

Le Centre de politique culturelle de l'École universitaire d'Art et de Design de l'Ontario (ÉUADO/OCADU)

Soumission à Affaires mondiales Canada concernant les points de vue sur le fonctionnement de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM)

3 novembre 2025

Pour plus d'informations :

Miriam Kramer
Directrice générale, Relations gouvernementales et politiques publiques
mkramer@ocadu.ca

Samuel La France
Gestionnaire, Centre de politique culturelle
slafrance@ocadu.ca

Préparé par :
Danielle Pierre
Assistante de recherche diplômée, Centre de politique culturelle
dpierre@ocadu.ca

OCAD University
100, McCaul Street
Toronto, ON M5T 1W1
culturalpolicyhub@ocadu.ca

L'École universitaire d'art et de design de l'Ontario reconnaît les territoires ancestraux des Mississaugas of the Credit, des Haudenosaunee, des Anishinaabeg et des Huron-Wendat, qui sont les gardiens du territoire sur lequel nous vivons, travaillons et créons.

À propos de l'École universitaire d'art et de design de l'Ontario

L'École universitaire d'art et de design de l'Ontario (ÉUADO/OCADU) est la plus ancienne, la plus grande et la plus importante université d'art et de design du Canada. Elle est située au centre-ville de Toronto depuis 1876. Plus de 4 500 étudiants suivent l'un de nos 17 programmes de premier cycle et sept programmes de deuxième cycle. Nous sommes un centre de premier plan dans les domaines de l'art, du design, des médias numériques, de la recherche et de l'innovation, et nos cours sont dispensés par certains des meilleurs experts dans leur domaine. Les étudiants bénéficient d'un apprentissage pratique en studio dans de petites salles de classe et ont accès à des ateliers et des studios à la pointe de la technologie.

Nos étudiants acquièrent des compétences recherchées et recherchées sur le marché du travail et poursuivent leur carrière dans tous les secteurs imaginables, notamment l'animation, le design, le cinéma, l'illustration, l'édition, l'urbanisme et les arts visuels. L'ÉUADO enseigne à ses étudiants à innover et à résoudre les grands problèmes de notre époque. Nos diplômés comblent le déficit de compétences dans de nombreux secteurs différents, notamment l'industrie manufacturière, la finance, l'automobile, les industries créatives et la technologie. Nous leur transmettons les compétences transférables, l'esprit d'innovation et la créativité exigés par l'économie high-tech en pleine évolution d'aujourd'hui.

À propos du Centre de politique culturelle

Le Centre de politique culturelle de l'ÉUADO est un partenariat qui facilite et développe les capacités du secteur artistique et culturel en matière d'élaboration de politiques, de recherche, d'analyse de données, d'innovation en matière de programmes, ainsi que de mobilisation et d'échange de connaissances. Le Centre est une plateforme nationale bilingue qui crée des communautés de pratique entre chercheurs, décideurs politiques, artistes et créateurs issus des milieux universitaires, gouvernementaux, privés et à but non lucratif de tout le Canada. Il soutient la prise de décision en matière de politique culturelle, du niveau local au niveau national, et est un partenaire dans les questions de politique publique auxquelles contribuent les secteurs culturels.

Résumé

Dans cette soumission à la consultation, le Centre de politique culturelle de l'ÉUADO présente ses considérations pour l'examen de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) en 2026, en mettant l'accent sur la protection de la souveraineté culturelle canadienne et de l'économie créative. L'ALENA et l'ACEUM protégeaient et exemptaient les arts et la culture, et il est essentiel que cette exemption soit maintenue dans les accords futurs.

Les arts et la culture sont essentiels à l'économie, à l'identité et à la présence mondiale du Canada. La souveraineté culturelle doit rester un principe fondamental de la révision des accords commerciaux afin de garantir que les histoires et les valeurs canadiennes continuent de prospérer. La soumission répond au protectionnisme croissant des États-Unis, notamment les droits de douane sur les films étrangers et la suppression des seuils d'exonération douanière, qui menacent les exportations culturelles du Canada. Elle préconise une approche de la politique commerciale centrée sur les créateurs, qui reflète les valeurs et les priorités économiques du Canada.

Voici les principales recommandations :

1. **Souveraineté culturelle** : maintenir et renforcer l'exemption culturelle afin de protéger l'identité canadienne et les industries créatives.
2. **Alignement numérique** : élargir les dispositions relatives au commerce numérique afin d'inclure des protections pour les créateurs et de veiller à ce qu'aucune faille ne compromette la politique culturelle.

Introduction

Les arts, la culture et les industries créatives ont un impact économique important dans tout le Canada et dans chaque province. Selon le récent [rapport Artworks publié](#) par la Chambre de commerce du Canada et Business/Arts, la culture et les industries créatives ont contribué à hauteur de 65 milliards de dollars (environ 2 %) au produit intérieur brut (PIB) du Canada pour la seule année 2024. [Hill Strategies](#) démontre que la culture est un secteur d'exportation majeur pour de nombreux Canadiens : en 2022, les exportations culturelles du Canada ont atteint 24,5 milliards de dollars. Des sous-domaines clés tels que les arts visuels et appliqués (10,3 milliards de dollars) et les médias audiovisuels et interactifs (7,9 milliards de dollars) ont représenté 74 % des exportations culturelles cette année-là. Les œuvres écrites et publiées, les spectacles vivants et les médias audiovisuels/interactifs restent les catégories les plus importantes. La [Stratégie d'exportation créative du Canada \(2024\)](#) fournit un cadre pour garantir que ces produits canadiens, notamment les films, les émissions de télévision, les médias et les productions créatives, s'inscrivent dans la stratégie globale d'exportation du pays.

Les experts en politique commerciale et les analystes politiques craignent que les droits de douane nord-américains ne nuisent aux arts et à la culture ainsi qu'à l'économie canadienne. À titre d'exemple, en mai 2025, les États-Unis ont menacé d'imposer des [droits de douane de 100 % sur « tous les films produits dans des pays étrangers »](#). De plus, la récente [suppression de l'exemption américaine de minimis](#) par l'administration américaine affecte les exportateurs canadiens : les expéditions du Canada vers les États-Unis d'une valeur inférieure à 800 dollars américains ne sont plus exemptes de droits et de tarifs douaniers. Les exportations canadiennes ne bénéficient plus du statut de nation la plus favorisée auprès des États-Unis en vertu des accords conclus avec l'Organisation Mondiale du Commerce, ce qui aura une

incidence sur l'offre de contenu canadien sur les marchés américains. Les droits de douane américains auront également un impact sur l'économie canadienne : au début de l'année, la Chambre de commerce du Canada a prédit que l'imposition de droits de douane de 25 % pourrait plonger le Canada dans une récession et coûter jusqu'à 1 900 dollars par an aux ménages. À ce jour, les droits de douane ont augmenté pour atteindre 35 % et les droits de douane de rétorsion ont été retirés.

Contrairement aux États-Unis, le Canada et le Mexique continuent d'entretenir de solides relations diplomatiques et commerciales, comme en témoignent la signature [d'un nouvel accord bilatéral entre le Canada et le Mexique](#), les préparatifs de la Déléguée Commerciale en vue d'une mission commerciale et la prochaine délégation d'affaires de la [Chambre de commerce canadienne](#) (février 2026).

En tant que troisième partenaire commercial du Canada en termes de marchandises, et avec une population de plus de 132 millions d'habitants, les possibilités de croissance de l'économie créative avec le Mexique pourraient être pleinement exploitées. Au cours des derniers mois, le Centre de politique culturelle a suivi l'actualité et les signes de changement liés aux droits de douane et au commerce.

L'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), l'accord de libre-échange trilatéral nord-américain entre ces trois pays, a apporté une certitude à long terme aux entreprises créatives et aux artisans. [Une consultation préalable menée par Affaires mondiales Canada du 17 août au 31 octobre 2024](#) a confirmé que le maintien d'un accès prévisible et sans droits de douane au marché, qui permet la coopération trilatérale, est essentiel pour les acteurs du secteur créatif.

Le présent rapport rassemble les points de vue publics du secteur des arts, de la culture et du patrimoine ainsi que des industries créatives sur le commerce nord-américain et la politique étrangère connexe. Il est présenté à titre de contribution au premier examen conjoint du fonctionnement, de la mise en œuvre et des résultats de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM, qui débutera en 2026). Ce prochain examen conjoint est l'occasion : de remédier aux lacunes actuelles en matière de développement économique et de normes de travail ; d'explorer les questions qui ne sont pas actuellement couvertes par l'ACEUM ; et d'assurer le succès et la résilience des arts, de la culture et des industries créatives.

Protéger la culture canadienne

La culture est largement reconnue comme un élément essentiel du développement durable, un concept renforcé par de [nombreux cadres et appels à l'action publiés à la suite du sommet MONDIACULT 2025](#) à Barcelone. Les arts jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité de vie au Canada : [95 % des Canadiens conviennent](#) que les arts améliorent la qualité de vie dans leur communauté, et les amateurs de culture font régulièrement état d'[un fort sentiment d'identité nationale et d'appartenance](#). La protection de la souveraineté culturelle canadienne est une étape cruciale pour soutenir l'expression culturelle, qui à son tour enrichit la vie des Canadiens et favorise la cohésion sociale.

Comme l'explique le Fonds des médias du Canada (FMC), la souveraineté culturelle désigne le droit d'une nation à définir, protéger et promouvoir ses propres valeurs, traditions, langues et formes d'expression artistique, sans ingérence extérieure : « La souveraineté culturelle signifie également ne pas permettre aux entreprises culturelles étrangères de monopoliser les secteurs du cinéma, de la musique et des arts de la scène sur notre propre territoire. » Elle implique des engagements clairs en faveur des arts, de la culture et du patrimoine afin de

permettre aux Canadiens de raconter leurs propres histoires avec exactitude et de donner aux cultures locales les moyens de refléter leurs propres récits.

La souveraineté culturelle contrebalance l'hégémonie américaine et la domination du marché. Lors d'une récente table ronde sur les industries créatives axée sur l'avenir de l'IA et organisée par le Festival international du film de Toronto (TIFF) et le Centre de politique culturelle, des cadres supérieurs des industries créatives et des dirigeants du secteur public ont fait remarquer que la période actuelle de changements économiques, technologiques et géopolitiques est le moment idéal pour le Canada de se montrer ambitieux en matière d'économie créative. Il est nécessaire d'ajuster les accords commerciaux existants afin de garantir que les créateurs et leurs entreprises bénéficient d'un soutien en tant que moteurs culturels, créateurs de contenu de haute qualité et secteur industriel en pleine croissance. Pour y parvenir, les questions suivantes devraient être abordées lors de l'examen conjoint de l'ACEUM en 2026 :

1. Maintenir l'exemption culturelle
2. Élargir la couverture des activités, biens, produits et services numériques

Exemption culturelle

Recommandation : maintenir le chapitre 32 : Exceptions et dispositions générales pour la culture

Depuis 1989, il existe une exemption pour les « industries culturelles » (édition, production cinématographique, distribution musicale et radiodiffusion et télédiffusion) en matière de droits et de tarifs douaniers sur les biens, produits et expressions culturels. Les dispositions énoncées au chapitre 32 : Exceptions et dispositions générales contrebalancent la prédominance de la culture américaine dans les médias canadiens et protègent la souveraineté culturelle du Canada. L'exemption culturelle permet au Canada de prendre des mesures pour soutenir et protéger ses industries culturelles, sans contrevenir à l'esprit et aux termes de l'accord commercial global. L'UNESCO a salué cette exemption comme une approche de longue date dans les négociations commerciales du Canada, car elle offre une adaptabilité dans le temps pour protéger les politiques dans les environnements analogiques et numériques. L'exemption culturelle est conforme aux objectifs de développement durable des Nations unies en matière de travail décent et de croissance économique (ODD 8), de réduction des inégalités (ODD 10) et de partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17).

L'analyse du [Centre canadien de politiques alternatives](#) (CCPA) suggère que le gouvernement du Canada pourrait renforcer l'exemption culturelle en :

- Abordant la question de la production numérique, du streaming et du stockage infonuagique;
- Incluant cette exemption dans tous les accords commerciaux (plutôt que de la mentionner dans des documents antérieurs ou dans une annexe) ;
- Élargissant la définition des « industries culturelles » afin d'y inclure d'autres disciplines créatives, telles que les arts du spectacle, les arts visuels et l'artisanat ; et
- Mettant à jour le libellé afin de permettre son application aux technologies émergentes et aux nouveaux médias.

En vertu de l'exemption culturelle actuelle, le Canada conserve la possibilité de mettre en œuvre des politiques telles que des quotas de diffusion, des programmes de financement et

des réglementations pour soutenir les artistes et les créateurs canadiens sans restriction de la part du Mexique et des États-Unis. Un sondage réalisé par l'Association canadienne des producteurs médiatiques (ACPM) montre que [91 % des Canadiens souhaitent protéger la culture et l'identité nationale de leur pays contre l'influence américaine](#). La perte de l'exemption pour les industries culturelles lors d'un nouveau cycle de négociations aurait des conséquences néfastes pour les industries créatives, pour les artistes et les créateurs qui y travaillent et pour la souveraineté culturelle du Canada.

Biens et médias numériques

Recommandation : élargir le chapitre 19 : Commerce numérique au profit des créateurs et des artistes

Des examens, discussions et modifications importantes concernant les créations numériques sont nécessaires pour refléter le développement et l'utilisation rapides de l'intelligence artificielle, de l'informatique quantique et des technologies de pointe. L'[examen commercial de 2024](#) a suggéré que l'harmonisation et l'alignement des politiques en matière de cybersécurité, de propriété intellectuelle (PI) et de télécommunications, ainsi que la création d'une annexe sectorielle pour les technologies de pointe, pourraient contribuer à l'alignement stratégique numérique entre le Canada, le Mexique et les États-Unis.

Le gouvernement devrait s'efforcer de suivre le rythme des évolutions technologiques en matière d'IA, d'interopérabilité et de convergence réglementaire dans ces domaines. Toutefois, [comme le préconise la CDEC](#), il est important qu'aucune faille ne soit créée dans l'exemption culturelle par le biais de dispositions sur le commerce numérique ou l'IA. En outre, la définition actuelle de l'exemption culturelle est obsolète dans sa référence aux technologies numériques contemporaines et futures et aux capacités de calcul. Idéalement, l'exemption pourrait donc être mise à jour pour inclure les activités, les biens, les produits et les services numériques.

Bien qu'il n'y ait pas de consensus au sein de l'industrie sur cette question, la concertation du Centre de politique culturelle avec son réseau a révélé un fort soutien parmi les créateurs et les représentants du secteur culturel en faveur de protections réglementaires pour les activités, les biens et les services numériques, en particulier en ce qui concerne l'émergence de nouveaux outils et technologies d'IA. Le *Chapitre 19 : Commerce numérique* doit garantir que les créateurs canadiens puissent tirer parti des opportunités commerciales en ligne, tout en encourageant un environnement en ligne qui renforce la confiance des consommateurs. Les négociations de l'ACEUM devraient soutenir et s'aligner sur la réforme en cours de la *Loi sur la diffusion continue en ligne* et les intentions législatives visant à « veiller à ce que les histoires et la musique canadiennes soient largement offertes sur les plateformes de diffusion en continu, au profit des générations futures d'artistes et de créateurs canadiens ».

Les disparités socio-économiques peuvent être comblées en brisant les schémas d'exclusion des personnes autochtones. Le gouvernement du Canada devrait chercher à rééquilibrer l'accès inégal des PME autochtones aux marchés nord-américains. La prise en compte des principes économiques autochtones axés sur le bénéfice mutuel devrait être incluse et mise en avant lors de la révision. Les personnes des Premières Nations, Métis et Inuits du Canada produisent bien plus que des œuvres d'art, de l'artisanat et des biens culturels et méritent d'être invités à participer à la révision conjointe.

Résumé et conclusion

Cette soumission souligne le rôle essentiel des arts, de la culture et des industries créatives dans l'économie et la formation de l'identité du Canada, en mettant l'accent sur leur contribution de 2 % (65 milliards de dollars) au PIB et de 24,5 milliards de dollars aux exportations culturelles. Elle attire l'attention sur les préoccupations croissantes suscitées par les récentes politiques commerciales des États-Unis, notamment l'augmentation des droits de douane et la suppression de l'exemption *de minimis*, qui menacent les exportations culturelles et la stabilité économique du Canada.

À cet égard, la souveraineté culturelle est importante ; elle représente le droit du Canada de promouvoir et de protéger ses propres expressions culturelles, en particulier face à la domination du marché américain et aux technologies émergentes telles que l'IA. Le Canada se trouve à un moment charnière pour réaffirmer son engagement en faveur de la souveraineté culturelle et de l'économie créative. La prochaine révision de l'ACEUM offre une occasion stratégique de moderniser les dispositions commerciales, de protéger les créateurs canadiens et de garantir un accès équitable aux marchés nord-américains (y compris le Mexique).

En maintenant l'exemption culturelle, en élargissant les protections numériques, en renforçant les droits de propriété intellectuelle et en soutenant les PME et les créateurs autochtones, le Canada peut favoriser un secteur créatif résilient, inclusif et compétitif à l'échelle mondiale.

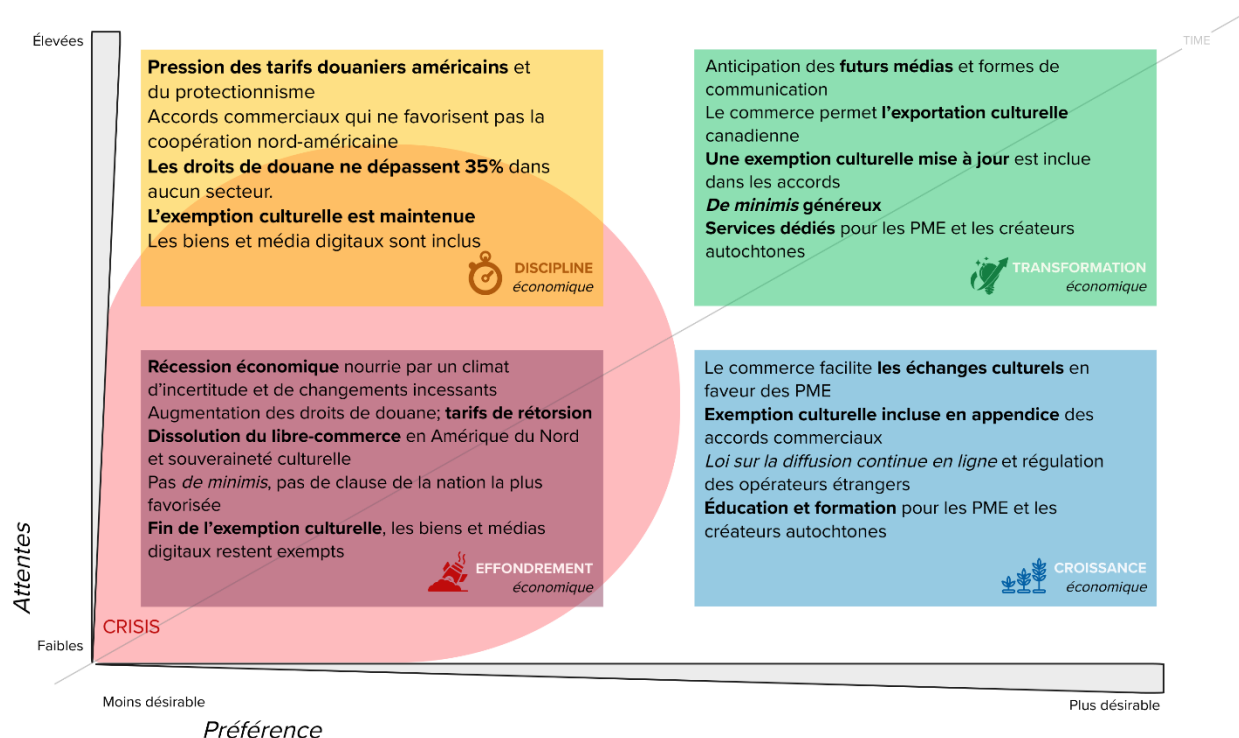
Annexe : Scénarios futurs de changement

La rupture actuelle du libre-échange en Amérique du Nord génère une grande incertitude dans de nombreux domaines politiques et économiques ; les domaines culturels n'ont pas été épargnés. Comme l'a déclaré l'Observatoire de l'innovation dans le secteur public, les gouvernements doivent de toute urgence réinventer leur manière de prendre des décisions stratégiques et politiques. [L'École de la fonction publique du Canada](#) met l'accent sur la prospective comme nouvelle compétence fondamentale pour les fonctionnaires. En tant que discipline universitaire, la prospective stratégique constitue un ensemble de techniques utilisées pour établir une compréhension commune des forces qui façonnent l'avenir et la prise de décision à long terme (Stein et Goodman, 2007 ; Policy Horizons Canada, 2016). À l'ÉUADO, les méthodes de prospective stratégique sont enseignées et utilisées pour donner un sens à la complexité et se préparer à l'incertitude.

Le diagramme suivant applique la prospective stratégique pour réfléchir au commerce nord-américain en relation avec l'avenir des industries créatives, de l'expression culturelle et de l'identité et du patrimoine canadiens. Cette inclusion créative vise à identifier les priorités des acteurs du monde des arts, de la culture et du patrimoine pour les négociations de l'AEUMC en illustrant les scénarios attendus et souhaitables. Ce diagramme identifie également les éléments des accords et des politiques actuels qui permettent d'obtenir les résultats et les opportunités les plus souhaitables pour l'avenir.

Quelles circonstances économiques et quels instruments de l'ACEUM favorisent un commerce nord-américain libre et ouvert entre le secteur des arts, de la culture et du patrimoine et les industries créatives au Canada ?

Figure 1: Scénarios ACEUM x Culture pour les négociations commerciales



Ces scénarios potentiels utilisent des circonstances économiques (effondrement, discipline, croissance et transformation) pour envisager des scénarios possibles pour la prochaine révision de l'ACEUM. Ces scénarios sont classés par ordre de priorité comme résultats souhaités, préférés, attendus ou de crise.

Nous partageons cette inclusion créative afin de reconnaître que les scénarios d'effondrement et de discipline semblent être des avenir probables à ce stade.

Chaque scénario décrit les instruments commerciaux en place qui rendent les différents scénarios possibles. Pris ensemble, ces scénarios décrivent un continuum d'approches pour la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent mémoire. La souveraineté culturelle doit être protégée dans tous les scénarios, et cela passe par la défense et le renforcement de l'exemption culturelle. Cette exemption est bénéfique pour les trois parties à l'ACEUM.

Ce n'est que dans des conditions de croissance ou de transformation que le Canada pourra conserver sa position de leader mondial dans les domaines de l'intelligence artificielle, des logiciels et des industries numériques.

Références

Wilhelm, Kelly et Miriam Kramer. 2025. « Trump, tarifs et commerce : quels sont les enjeux pour les arts et les industries créatives ? » Centre de politique culturelle (blog), 1er février 2025. <https://culturalpolicyhub.ocadu.ca/fr/news/trump-tarifs-et-commerce-quels-sont-les-enjeux-pour-les-arts-et-les-industries-creatives>

Hill Strategies Research. 2023. « Economie culturelle du Canada en 2023 ». *Stats & Insights*. <https://statsinsights.hillstrategies.com/p/canadas-cultural-economy-in-2023>.

Statistique Canada. 2025. « Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2023 ». *Le Quotidien*, 2 juin 2025. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250602/dq250602a-fra.htm>

Affaires mondiales Canada. 2024. *Rapport sur ce que nous avons entendu : Consultation de la population canadienne sur le fonctionnement de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique*. 17 août 2024. <https://international.canada.ca/fr/affaires-mondiales/consultations/commerce/2024-08-17-aceum-fonctionnement/rapport>.

Dunn, Jack et Brent Lang. 2025. « Trump annonce qu'il imposera des droits de douane de 100 % sur les films réalisés en dehors des États-Unis ». *Variety*, 4 mai 2025. <https://variety.com/2025/film/news/trump-tariff-foreign-film-national-security-1236386566/>.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 2025. « Suppression de l'exemption de minimis aux États-Unis : ce que les entreprises canadiennes doivent savoir ». *Outils et ressources de la FCEI*, 28 août 2025. <https://www.cfib-fcei.ca/fr/ressources/exemption-de-minimis-etats-uni-aceum>.

Major, Darren. 2025. « La plupart des droits de douane de rétorsion du Canada ont été supprimés. Et maintenant ? » *CBC News*, 1er septembre 2025. <https://www.cbc.ca/news/politics/most-retaliatory-tariffs-removed-1.7620036>.

Centre de politique culturelle. 2025. « Pleins feux sur MONDIACULT 2025 ». Centre de politique culturelle, 10 octobre 2025. <https://culturalpolicyhub.ocadu.ca/fr/news/pleins-feux-sur-mondiacult-2025>.

UNESCO. 2020. « L'exemption pour les industries culturelles dans les accords commerciaux du Canada ». *Plateforme de suivi des politiques*. <https://www.unesco.org/creativity/en/policy-monitoring-platform/cultural-industries-exemption-canadas-free-trade-agreements>.

Neil, Garry. 2024. « Le Canada doit renforcer l'exemption culturelle dans ses accords de libre-échange ». *Centre canadien de politiques alternatives*, 30 juillet 2024. <https://www.policyalternatives.ca/news-research/canada-needs-to-strengthen-the-cultural-exemption-in-its-free-trade-agreements/>.

Castillo, Mario. 2024. « Les promesses non tenues de l'ACEUM : des réglementations injustes entravent les entreprises autochtones ». *The Future Economy*, 21 novembre 2024. <https://thefutureeconomy.ca/op-eds/unfulfilled-promises-cusma-unfair-regulations-hinder-indigenous-businesses/>.

HRM Online. 2024. « Les lacunes en matière de compétences ont une incidence sur la productivité : recherche ». HRM Online. <https://www.hrmonline.com.au/section/strategic-hr/skills-gaps-impacting-productivity-research/>.

École de la fonction publique du Canada. 2024. « Futurisme pour les décideurs politiques ». Vidéo. Consulté le 28 octobre 2025. <https://youtu.be/AJyDaNVzH3Q?si=IXLXHH-uLFOP0ziY>.

Global Finance Magazine. 2025. « Le Mexique et le Canada signent un accord économique bilatéral ». Global Finance, 22 octobre 2025. <https://gfmag.com/economics-policy-regulation/mexico-and-canada-sign-bilateral-economic-agreement/>.

Coalition pour la diversité des expressions culturelles (CDEC). 2025. *S'engager pour la souveraineté culturelle canadienne*. PDF. https://cdec-cdce.org/wp-content/uploads/2025/09/FR-CDEC-Enjeux_8_octobre.pdf

Chambre de commerce du Canada. 2025. « Notre déclaration sur l'accord de partenariat stratégique entre le Canada et le Mexique ». Chambre de commerce du Canada, 19 septembre 2025. https://chamber.ca/fr/news/notre-declaration-sur-laccord-de-partenariat-strategique-entre-le-canada-et-le-mexique/?doing_wp_cron=1762545590.3838269710540771484375.

Stein, S., & Goodman, L. (2007). *Anticiper pour une innovation significative : SMARTlab comme étude de cas*. SMARTlab UK. <https://systemsorienteddesign.net/wp-content/uploads/2011/01/leonardoFutureForesightingLdoc.pdf>

Policy Horizons Canada. (2016). *Module 1 de la méthode de prospective Horizons : introduction à la prospective*. Gouvernement du Canada. <https://horizons.service.canada.ca/resources/wp-content/uploads/2022/08/2016-271-presentation-eng.pdf>