plusieurs estimations. Néanmoins, comme le rappelle Pierre Papon, la transition énergétique et les scénarios proposés pour l'accompagner reposent encore sur de nombreuses inconnues, en particulier sur le plan technique. Et du point de vue social, compte tenu des horizons temporels, des inerties propres aux secteurs concernés (logement, transport...) et à nos modes de vie, et des coûts et investissements nécessaires, il est urgent d'organiser une large concertation avec les citoyens, et une planification détaillée des politiques destinées à accomplir effectivement cette indispensable transition.

II. Économie

• Quelle stratégie de sécurité économique pour l'Union européenne ?

Article d'Elvire Fabry, revue *Futuribles* n° 461, juillet-août 2024

Après des décennies de mondialisation sinon heureuse, du moins sans heurts majeurs, une série de crises est venue bouleverser la donne : pandémie de Covid, guerre en Ukraine, conflit israélo-palestinien, tensions entre la Chine et les États-Unis... Dans ce contexte bouleversé, les États européens ont éprouvé les limites de leur dépendance extérieure dans un certain nombre de domaines (médicaments, technologies, minerais, céréales...) et pris une série de mesures politiques visant à recouvrer une part de leur souveraineté, en particulier dans certains secteurs jugés stratégiques. Alors qu'au moment où paraît ce numéro, une nouvelle Commission se met en place à la tête de l'Union européenne, que peut-on dire de la stratégie de sécurité économique européenne actuelle ? Existe-t-il une doctrine claire et consensuelle sur la manière de se protéger contre les risques stratégiques ? Comment l'Union se positionne-t-elle face aux *leaders* mondiaux que sont les États-Unis et la Chine, dont les gouvernements soutiennent fortement leurs entreprises nationales et adoptent des réglementations commerciales de plus en plus protectrices — sinon protectionnistes ? Serait-elle en mesure de faire face à un afflux de biens chinois si Pékin réorientait sa stratégie commerciale sur le continent européen sous l'effet des lois américaines ?

Ce sont ces questions déterminantes pour l'avenir des Européens qu'Elvire Fabry examine ici, montrant aussi comment l'Union européenne fait face à la situation, en adoptant une stratégie défensive en matière économique et commerciale. Mais la meilleure défense restant souvent l'attaque, elle incite les nouvelles instances européennes à aller plus loin et à déployer une stratégie offensive afin de relancer et protéger l'économie de l'Union, en profitant notamment de l'attractivité de son Marché unique.

• La Chine peut-elle envahir Taiwan, et à quel prix pour l'économie mondiale ?

Analyse prospective de Morgan Paglia et Marie Ségur – 16 juillet 2024

Le [Forum prospectif géopolitique](#) de l'association Futuribles International consacre son cycle 2024 à la place de la Chine sur la scène internationale à l'horizon 2030-2035. Dans ce cadre, des groupes de travail sont organisés régulièrement pour explorer certains sujets et certaines hypothèses d'évolution. Cette analyse prospective résulte de travaux portant sur Taiwan et les conséquences d'un éventuel conflit avec la Chine. En effet, l'invasion de Taiwan par Pékin constitue un scénario cauchemar d'un point de vue économique, qui pourrait avoir deux types d'impacts majeurs. D'une part, les principaux acteurs concernés, en premier lieu la Chine et les États-Unis, seraient enclins à imposer des sanctions économiques en cas de conflit, voire un blocus à distance de la région. D'autre part, ces acteurs disposent d'une capacité militaire telle qu'elle pourrait transformer une large partie du Pacifique occidental en une zone de guerre, avec de graves conséquences pour le commerce international. Cette analyse propose d'étudier dans quelle mesure une telle invasion pourrait se produire et, dans cette hypothèse, quelles en seraient les conséquences pour l'économie mondiale.

• Prospective de l'insécurité minérale. Anticiper la nouvelle ère métallique de la transition bas-carbone / Foresight on Mineral Insecurity: Anticipating the New Metals Era of the Low Carbon Transition

Article d'Emmanuel Hache, revue *Futuribles* n° 458, jan.-fév. 2024

English

The recent economic, Covid and geopolitical crises, coupled with the aims of the battle against climate change and the stakes involved, have substantially intensified the concerns of the European Union and its member states over their supply chains for certain products and materials. Though the first EU list of so-called critical materials dates to 2011, concerns over access to resources go back further than that, as Emmanuel Hache reminds us at the beginning of this article, particularly in the USA. Nevertheless, the increasingly shrill alarms over planetary limits and the specific needs of the key sectors of the ecological and digital transitions confer a highly strategic role on various minerals, metals and materials, most of which are produced outside Europe. These strategic raw materials, which are indispensable for the current transitions, could shake things up internationally and are at the heart of the EU's thinking in terms of industrial sovereignty and a low-carbon development trajectory.

Hache shines a light on this 'mineral insecurity' with a very clear situational analysis of the supply conditions for these strategic raw materials and the EU's level of dependency. He stresses 'how fragmented the world has become' and the way trade is organized between the countries that produce and consume these critical materials: the new alliances, the related risks and advantages, the environmental and social challenges around strategic mineral

exploitation, and a number of elements that have not yet been properly thought through (such as voluntary self-restraint). Lastly, he suggests four scenarios for how the EU's attitude to this insecurity of supply may evolve, depending, on the one hand, on the social acceptability of mining projects on its own territory and, on the other, on the degree of cartelization of the global market for raw materials.

French

Les récentes crises économiques, Covid, géopolitiques..., couplées aux enjeux et objectifs de la lutte contre le changement climatique, ont considérablement renforcé les préoccupations de l'Union européenne et ses pays membres concernant leurs chaînes d'approvisionnement en certains produits et matériaux. Si la première liste de matériaux dits « critiques » de l'Union date de 2011, les préoccupations relatives à l'accès aux ressources sont plus anciennes, comme le rappelle Emmanuel Hache en début de cet article, en particulier aux États-Unis. Néanmoins, le renforcement des alertes concernant les limites planétaires et les besoins spécifiques des secteurs clefs des transitions écologique et numérique confèrent un rôle très stratégique à divers minerais, métaux et matériaux, dont la majeure partie est produite hors d'Europe. Ces matières premières stratégiques indispensables aux transitions en cours pourraient rebattre les cartes sur la scène internationale, et sont au cœur des réflexions de l'Union en matière de souveraineté industrielle et de trajectoire bas-carbone.

Emmanuel Hache propose ici un coup de projecteur sur cette « insécurité minérale », au travers d'un état des lieux très clair des conditions d'approvisionnement en ces matières premières stratégiques et de la dépendance de l'Union européenne. Il souligne la « fragmentation du monde » et la manière dont s'organise le commerce entre pays producteurs et consommateurs de ces matériaux critiques : les nouvelles alliances, les risques et atouts qui s'y rapportent, les défis environnementaux et sociaux qui gravitent autour de l'exploitation des minerais stratégiques, et certains impensés (comme la sobriété). Il propose enfin quatre scénarios d'évolution du rapport de l'Union européenne à cette insécurité d'approvisionnement, en fonction d'une part de l'acceptabilité sociale des projets miniers sur son territoire, d'autre part du degré de cartellisation du marché mondial des matières premières.

• Dossier Europe : quel rapatriement des chaînes de valeur ?

Revue *Futuribles*, n° 457, nov.-déc. 2023

La mondialisation et l'essor des échanges commerciaux internationaux étaient des tendances lourdes des dernières décennies du siècle passé, notamment sous l'effet de l'éclatement des chaînes de valeur. Mais la pandémie de Covid, puis la guerre en Ukraine et les tensions entre la Chine et les États-Unis, ainsi que les politiques que ces deux pays ont adoptées, ont suscité depuis quelque temps en Europe une inquiétude et un espoir : une inquiétude depuis que l'Union européenne s'est rendu compte qu'elle était tributaire, par exemple pour ses approvisionnements en produits pharmaceutiques, d'ingrédients actifs qu'elle devait importer ; un espoir, celui de réussir à opérer une relocalisation de la production sur son territoire et, à défaut, de diversifier l'origine de ses importations. Les avantages de l'étalement des chaînes de valeur se sont alors révélés moindres que les inconvénients, la situation devenant nuisible à l'autonomie stratégique de l'Europe, à celle de ses États membres et à celle de ses entreprises.

Comment donc ont évolué ces chaînes de valeur depuis cette prise de conscience et les résolutions alors adoptées, y compris le plan de relance de l'Union européenne (*NextGenerationEU*) adopté en décembre 2020, la « Facilité pour la reprise et la résilience » (*REPowerEU*), entrée en vigueur en février 2021, et sa déclinaison dans les pays membres ?

Rappelons enfin, sur ce dossier, que le Fonds monétaire international (FMI) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC), 15 jours avant le sommet du G20 à New Delhi des 9 et 10 septembre 2023, s'alarmaient d'un commerce mondial de plus en plus « fragmenté » ? Dénonçant le « découplage technologique », Kristalina Georgieva, directrice générale du FMI, [écrivait, fin août](#) : « À mesure que les échanges commerciaux diminuent et que les barrières augmentent, la croissance mondiale sera durement touchée. » Elle estime que « la croissance économique mondiale d'ici 2028 ne dépassera pas 3 % par an, soit la prévision quinquennale la plus basse des trois dernières décennies ». À quoi la secrétaire américaine au Commerce, [Gina Raimondo, répond](#) : « Nous ne chercherons jamais à découpler ou à freiner l'économie chinoise » ; ajoutant : « nous ne faisons aucun compromis ni ne négocions en matière de sécurité nationale »...

Afin d'amorcer la réflexion sur le sujet des dépendances stratégiques, ce bref dossier propose deux articles :

- [Les dépendances stratégiques de l'Union européenne sur longue période de Vincent Vicard et Pauline Wibaux](#)

Les auteurs, se basant sur les données commerciales disponibles sur plus de 20 ans (1996-2019) en Europe, constatent qu'aucune tendance claire ne se dégage concernant le nombre de produits qualifiés de « dépendants » dans l'Union européenne, bien que des variations s'observent d'une année sur l'autre. En revanche, ils soulignent que la géographie des échanges se modifie et que l'Europe est de plus en plus dépendante de la Chine et, à un moindre degré, des États-Unis et de l'Inde (tandis que ses échanges avec la Russie, sauf pour quelques produits, ont sensiblement diminué).

Pourtant, dès l'hiver 2020, la production industrielle chinoise a enregistré une baisse importante qui s'est vite répercutée, au travers des chaînes de valeur, à l'échelle mondiale, par exemple sur les groupes automobiles.

L'Allemagne, première puissance industrielle en Europe, a vu combien sa dépendance aux importations d'énergie de Russie lui coûtait. Ainsi en est-il de l'Europe s'agissant des semi-conducteurs et des métaux rares. Qu'en sera-t-il demain ?

- « Quels facteurs de reconfiguration des chaînes de valeur mondiales ? », d'Aymeric Lachaux

L'auteur analyse les « facteurs de reconfiguration des chaînes de valeur mondiales ». Après quelques observations sur le commerce mondial de biens et services, l'auteur discute de l'impact que pourraient avoir l'invasion de l'Ukraine et, plus généralement, les tensions géopolitiques, notamment entre la Chine et les États-Unis. Il souligne également les défis auxquels devront faire face, d'une part les entreprises pour sécuriser leurs approvisionnements, d'autre part les pouvoirs publics pour favoriser la production nationale (*reshoring*), ou sa localisation dans des pays proches (*nearshoring*) ou alliés (*friendshoring*).

Hélas, depuis que l'Union européenne et les États membres ont pris conscience de leurs vulnérabilités et décrété qu'il était prioritaire d'y remédier, les années passent et le réveil de l'Europe est lent comparé à la dynamique chinoise et aux mesures prises par les États-Unis, à l'instar de l'*Inflation Reduction Act* adopté il y a déjà plus d'un an, en août 2022.

• Politique industrielle : le retour ?

Article de Pierre Papon, revue *Futuribles* n° 451, nov.-déc. 2022

La France, comme bien d'autres pays, est confrontée depuis de nombreuses années à une succession de crises, de nature économique, sanitaire, géopolitique, énergétique..., qui ont montré combien certains secteurs économiques étaient devenus (ou redevenus) stratégiques. Outre les denrées alimentaires qui ont ramené sur le devant de la scène la nécessité d'une certaine souveraineté alimentaire, les difficultés d'approvisionnement en certains minerais, métaux, composants électroniques, produits pharmaceutiques..., ont aussi montré l'importance du secteur industriel. Après des décennies de désindustrialisation, la nécessité de recouvrer une souveraineté dans ce secteur reprend place en haut de l'agenda politique. Est-ce possible ? Comment ? Dans quel délai ? L'économiste Élie Cohen s'est penché sur la question dans un ouvrage sorti en début d'année, juste avant qu'éclate le conflit russo-ukrainien, et ses analyses permettent d'éclairer très utilement le sujet. Pierre Papon en présente ici les grandes lignes et montre combien la question de la souveraineté industrielle de la France est devenue déterminante pour son économie, et combien il est important de déployer une réelle stratégie en la matière.

III. Géopolitique

• Agonie ou réveil de l'Europe ?

Article de Louis Gallois, revue *Futuribles* n° 465, mars-avril 2025

Après le [rapport d'Enrico Letta](#) sur l'avenir du marché intérieur remis en avril 2024 au Conseil européen, Mario Draghi, ancien président de la Banque centrale européenne (BCE) et du Conseil italien, a remis en septembre 2024 à la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, [un rapport sur la compétitivité européenne](#) qui souligne combien l'Europe se trouve de plus en plus distancée dans la compétition économique mondiale par les États-Unis et la Chine, un sujet souvent évoqué dans la revue *Futuribles*. Au-delà du constat — selon ses propres termes — de la « lente agonie » de l'Europe, ce rapport souligne l'urgence des actions à entreprendre pour que l'Europe se réveille (et formule 170 propositions), un message sans ambiguïté à l'attention notamment des institutions européennes fraîchement renouvelées.

Louis Gallois, coprésident de la Fabrique de l'industrie, outre ses anciennes fonctions à la tête d'EADS (Airbus) et de la SNCF, et comme Commissaire général à l'investissement (2012-2014), avait lui-même, 10 ans auparavant, proposé un [Pacte pour la compétitivité de l'industrie française](#) (2012). Il nous livre ici son analyse du rapport Draghi : d'abord en rappelant le constat sur le retard technologique de l'Europe, la nécessaire et difficile conciliation entre décarbonation et compétitivité, et la dépendance de l'Europe vis-à-vis de l'extérieur ; ensuite en soulignant ce qu'une relance impliquerait en termes d'innovations de rupture, d'énergie décarbonée et enfin de financement. En conclusion, après ce rapport Draghi, écrit-il, « nous ne pourrions pas dire que nous ne savions pas » ; c'est désormais « l'avenir de l'Europe qui se joue ».

• L'Europe au défi de la Tech américaine

Article d'Henri d'Agrain, revue *Futuribles* n° 465, mars-avril 2025

Depuis que Donald Trump a pris ses fonctions à la Maison Blanche début 2025, il multiplie les annonces à la fois protectionnistes et volontaristes (en termes d'investissement) dans de nombreux secteurs économiques. Le retour au pouvoir de ce président, qui a mis dans son premier cercle les principaux *leaders* de la Tech, laisse penser que la guerre commerciale et technologique internationale qui sévissait déjà, en particulier entre les États-Unis et la Chine (semi-conducteurs, intelligence artificielle...), va considérablement se renforcer. Et l'Europe dans tout ça ?, interrogent de nombreux commentateurs. Prise en étau entre ces deux puissances, animée par des valeurs qui — légitimement — l'incitent à avancer plus prudemment dans la transition numérique, elle peine aussi à faire front uni sur le plan tant politique qu'économique. Insuffisamment compétitive, ne soutenant pas assez ses propres acteurs dans le domaine de la recherche, de l'innovation, etc., elle a progressivement perdu une grande part de son indépendance dans des secteurs clefs.

Est-ce irréversible ? Peut-elle encore lutter au plus haut niveau alors que les géants de la Tech, majoritairement américains et chinois, monopolisent la plupart des infrastructures stratégiques (centres de données, câbles sous-marins, secteur spatial...) ? C'est un défi d'ampleur, souligne ici Henri d'Agrain, délégué général du Cigref (qui accompagne l'intégration du numérique dans les organisations françaises), mais il faut rester combatif. Après avoir listé les enjeux dont l'Union européenne doit désormais se préoccuper sérieusement (faiblesses structurelles, dépendance au *cloud* américain, vulnérabilités diverses, normes extraterritoriales, notamment en matière de cybersécurité, incidences géopolitiques, droit commercial...), il propose trois trajectoires possibles pour l'Europe numérique selon la manière dont elle fera face à ces défis : *statu quo* confirmant une forme de relégation stratégique, transition ambitieuse et souveraineté numérique retrouvée, ou exacerbation des tensions renforçant sa vulnérabilité.

• Quelques chroniques européennes ou articles de Jean-François Drevet

- L'Europe vulnérable

Revue *Futuribles* n° 463, nov.-déc. 2024

Deux ans et demi après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la guerre s'enlise et l'Union européenne se trouve au cœur d'un territoire très menacé, sans réelle autonomie militaire et de défense, tributaire de la protection de l'Alliance atlantique et des États-Unis. À mesure que la situation se prolonge et que la parenthèse pacifique du dernier demi-siècle se referme de plus en plus, la vulnérabilité de l'Union se fait plus grande. Dans ce contexte, Jean-François Drevet pointe, dans cette chronique, trois éléments particulièrement inquiétants : le risque d'une défaite diplomatique européenne, la réalité des garanties de protection du continent qu'est censée assurer l'OTAN, et l'insuffisance budgétaire de l'Union en matière de défense. Comment ces trois éléments pourraient ou devraient-ils évoluer pour

limiter cette vulnérabilité accrue de l'Europe ? Quelles sont les réelles marges de manœuvre de l'Union, pour préserver sa sécurité et la paix, compte tenu de ses finances et de son cadre institutionnel ?

[- L'Europe est-elle fragile ?](#)

Revue *Futuribles* n° 458, jan.-fév. 2024

Percutée de l'extérieur par le retour des conflits sur le sol européen (Ukraine / Russie), mais aussi à l'extérieur, de l'autre côté de la Méditerranée (Israël / Gaza), l'Union européenne connaît, fin 2023, à quelques mois de ses prochaines élections parlementaires, une situation inédite depuis plus de 30 ans et la fin de la guerre froide. Bâtie par une politique des petits pas, largement focalisée sur la sphère économique et commerciale (qui a produit de bons résultats jusqu'ici), elle peine à changer de dimension et à développer des politiques communes dans les domaines dans lesquels les États membres ont à cœur de conserver leur souveraineté (migrations, monnaie, fiscalité...). Qui plus est, les élargissements successifs ayant porté le nombre de ses membres à 27, les modalités de décision, en particulier au Conseil, font qu'il est devenu très compliqué de parvenir à des accords.

Cette situation fragilise-t-elle l'Union et dans quelle mesure ? Serait-elle en bout de course en termes d'intégration économique et politique ? Dans cette chronique, Jean-François Drevet examine les fragilités de l'Union dans cinq domaines clefs : le Marché unique, la politique budgétaire, la politique migratoire, la monnaie unique et la politique étrangère commune. Le bilan « est mitigé » comme il l'écrit en conclusion, mais le contexte extrêmement turbulent dans lequel évoluent désormais les Européens exige une (re)montée en puissance de l'action communautaire et une affirmation plus claire de leur appartenance à une entité commune.

[- L'Europe face au retour des blocs](#)

Revue *Futuribles* n° 455, juillet-août 2023

Comme l'a montré à plusieurs reprises Jean-François Drevet dans ses dernières chroniques, le retour de la guerre sur le Vieux Continent place l'Union européenne face à de nouveaux défis et, surtout, face à elle-même : ses choix politiques, les valeurs qu'elle promeut et s'efforce de défendre, ses alliances... Tout ce qui a été pas à pas institué depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, dans une optique de coopération économique (initialement basée sur l'énergie) et de maintien de la paix, se trouve aujourd'hui menacé, et c'est à une situation de confrontation de blocs antagonistes qu'elle doit désormais faire face. Tout autour de l'Union, la démocratie semble reculer : les printemps arabes ont fait long feu, la Turquie reste sous la coupe d'un président autoritaire, la Russie avance ses pions en Ukraine et rallie d'autres pays contestant les valeurs occidentales (Chine incluse) ; les sanctions économiques ont des conséquences palpables pour les citoyens européens (crise énergétique, inflation...) ; le défi migratoire demeure, etc. Comme le montre ici Jean-François Drevet, la donne a changé et l'Union doit rapidement revoir sa copie en matière de coopération avec ses périphéries. Son statut particulier sur l'échiquier mondial et ses valeurs humanitaires demeurent des atouts, mais sans agilité diplomatique ni révision de sa stratégie à l'international, elle risque de perdre tout crédit — au risque de se torpiller elle-même ?

[- Faut-il croire à la résurrection de l'OTAN ? \(2022\) \[et plus tôt L'Europe peut-elle toujours compter sur l'OTAN ? \(2016\)\]](#)

Revue *Futuribles* n° 450, sept.-oct. 2022

Les 29 et 30 juin dernier, l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) a réuni, à Madrid, les chefs d'État et de gouvernement des pays membres et de ses principaux partenaires. Au cœur des discussions figurait l'examen des défis de sécurité actuels et à venir, particulièrement importants dans le contexte de la guerre Russie-Ukraine, mais aussi l'adhésion de deux pays européens jusqu'ici neutres, la Finlande et la Suède. Alors que l'OTAN passait pour moribonde depuis quelques années, en particulier lors de la présidence Trump aux États-Unis, les évolutions géopolitiques et stratégiques en cours seraient-elles en train de changer la donne et de redynamiser l'Alliance atlantique ? C'est en partie le cas, comme le montre cette chronique européenne, mais ce regain d'intérêt et de dynamisme de l'OTAN ne doit pas masquer un certain nombre de questions pour l'heure non résolues. Quelle est la réelle capacité de dissuasion de cette alliance ? Élargie à de plus en plus de pays qui ne sont pas tous également pourvus sur le plan militaire, est-elle vraiment en mesure et prête à défendre tous ses membres au moindre incident ? Un tel élargissement ne risque-t-il pas d'aggraver les tensions avec la Russie ? La Turquie (et son régime autoritaire) demeure-t-elle légitime dans une alliance qui prône la défense de la démocratie ? Face à ces multiples questionnements, l'Union européenne n'aurait-elle pas intérêt à renforcer substantiellement sa propre politique de défense et de sécurité ?

[- Le Plan de relance européen, une percée historique](#)

Revue *Futuribles* n° 441, mars-avril 2021

Alors que la pandémie de Covid-19 continue de sévir en Europe, compliquée par l'apparition de nouveaux variants, obligeant de nombreux pays à reconfiner leur population et à restreindre leurs activités économiques, les perspectives de sortie de crise – sanitaire et *a fortiori* économique – s'éloignent. Fort heureusement, contrairement à la précédente crise (2008), l'Union européenne, cette fois, a privilégié la solidarité pour y faire face, avec l'adoption d'un Plan de

relance européen. Ceci constitue, selon Catherine Vieilledent et Jean-François Drevet, une percée historique : enfin, l'Union se donne les moyens de son existence en tant qu'entité économique et politique. Cet article présente la teneur de ce Plan de relance, les différents instruments mobilisés pour permettre aux États membres de soutenir puis relancer leur économie, et ce en quoi il marque un changement majeur dans l'histoire de la construction communautaire. Avec un budget commun déverrouillé, la possibilité de recourir à l'emprunt et le retour des ressources propres, l'Union change d'envergure et s'offre des moyens d'action puissants à long terme. C'est un progrès majeur qui témoigne concrètement de l'utilité de l'Union pour les citoyens et qui pourrait donner à l'ensemble européen une nouvelle chance de se repositionner sur la scène mondiale.

• **La Chine peut-elle envahir Taiwan, et à quel prix pour l'économie mondiale ?**

Analyse prospective de Morgan Paglia et Marie Ségur – 16 juillet 2024

Le [Forum prospectif géopolitique](#) de l'association Futuribles International consacre son cycle 2024 à la place de la Chine sur la scène internationale à l'horizon 2030-2035. Dans ce cadre, des groupes de travail sont organisés régulièrement pour explorer certains sujets et certaines hypothèses d'évolution. Cette analyse prospective résulte de travaux portant sur Taiwan et les conséquences d'un éventuel conflit avec la Chine. En effet, l'invasion de Taiwan par Pékin constitue un scénario cauchemar d'un point de vue économique, qui pourrait avoir deux types d'impacts majeurs. D'une part, les principaux acteurs concernés, en premier lieu la Chine et les États-Unis, seraient enclins à imposer des sanctions économiques en cas de conflit, voire un blocus à distance de la région. D'autre part, ces acteurs disposent d'une capacité militaire telle qu'elle pourrait transformer une large partie du Pacifique occidental en une zone de guerre, avec de graves conséquences pour le commerce international. Cette analyse propose d'étudier dans quelle mesure une telle invasion pourrait se produire et, dans cette hypothèse, quelles en seraient les conséquences pour l'économie mondiale.

• **Autonomie stratégique européenne. Penser les défis de la résilience à l'ère des rivalités sino-américaines**

Analyse prospective de Morgan Paglia et Marie Ségur – 30 avril 2024

En 2017, l'administration Trump a ouvert une vaste enquête sur les pratiques commerciales de la Chine. Depuis cette date, les relations économiques et financières entre les États-Unis et la Chine, premières économies de la planète, se sont tendues. En témoignent, notamment, les restrictions de plus en plus contraignantes établies par les deux pays concernant l'exportation de technologies à fort potentiel d'usage dual (civil et militaire). Le scénario d'une guerre techno-commerciale continue, marquée par une alternance de périodes de vives tensions et d'apaisements temporaires, apparaît aujourd'hui comme la trajectoire tendancielle au prisme de laquelle lire le futur des relations sino-américaines. C'est à ce titre qu'Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne, a introduit [le concept de de-risking](#) — que l'on peut traduire par réduction ou atténuation des risques —, pour questionner la nécessité de réorganiser partiellement ou complètement les chaînes de valeur de l'Union européenne afin d'assurer son autonomie stratégique dans ce contexte dégradé.

Largement repris par la Maison Blanche et le G7 réuni à l'été 2023, le *de-risking* et les stratégies de relocalisation ou de diversification qu'il sous-entend pourraient avoir des implications sérieuses pour l'économie mondiale. Pour l'Europe, minimiser ces risques économiques et commerciaux nécessiterait de trouver un point d'équilibre entre sécurisation de ses approvisionnements et poursuite des échanges, y compris avec la Chine, échanges toujours vitaux pour certains secteurs industriels européens. À ce jour, la définition d'une politique commune pouvant convenir à l'ensemble des États membres tout en prenant en compte les spécificités des relations nouées avec Pékin et Washington apparaît complexe, et sujette à de multiples aléas, pour partie liés au futur même de la relation sino-américaine. Quelle voie définir pour l'Union européenne (UE) au milieu de cette guerre techno-commerciale ? Quelles marges de manœuvre envisageables pour les États membres ?

Avec la contribution d'experts, de ses membres et de ses conseillers scientifiques, Futuribles International s'est attaché à envisager les futurs possibles des relations Chine / Europe / États-Unis à l'horizon 2040 et leurs implications stratégiques pour les organisations européennes, publiques comme privées. De ce travail collectif sont ressorties plusieurs tendances lourdes et incertitudes quant à l'évolution des relations sino-américaines et des relations UE-Chine, ainsi que plusieurs scénarios d'évolution possible du contexte global auquel l'Europe pourrait être confrontée à l'horizon 2040. Cette analyse prospective tire les enseignements de ces travaux, et présente les défis et perspectives de l'UE en matière d'autonomie stratégique.

• Guerre en Ukraine : la dissuasion nucléaire sous tension ?

Analyse prospective d'Antoine Le Bec – 15 nov. 2022

Dans un point militaire, le 9 novembre dernier, l'armée russe a annoncé son retrait de Kherson, l'une des villes symboliques de l'occupation russe en Ukraine, laissant les acteurs et commentateurs du conflit partagés : certains décrivent une défaite politique et militaire colossale pour Moscou, peut-être annonciatrice de prochains revers à l'est ; d'autres au contraire soulignent le ralentissement de la reconquête territoriale ukrainienne et y voient une réorganisation tactique de l'armée russe afin de consolider ses avancées. Quoi qu'il advienne, il est peu probable que le conflit prenne fin du jour au lendemain, les rétropédalages de Moscou étant fréquents comme en témoigne le yo-yo pratiqué vis-à-vis de l'accord sur l'exportation des céréales, ou des couloirs humanitaires. Dans ce contexte, les menaces d'emploi de l'arme nucléaire mises en avant régulièrement dans les médias, russes comme occidentaux, demeurent d'actualité ; cette éventualité constituant le stade ultime de la stratégie expansionniste de Vladimir Poutine. Mais quel crédit y accorder et comment appréhender la dissuasion nucléaire dans ce contexte ? Quels scénarios peut-on envisager en la matière, compte tenu à la fois de la situation, de la doctrine et des jeux d'acteurs ? Antoine Le Bec s'est penché sur ce sujet stratégique majeur et potentiellement dramatique pour l'ensemble de la communauté internationale. Il nous expose, dans cette analyse, les tenants et aboutissants de la dissuasion nucléaire tels qu'ils se posent début novembre 2022.

IV. Crises

• Grille d'analyse de la guerre en Ukraine

Séance du Prospective Lab du 25 juin 2024 animée par Marie Ségur et Antoine Le Bec

Une grille d'analyse de la robustesse des organisations et de leur résilience stratégique. Séance, avec la participation de Yannick André, responsable du pôle planification stratégique à LYNRED. Le compte rendu est [accessible en cliquant sur ce lien](#).

• Nouvelle donne pour la gestion de crise / A New State Of Affairs In Crisis Management

Article de Patrick Lagadec, revue *Futuribles* n° 457, nov.-déc. 2023

English /

Since passing the lips of the then President of the European Commission Jean-Claude Juncker in January 2016, the concept of polycrisis has become increasingly common in analyses of our present-day world. Faced with health-related, economic, climate, energy and geopolitical crises, our societies face multidimensional challenges that require institutional, political and economic decision-makers to revise how they interpret global events and to adapt their tools accordingly. Whether one-off or structural, the product of sudden shocks or potentially predictable developments, crises are coming at us from all directions, pitching citizens and other actors into unprecedented situations and leaving them, at times, totally perplexed. What is to be done in this new context? Patrick Lagadec, a leading specialist in the prevention and management of crisis situations, examines this new state of affairs. As his book aimed at these 'disoriented societies' is published, drawing on his own experience and that of the various actors he has encountered or worked with, he offers paths of reflection, action and reinvention for 'steering a course through chaos'.

French

Depuis son apparition en janvier 2016 par la voix du président de la Commission européenne de l'époque, Jean-Claude Juncker, le concept de polycrise se diffuse de plus en plus dans les analyses des observateurs de notre monde. Confrontées à des crises sanitaires, économiques, climatiques, énergétiques, géopolitiques..., nos sociétés font face à des défis multidimensionnels qui nécessitent, de la part des décideurs institutionnels, politiques, économiques, qu'ils revoient leurs grilles de lecture du monde, et adaptent leurs outils pour y faire face. Conjoncturelles ou structurelles, résultant de chocs brutaux ou qui auraient pu être anticipés, ces crises les percutent de toutes parts, plongent les acteurs et citoyens dans l'inconnu et, parfois, dans un grand désarroi. Que faire dans ce nouveau contexte ? Patrick Lagadec, grand spécialiste de la prévention et du pilotage en contexte de crise, revient ici sur cette nouvelle donne. À l'occasion de la parution d'un ouvrage destiné à ces « sociétés déboussolées », il propose, à la lumière de son expérience et des divers acteurs qu'il a croisés ou accompagnés, des pistes pour réfléchir, agir et se réinventer pour « naviguer dans le chaotique ».

• Risques sanitaires : anticiper pour mieux gérer

Article de Sylvie ZNATY, William DAB et Kévin JEAN, revue *Futuribles* n° 454, mai-juin 2023

Après la crise sanitaire de 2020-2021, l'association Futuribles International a mis en place, en 2022, un [forum prospectif Santé 2040](#) incluant notamment des travaux sur les relations entre santé et environnement. En écho à ces travaux, la revue *Futuribles* publie, dans ce numéro, un article de Sylvie Znaty, William Dab et Kévin Jean sur la prise en compte des risques sanitaires, leur nature et la nécessité de mieux les anticiper dans les organisations, publiques comme privées.

On a malheureusement, en France comme ailleurs, fait l'expérience de ce que pouvait coûter (au sens large : humain, économique, politique...) une crise sanitaire, et l'on mesure désormais l'importance de l'anticipation des risques et de la prévention en matière de santé. Mais concrètement, comment faire et surtout comment bien faire ?

Après un rappel de ce que recouvre la gestion des risques sanitaires, cet article décrit en quoi peut consister une politique en la matière et les outils sur lesquels elle doit s'appuyer : principes directeurs, cartographie des risques, etc. — des éléments essentiels mais susceptibles de varier selon le point de vue adopté (épidémiologiste, entrepreneur, juriste...). Les auteurs soulignent également la différence d'appréhension des problématiques de santé suivant le pays considéré — on ne court pas les mêmes risques dans les pays du Sud que dans ceux du Nord, dans une région industrielle que dans une région agricole... Qui plus est, les risques sanitaires que l'on rencontre aujourd'hui sont très souvent plurifactoriels, ce qui complique encore leur anticipation et leur prévention en raison de la diversité des acteurs concernés. En raison de ces différents éléments et pour tenir compte de l'environnement, qui constitue lui

aussi un élément majeur dans les conditions d'exposition au(x) risque(s) d'une population, les auteurs invitent à adopter une approche prospective intégrée, résolument intersectorielle, afin d'élaborer des scénarios de gestion des risques. Ils terminent par une réflexion sur les enjeux du principe de précaution, dans le cadre institutionnel de la France, avec en ligne de mire : informer, rassurer, protéger des citoyens très (trop ?) (parfois mal) informés...

• **Guerre en Ukraine : la dissuasion nucléaire sous tension ?**

Analyse prospective d'Antoine Le Bec – 15 nov. 2022

Dans un point militaire, le 9 novembre dernier, l'armée russe a annoncé son retrait de Kherson, l'une des villes symboliques de l'occupation russe en Ukraine, laissant les acteurs et commentateurs du conflit partagés : certains décrivent une défaite politique et militaire colossale pour Moscou, peut-être annonciatrice de prochains revers à l'est ; d'autres au contraire soulignent le ralentissement de la reconquête territoriale ukrainienne et y voient une réorganisation tactique de l'armée russe afin de consolider ses avancées. Quoi qu'il advienne, il est peu probable que le conflit prenne fin du jour au lendemain, les rétropédalages de Moscou étant fréquents comme en témoigne le yo-yo pratiqué vis-à-vis de l'accord sur l'exportation des céréales, ou des couloirs humanitaires. Dans ce contexte, les menaces d'emploi de l'arme nucléaire mises en avant régulièrement dans les médias, russes comme occidentaux, demeurent d'actualité ; cette éventualité constituant le stade ultime de la stratégie expansionniste de Vladimir Poutine. Mais quel crédit y accorder et comment appréhender la dissuasion nucléaire dans ce contexte ? Quels scénarios peut-on envisager en la matière, compte tenu à la fois de la situation, de la doctrine et des jeux d'acteurs ? Antoine Le Bec s'est penché sur ce sujet stratégique majeur et potentiellement dramatique pour l'ensemble de la communauté internationale. Il nous expose, dans cette analyse, les tenants et aboutissants de la dissuasion nucléaire tels qu'ils se posent début novembre 2022.

• **Vers une épidémie des pandémies ? Quels futurs pour la prévention, la détection et la gestion des crises sanitaires zoonotiques ?**

Analyse prospective de Marie Ségur – 15 avril 2022

Ces dernières années, la crise sanitaire de la Covid-19 mais aussi le développement de la grippe aviaire ou encore de la peste porcine nous obligent à jeter un regard neuf sur les risques que font peser les zoonoses (i.e. des maladies dont le pathogène, bactérie, virus ou parasite, peut être transmis de l'animal à l'homme, et inversement) sur nos sociétés contemporaines. De l'avis de plusieurs spécialistes, les épidémies par zoonose pourraient se multiplier car les facteurs qui les causent s'additionnent et s'aggravent. Or, les mécanismes mis en œuvre pour les prévenir, les détecter et les gérer semblent encore peiner à se développer pleinement.

Dans ce contexte, l'association Futuribles International, investie sur les évolutions possibles de la crise de la Covid-19 depuis mars 2020, a souhaité approfondir ses réflexions prospectives sur le sujet des zoonoses. Pour ce faire, Marie Ségur s'est, entre autres, entretenue avec deux experts : Jean-Luc Angot et Thierry Lefrançois, tous deux vétérinaires et membres de l'Inspection générale de la santé publique vétérinaire en France. Cette analyse prospective rappelle quels sont les éléments qui permettent d'affirmer que les zoonoses sont déjà et seront de plus en plus une menace sans précédent pour l'humanité ; puis elle présente les solutions envisageables pour y faire face ; enfin, elle esquisse quelques conjectures sur les futurs possibles de la prévention, la détection et la gestion des crises sanitaires zoonotiques.

• **Anticiper 2030. Crises, transformations et résilience**

Rapport d'étude / conseil - 2021

À quelles transformations et crises devons-nous nous préparer pour la décennie à venir ? Quels besoins sociaux en découleront et comment y répondre ? En association avec Futuribles, la Croix-Rouge a exploré ces enjeux et les premières pistes de réponses collectives, dans son rapport *Anticiper 2030. Crises, transformations et résilience*.

Téléchargeable gratuitement en haut de votre écran ou sur le site <https://www.croix-rouge.fr/Actualite/2030-c-est-demain.-Alors-preparons-nous-des-maintenant-!-2578>

Ce rapport a aussi fait l'objet d'[une audition au Sénat](#).

• **Rapport Vigie 2020 : Scénarios de rupture à l'horizon 2040-2050**

La crise actuelle rappelle que l'Histoire est rarement un long fleuve tranquille, que la prolongation des tendances en cours ne dessine pas toujours le futur le plus probable, que les ruptures sont fréquentes. Peut-on les anticiper ? Peut-on s'y préparer ? Comment se prémunir contre les ruptures menaçantes ? Comment favoriser celles qui nous semblent désirables ?

Ce rapport propose un panorama de 16 scénarios de rupture qui fournissent des esquisses d'un paysage mondial qui risque d'être en forte turbulence dans les 30 années qui viennent. Il explore des ruptures profondes, parfois très probables (par exemple celles liées aux modifications de l'environnement, aux changements de rapports de force entre puissances, etc.), et parfois moins (l'avènement d'une écologie de synthèse, le poids croissant des religions sur la politique, etc.). Ni prédictions ni prévisions, ces scénarios de rupture visent à éclairer le monde dans lequel nous sommes pour nous permettre d'imaginer les mondes vers lesquels nous pourrions aller.

Ces scénarios composent une cartographie des ruptures possibles, plus ou moins probables, souhaitables ou inacceptables, bien utile pour ordonner nos interrogations et nos controverses sur l'avenir. Ils sont une invitation à s'en préoccuper.

- Lien vers la synthèse en accès libre FR <https://www.futuribles.com/wp-content/uploads/related-documents/synthese-rapport-vigie-2020.pdf?postId=28743>
- Lien vers la synthèse / Free version / English https://www.futuribles.com/wp-content/uploads/related-documents/Vigie2020Summary_EN.pdf?postId=78320
- Lien vers la page où écouter le *podcast* de présentation et télécharger le rapport complet (réservé aux membres FI) : <https://www.futuribles.com/rapport-vigie-2020-scenarios-de-rupture-a-lhorizon/>

• Scénarios Covid / dernier acte Crise du Covid-19 : quels scénarios pour les 18 prochains mois ? (2020)

Document Futuribles

À la date d'écriture de ce document, certains pays notamment européens, et particulièrement la France, connaissent un sentiment de soulagement lié à la quasi-disparition de l'épidémie de Covid-19 sur leur territoire. Dans le même temps, à l'échelle mondiale, l'épidémie semble n'avoir jamais été si virulente que maintenant si l'on en juge par l'évolution du nombre de nouveaux cas (confirmés) chaque jour. Compte tenu de la forte contagiosité du virus et des incertitudes portant sur sa saisonnalité et ses possibles mutations, il est fort probable que l'épidémie du Covid-19 ne soit pas derrière nous. Ses pleines conséquences économiques, sociales et politiques sont, elles, clairement encore à venir.

L'association Futuribles International a engagé une réflexion prospective sur le sujet. Elle propose une grille de lecture des événements en cours et du paysage des possibles à l'horizon des 18 prochains mois. La réflexion est organisée autour de trois grandes échelles de réflexion : mondiale, européenne, française.

[Télécharger la synthèse du document](#)

[Upload Executive Summary](#)

V. Articles supplémentaires

Environnement

- [Le triptyque décarbonation / efficacité énergétique / sobriété dans les scénarios de transition énergétique \(Antoine Le Bec\)](#)
- [Bifurcation écologique et économie désirable \(Pierre Veltz\)](#)
- [Protéger la santé face aux risques socio-écologiques \(Quentin Bisalli\)](#)
- [Environnement et risques santé en France à l'horizon 2040 \(François Bourse et Quentin Bisalli\)](#)

Économie

- [Sur le décrochage économique Europe / États-Unis \(ALB\) / On the economic stall between Europe and the United States \(ALB\)](#)
- [“De-risking” : éclairage sur un nouveau concept \(Morgan Paglia\) / De-risking: a new concept in the spotlight \(Morgan Paglia\)](#)
- [Les besoins de métaux critiques liés à la transition vers la mobilité électrique \(Véronique Lamblin\)](#)
- [Trajectoires géoéconomiques et géopolitiques à l'horizon 2030 \(Marie Ségur\)](#)

Actualisation des scénarios et des messages clefs de Futuribles (2022)

- [Automobile : vers un leadership chinois ? \(Antoine Le Bec\)](#)

Géopolitique

- [Terrorisme djihadiste, un nouvel enracinement ? \(Morgan Paglia\)](#)
- [Trajectoires géoéconomiques et géopolitiques à l'horizon 2030 \(Marie Ségur\)](#)

Actualisation des scénarios et des messages clefs de Futuribles (2022)

- [Loi de programmation militaire : la dépense est-elle à la hauteur des ambitions françaises ?](#)
- [Les câbles sous-marins, un enjeu géostratégique \(Véronique Lamblin\)](#)
- [Le projet européen de système de combat aérien du futur peut-il aboutir ? \(Quentin Simon\)](#)
- [Les budgets de défense européens : état des lieux \(Matthieu Anquez\)](#)

Crises

- [“De-risking” : éclairage sur un nouveau concept \(Morgan Paglia\) / De-risking: a new concept in the spotlight \(Morgan Paglia\)](#)
- [Risques systémiques \(CD-MS-Ademe\)](#)