



**RESILIENT**

**FONDATION  
ROCKEFELLER  
& LES 100 VILLES  
RÉSILIENTES**

Une opération de  
Social Learning ?

**Mémoire - Promotion MSIE30  
ÉCOLE DE GUERRE ÉCONOMIQUE  
PARIS - MAI 2019**

# **LA FONDATION ROCKEFELLER & LES 100 VILLES RÉSILIENTES**

Mémoire MSIE 30 – PARIS, Mai 2019  
ÉCOLE DE GUERRE ÉCONOMIQUE

**Auteurs :**

Corinne PETITPREZ, Gildas GUILLERM, Charline CLERGET,  
Karim ALIBEY, Abdeladim ABDERRAHMANE

**Sous la direction de :**

Christian HARBULOT

## Remerciements

Nous souhaitons remercier tout d'abord Monsieur Christian HARBULOT, directeur de l'École de Guerre Économique ainsi que l'équipe pédagogique et l'intégralité du corpus professoral pour l'ensemble des enseignements et accompagnements ayant contribué à nous faire porter un regard et une capacité d'analyse multicritère mis en pratique dans le cadre de ce mémoire.

Nous remercions également les nombreuses personnalités qui nous ont donné de leur temps pour répondre à nos questionnements et problématiques :

- Christian DESPRÈS - Ministère de la transition écologique et solidaire - SDIE
- Gwenaël JOUANNIC - Chargée de recherche - CEREMA
- David NICOGOSSIAN - Chargé de recherche - CEREMA
- Michel PIEYRE - Directeur Mission développement durable, études et prospectives - DGA Développement de l'économie territoriale, de l'insertion et de l'environnement du département de l'Hérault
- Magali REGHEZZA-ZITT - Chargée de recherche - École Normale Supérieure Paris
- Samuel RUFAT - Maître de conférences en géographie - Université de Cergy-Pontoise
- Karim SELOUANE - Fondateur et Directeur du Bureau d'étude RESALLIANCE, issu du programme intraprenarial et prospectif LEONARD du Groupe Vinci
- Christian SOMMADE - Directeur du Haut Comité Français pour la Défense Civile
- Clara VILLAR - Chef du pôle Plan Rhône - DREAL Auvergne-Rhône-Alpes

## Résumé

Alors que l'Europe est clairement engagée dans une guerre économique, avec notamment un rôle majeur joué par les États-Unis dans un certain nombre de secteur stratégique (santé, transition énergétique, aéronautique, etc), nous avons souhaité traiter des mécanismes du soft power par le prisme de la Fondation Rockefeller, et plus particulièrement son programme international « 100 Villes résilientes » (100 RC).

Les chocs et les épreuves sont en constante évolution dans le monde, que ce soit en matière de changements climatiques, de sécurité des ressources en eau, de recul de la biodiversité ou d'urbanisation rapide. Considérant que le bien-être de l'humanité passe par la capacité des gens, de plus en plus nombreux dans les aires urbaines, à se préparer et à résister aux chocs et aux épreuves en constante évolution, en vue d'en ressortir plus fort, la résilience apparaît comme un enjeu crucial pour le 21<sup>ème</sup> siècle.

Partant de ce constat, la Fondation Rockefeller lance en 2013 le programme mondial « 100 Villes résilientes ». Pour ses 100 ans, 100 millions \$ pour 100 villes. C'est l'ambition que se lance la Fondation. L'objectif : soutenir des villes pour l'élaboration et l'application de plans de résilience urbaine, à travers un soutien financier, technique et des ressources humaines.

Ce mémoire étant un travail de recherche et d'analyse en **intelligence économique**, nous avons bâti nos travaux à partir de recherches de données, de lectures (articles, rapports, ouvrages universitaires, etc) et aussi à partir d'entretiens d'experts et de représentants de l'État français, notamment sur les principes de résilience. Nous avons souhaité ainsi comprendre l'intérêt ultime recherché par la Fondation Rockefeller dans cet investissement, au-delà de l'approche philanthropique.

Pour comprendre la Fondation Rockefeller, ses filiations et sa définition de la philanthropie, il nous a paru important de remettre en contexte dans une première partie, qui sont les Rockefeller, l'influence qu'ils ont pu exercer sur le monde et dans quel but. Dans un second temps, nous nous sommes attachés à étudier les mécanismes d'influence des Fondations de la dynastie Rockefeller.

La troisième et quatrième partie, sont centrées, sur une description analytique du projet 100 RC : son historique, ses objectifs premiers, et la méthodologie proposée voire imposée par la Fondation Rockefeller aux villes adhérentes à 100RC, posant la question d'une tentative de normalisation de la relation, par-delà la résilience.

Nous avons ainsi cherché à répondre à la problématique suivante : "Le projet 100RC de la Fondation Rockefeller" constitue-t-il un cas de **social learning** et dans ce cadre, d'analyser comment, notamment en France, cela ne serait-il pas un prétexte pour influencer les orientations et détecter des opportunités de marché pour les États-Unis.

En sommes, ce mémoire se propose de faire l'analyse d'un cas d'usage du **soft power** pour influencer des **acteurs économiques** par le biais d'un projet à l'échelle mondiale.

## Executive summary

While Europe is clearly engaged in an economic war, with a major role played by the United States in a number of strategic sectors (health, energy transition, aeronautics, etc), we wanted to address the mechanisms of soft power through the prism of The Rockefeller Foundation, and more particularly its international program "100 Resilient Cities" (100 RC).

Shocks and challenges are constantly changing around the world, whether in terms of climate change, water security, biodiversity loss or rapid urbanization. Considering that the well-being of humanity depends on the ability of people, more and more numerous in urban areas, to prepare for and withstand constantly evolving shocks and challenges, in order to emerge stronger, resilience appears to be a crucial issue for the 21st century.

Based on this observation, The Rockefeller Foundation is launching the global "100 Resilient Cities" program in 2013. For its 100th anniversary, \$100 million for 100 cities. This is the ambition of the Foundation. The objective: to support cities in the development and implementation of urban resilience plans, through financial, technical and human resources support.

As this thesis is a research and analysis work in business intelligence, we have built our work on the basis of data research, readings (articles, reports, academic works, etc.) and also on the basis of interviews with experts and representatives of the French State, particularly on the principles of resilience. We wanted to understand the ultimate interest sought by The Rockefeller Foundation in this investment, beyond the philanthropic approach.

To understand The Rockefeller Foundation, its affiliations and its definition of philanthropy, it seemed important to us to put into context in a first part, who are the Rockefellers, the influence they have had on the world and for what purpose. In a second step, we focused on studying the mechanisms of influence of the Foundations of the Rockefeller Dynasty.

The third and fourth parts focus on an analytical description of the 100 RC project: its history, its primary goals, and the methodology proposed or even imposed by The Rockefeller Foundation on 100RC member cities, raising the question of an attempt to normalize the relationship, beyond resilience.

We have thus sought to answer the following question: "Is the Rockefeller Foundation's 100RC project a case of social learning and, in this context, to analyse how, particularly in France, this would not be a pretext to influence the orientations and detect market opportunities for the United States?"

In short, this thesis aims to analyse a case study of the use of soft power to influence economic actors through a global project.

## Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>4</b>
<b>Partie I : Les ROCKEFELLER, une armée familiale pour influencer le monde</b> .....	<b>9</b>
<b>Rockefeller : un clan familial</b> .....	<b>9</b>
<b>Première loi antitrust : John Davison Rockefeller, un homme influent</b> .....	<b>9</b>
<b>De l'industrie à la philanthropie, il n'y a qu'un pas</b> .....	<b>9</b>
<b>L'influence des Rockefeller au fil du temps</b> .....	<b>10</b>
<b>De fondation en fondation : la galaxie Rockefeller se construit</b> .....	<b>12</b>
<b>Rockefeller et Tavistock : un soutien pour le moins surprenant</b> .....	<b>13</b>
<b>Les Rockefeller, ambassadeurs de l'universalisme</b> .....	<b>14</b>
• La motivation des philanthropes, hégémonie des élites ou outil du capitalisme .....	14
• La croyance au progrès, un moteur essentiel de la philanthropie.....	15
• Plus qu'une galaxie, un réseau mondial.....	17
• La Société des Nations n'est pas épargnée par les Rockefeller .....	17
<b>Partie II : La Fondation Rockefeller, philanthropie ou business</b> .....	<b>18</b>
<b>Rockefeller : un écosystème de fondations influentes</b> .....	<b>18</b>
<b>Des collaborations prestigieuses dans le monde</b> .....	<b>21</b>
<b>La santé mondiale : un exemple de lobbying de la Fondation Rockefeller</b> .....	<b>21</b>
• Un cartel pour limiter la concurrence .....	22
<b>Du pétrole aux EnR : les Rockefeller, l'art de l'écologie décomplexée</b> .....	<b>23</b>
<b>Les Rockefeller ne manquent pas d'énergie</b> .....	<b>25</b>
<b>L'écologie, un lobby de longue date</b> .....	<b>26</b>
<b>La Fondation Rockefeller : entre philanthropie et intérêts fiscaux</b> .....	<b>27</b>
• La philanthropie, une véritable culture américaine .....	27
• Un système fiscal avantageux pour les Fondations .....	27
<b>La Fondation Rockefeller : le soft power comme arme d'influence</b> .....	<b>29</b>
• Le soft power et l'action philanthropique.....	29
• La capacité d'un État à remporter la guerre en tant qu'indicateur décisif de la puissance a été largement remplacée par d'autres facteurs .....	30
• Le soft power et le projet des 100 villes résilientes .....	31

<b>Partie III : Le dispositif « 100 Villes résilientes », outil de Social Learning ? .....</b>	<b>32</b>
<b>La gouvernance du programme 100RC à la Fondation Rockefeller.....</b>	<b>33</b>
• Qui est Judith Rodin ? .....	33
• Une PME pour diriger le programme 100RC.....	34
• Une organisation musclée et par plaque pour piloter la résilience .....	35
• Londres, le siège Europe et Middle East du programme 100RC.....	35
• Une communication maîtrisée.....	36
• Des recrutements pilotés par la Fondation Rockefeller.....	37
<b>Le programme 100RC : Une opération de Social Learning .....</b>	<b>37</b>
• Un processus de candidature : éligibilité, engagement (100 Resilient Cities, 2015) .....	39
• Les avantages du dispositif « 100RC » .....	41
• La rédaction d'un rapport de la stratégie de résilience urbaine par les villes .....	41
• L'Application d'un cadre « City Resilience Framework » (CRF).....	42
• La participation aux exercices de la communauté .....	42
• L'institutionnalisation ou la néo-institutionnalisation de la méthode.....	43
• La dominance des États-Unis dans le dispositif de 100RC .....	45
• La mise en place et le partage sur le CRI Solution Hub .....	53
• La réalisation de la liste des vulnérabilités de chaque ville .....	54
<b>Le positionnement des villes, forces et faiblesses - leurs préoccupations aux impacts énergétiques - problématiques Géopolitiques et Géostratégiques .....</b>	<b>55</b>
• Températures montantes, mer montante .....	59
• L'Énergie et l'Énergie renouvelable .....	63
• Nouveaux acteurs : citoyens, villes et entreprises .....	68
<b>Le choix et la nécessité de la résilience.....</b>	<b>71</b>
• Étymologie et approches disciplinaires de la résilience.....	71
• La résilience aux chocs et catastrophes : le cadrage de l'ONU .....	72
• Mesurer la résilience : un enjeu primordial mais des méthodes trop approximatives. ....	75
• Le choix de la résilience urbaine .....	76
• La résilience : risques et critiques .....	77
<b>La mise en place de standard - normes - ISO - ARUP et le City Resilience Index.....</b>	<b>82</b>
• Le City Resilience Index : Genèse de la méthode.....	84
• La définition de la résilience des villes selon la Fondation Rockefeller et ARUP .....	86

• L'application de la méthode du CRI pour la réalisation des rapports de stratégie résilience des villes participant au défi 100RC .....	86
• La définition d'un système résilient de qualité .....	88
• L'avancement du processus normatif sur la résilience urbaine (Norme ISO 37123) .....	90
• Les liens éventuels entre Arup et l'organisation des standards ISO .....	92
• Les normes comme une arme de Social Learning .....	95
<b>Le projet 100RC, un prétexte pour détecter des opportunités de business .....</b>	<b>96</b>
• Quelle est philosophie amenée par le projet 100RC ? .....	96
• Il faut marquer les esprits .....	96
• Qu'est-ce que le C40 « Reinventing cities » ? .....	96
• La Fondation Rockefeller s'implique dans le C40 comme prolongation du 100RC.....	98
<b>Un réseau de partenaires prestigieux.....</b>	<b>98</b>
• Le secteur financier, une relation historique des Rockefeller.....	99
• Après le secteur financier, les assureurs et réassureurs sont aussi de la partie.....	103
• Des partenaires orientés « CLIMAT ».....	103
• Des partenariats données et analyses de data .....	105
<b><i>Partie IV : La France dans le modèle de la résilience - Les majors industriels français suivent le mouvement 100RC .....</i></b>	<b><i>106</i></b>
<b>Quelques initiatives du secteur politique .....</b>	<b>107</b>
• Les 1 <sup>er</sup> assises de la sécurité globale des territoires.....	107
• La mairie de Paris, Anne Hidalgo et le C40.....	107
<b>Les porteurs du secteur économique.....</b>	<b>108</b>
• Veolia .....	108
• Vinci.....	111
• AXA.....	112
<b>Les actions des philanthropes .....</b>	<b>115</b>
• Le C40.....	115
• 100RC .....	115
<b><i>Conclusion générale .....</i></b>	<b><i>116</i></b>
<b><i>Bibliographie.....</i></b>	<b><i>118</i></b>
<b><i>Annexes .....</i></b>	<b><i>126</i></b>



## **Partie I : Les ROCKEFELLER, une armée familiale pour influencer le monde**

### **Rockefeller : un clan familial**

John Davison Rockefeller (1839-1937), un nom mondialement connu, qui illustre les grandes réussites industrielles américaines de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Célèbre pour son empire pétrolier « Standard Oil », créée en 1870, que la famille va diriger de génération en génération durant deux siècles, l'industriel va développer un empire qui ira jusqu'à détenir 90% du volume de pétrole raffiné aux États-Unis. Plus qu'un monopole, c'est une véritable emprise sur l'or noir que la famille Rockefeller va développer aux USA et par-delà. Avec une fortune représentant 1% de la richesse américaine, John Davison Rockefeller est considéré comme l'homme le plus riche de tous les temps. En 1937, sa fortune est estimée à 340 milliards de dollars. Il entre ainsi dans l'histoire comme le premier milliardaire de l'époque contemporaine. Cette richesse va finir d'ailleurs par indigner les américains, certains d'entre eux voulant le lyncher, d'autre en revanche préférant le courtiser pour lui emprunter de l'argent.

Homme d'affaires hors du commun, J.D. Rockefeller est présenté comme un visionnaire à la fois énigmatique, ambivalent, sans scrupules et obstiné en affaires. (ESCANDE Philippe, 2015)

### **Première loi antitrust : John Davison Rockefeller, un homme influent**

Bien que l'homme d'affaires présente son entreprise comme une confrérie fondée sur la coopération, elle constitue de fait un monopole qui accapare tous les profits. En 1890, le Congrès vote le Sherman Antitrust Act, première loi fédérale, source de toutes les lois anti-monopole américaines. A partir de 1904, la prestigieuse revue « Mc Lur's » publie une série d'articles sur l'histoire de la Standard Oil. L'enquête dévoile au public les méthodes qui ont permis à la Standard Oil de s'imposer sur le marché.

Théodore Roosevelt, Président des États-Unis fait alors de l'entreprise sa principale cible. En 1902, un procès retentissant commence devant la Cour de l'Ohio et fait la une des journaux. Un combat juridique va alors être mené par J.D Rockefeller durant plusieurs années. Le 15 mai 1911, la Cour suprême va contraindre la Standard Oil au démantèlement de ses trente-trois filiales et à revendre une partie de ses actions. De là naîtront Exxon, Esso, Chevron. Contre toute attente, la fortune de Rockefeller explose avec cette décision, car ces différentes sociétés, dont il reste actionnaire, valent bien plus que l'ancien trust. La revente de ses actions va lui rapporter la bagatelle de 900 millions de dollars. Contre toute attente, la loi Antitrust a donc tourné à l'avantage de J. D. Rockefeller, lui permettant d'être encore plus puissant. (GASTON-BRETON Tristan, 2006)

Dès lors rien ne va l'arrêter, J.D. Rockefeller reste très actif, ce qui lui permettra d'être l'acteur le plus puissant de son époque dans la géopolitique du pétrole.

### **De l'industrie à la philanthropie, il n'y a qu'un pas**

Se définissant volontiers comme un industriel et philanthrope américain, John Davison Rockefeller fondateur de la dynastie Rockefeller, sera membre à vie du Parti républicain et protestant, fidèle de la congrégation baptiste, dont il restera un fervent pratiquant. Illustration du capitalisme comme Andrew Carnegie, qui a fait fortune dans l'acier, J.D. Rockefeller, assoiffé de modernité, va révolutionner les modes de vie. Il va investir dans l'automobile, l'aviation et l'immobilier en vue de diversifier ses actifs. Persuadé que sa richesse lui vient de Dieu, il va investir 600 millions de dollars pour fonder l'université de Chicago, l'Institut Rockefeller pour la recherche médicale et la Fondation Rockefeller en 1913 destinée à diffuser le progrès scientifique dans le monde. La religion sera d'ailleurs pour John Davison Rockefeller un fil conducteur tout au long de sa vie, considérant son succès comme un signe d'élection : « L'argent me vient de Dieu », jusqu'à se justifier par la maxime de John Wesley : « Faites de votre mieux, épargnez ce que vous pouvez épargner, donnez tout ce que vous pouvez donner ».

Il va devenir le plus grand donateur de tous les temps dans les domaines de l'instruction, de la santé et du patrimoine.

### **L'influence des Rockefeller au fil du temps**

Comme toute grande famille, sa descendance va suivre l'exemple du patriarche. John Davison Rockefeller Junior (1874-1960), le seul fils des cinq enfants de J.D. Rockefeller rejoint son père comme directeur de la Standard Oil en 1897, et de l'U.S. Steel. À la suite d'un scandale de corruption, il décide de quitter les deux compagnies en 1910, pour se consacrer à la gestion de sa fortune et à ses actions de philanthrope. Durant la Grande Dépression, il construit le complexe du Rockefeller Center, qui fait de lui le plus grand propriétaire de bureaux de New York.

Famille d'industriels, de banquiers et de politiciens, la dynastie et l'influence des Rockefeller va se poursuivre de génération en génération. Comme son père et son grand-père, David Rockefeller (1915-2017) va diriger la Chase Manhattan Bank de 1946 à 1981, pour en devenir le président et directeur exécutif de 1969 à 1980.

En 1954, avec le prince Bernhard des Pays-Bas, il fonde le groupe de Bilderberg, appelé également conférence ou club Bilderberg. Ce club rassemble chaque année et de manière informelle des Américains et des Européens, dont la plupart sont des personnalités de la diplomatie, des affaires, de la politique et des médias.

Sa non-médiatisation et le caractère confidentiel de la conférence suscitent régulièrement des controverses et alimentent des théories du complot relatives à son influence, certains le définissant comme un véritable gouvernement mondial occulte.

Selon un article du JDD paru le 2 décembre 2017, « *chaque printemps, une centaine d'invités converge vers un hôtel de luxe privatisé. Chefs d'État, ministres, patrons de banque, PDG de multinationale, militaires, universitaires sont priés de venir seuls, sans conjoints, sans assistants ni gardes du corps. L'hôtel est sous haute protection et les échanges se déroulent sous la règle de Chatham House, un vieux code éthique de la diplomatie britannique qui interdit de rendre publiques les identités et les propos des autres invités. Durant ces trois jours, ils vivront en vase clos. Objectif ? Discuter entre spécialistes sur la marche du monde. Rien que ça...* » et d'ajouter : « *Premier constat, ce mini-Davos en eau profonde mixe trois univers. Un premier tiers d'invités sont des politiques du bloc atlantique, européens et américains. Sept futurs ou anciens Premiers ministres français s'y sont rendus : Laurent Fabius, Alain Juppé, Michel Rocard, Dominique de Villepin, François Fillon, Manuel Valls et Edouard Philippe. Le deuxième tiers vient du monde de l'économie : des dirigeants d'organisations financières comme le FMI ou la Banque mondiale (DSK et Christine Lagarde y sont allés à plusieurs reprises), mais aussi des banquiers, des capitaines de la vieille industrie et des patrons de la nouvelle économie. Bill Gates (même s'il ne l'a jamais confirmé) a participé à la réunion du printemps 2010 à Sitges, en Espagne. Le dernier tiers d'invités est un cocktail dit d'"intellectuels", mêlant des universitaires, des militaires, des espions et des journalistes capés de médias "amis". Ces derniers, plus encore que les autres, sont priés de garder le silence* ». (LEGRAS Dani, 2017)

Au cours de ces réunions, des décisions stratégiques y seraient prises, hors des institutions démocratiques. Les orientations stratégiques décidées par le Groupe de Bilderberg peuvent concerner le début d'une guerre, l'initiation d'une crise économique ou au contraire d'une phase de croissance, les fluctuations monétaires ou boursières majeures, les alternances politiques dans les "démocraties", les politiques sociales, ou encore la gestion démographique de la planète. Ces orientations pourraient conditionner ensuite les décisions des institutions comme le G8 ou les gouvernements des états, selon les dires de certains. Et les spéculations vont beau train quand on sait que le Bilderberg a eu comme marraine la puissante agence américaine, la CIA.

En 2014, parmi les invités se trouvait Emmanuel Macron, Fleur Pellerin et François Baroin pour la représenter la France.

Dans un article intitulé « *Mais qui assiste à Bilderberg* » publié en Février 2012 sur le site Atlantico, les journalistes Christophe Deloire et Christophe Dubois décrivent le Bilderberg comme un « *mystérieux rendez-vous de l'oligarchie dirigeante mondiale* » de « *superclasse qui oriente la décision publique* ». (Christophe DELOIRE & Christophe DUBOIS, 2012)

Dans un livre du 6 juin 2013, CNN va dans le même sens. La chaîne n'hésite pas à qualifier l'organisation d'élite mondiale qui se réunit pour la conférence Bilderberg, ajoutant « *Il s'avère que des sociétés secrètes existent, et ce groupe d'élite mondiale empêche les médias et tout le monde d'entrer* ». (Global Elite Hather for Bilderberg conference, 2013)

Selon certains médias et personnalités politiques, le Bilderberg favorise l'atlantisme, les intérêts américains. Pour s'apercevoir de la différence de ton dans les médias entre aujourd'hui et il y a une quarantaine d'années, il suffit de regarder cette séquence sur TF1, où Yves Mourousi présente un sujet sur le Bilderberg (Pierre-Alain DEPAUW, 2019). Une telle présentation, impensable aujourd'hui, serait probablement qualifiée de complotiste. Effectivement, en visionnant sur Youtube un extrait du journal de France 24 du 7 juin 2018 intitulée « *Bilderberg, la conférence la plus secrète du monde* », on peut voir la différence de ton. (Bilderberg, la conférence la plus secrète du monde, 2018)

Ce qui est certain, c'est que cette organisation qualifiée de société discrète par les uns et secrètes par d'autres, réunit chaque année des chefs d'État, Premiers Ministres et autres personnalités en devenir d'Europe et des États-Unis dans la plus grande discrétion... Il est alors difficile de croire que tout ce monde se réunit uniquement par courtoisie.

Parmi les autres cercles d'influence et lobbys, considérés comme les plus puissants au monde, les Rockefeller prennent l'initiative de former une organisation sous le leadership américain connue sous le nom de Commission Trilatérale. Son objectif est la coordination des activités des trois régions géographiques de l'Amérique du Nord, l'Europe et le Japon. Cette commission est créée pour combler une lacune du Bilderberg : l'absence du Japon. En cette période, où la famille Rockefeller voit d'un mauvais œil la politique de Nixon et le développement des contradictions entre l'Europe et le Japon, les Rockefeller cherchent à utiliser l'influence du Japon pour contrer l'ouverture à l'Est, l'Ostpolitique des pays européens.

David Rockefeller va donc diriger la Commission Trilatérale (Pierre DUBUC, s.d.), organisation privée, considérée comme un think- tank mondial qu'il fonde avec le polonais Zbigniew Brzezinski en 1973. Regroupant 300 à 400 personnalités parmi les plus remarquées et influentes - hommes d'affaires, politiques, décideurs, intellectuels de l'Europe occidentale, de l'Amérique du Nord et de l'Asie du Pacifique (États dont la plupart sont également membres de l'OCDE) -, son but est de promouvoir et de construire une coopération politique et économique autour de travaux économiques et sociaux, entre ces trois zones clés du monde, pôles de la Triade.

À l'instar du groupe Bilderberg, il s'agit d'un groupe partisan du mondialisme, auquel certains attribuent, au moins en partie, l'orchestration de la mondialisation économique.

Le réseau de David Rockefeller ne s'arrête pas là. On trouve également Lord Carrington, dont le vrai nom est Peter Rupert. Ancien ministre britannique dans des gouvernements successifs, membre notable du Royal Institute of International Affairs (RIIA), l'équivalent du Council on Foreign Relations (CFR) en Grande-Bretagne, et de la Société Fabiana, Secrétaire général de l'OTAN, dirigeant de la Barclay Bank et de l'Hambros Bank est, à partir de 1989, président du Club du Bilderberg. Le quatrième lieutenant de Rockefeller et Secrétaire général du Club de Bilderberg est le vicomte Étienne Davignon. Son curriculum en dit tout : Président et fondateur de l'European Round Table « *Table Ronde Européenne des Industriels, lobby européens des multinationales* », ex Vice-président de la Commission

Européenne, Président de l'association pour l'Union Monétaire membre de la Trilatérale et du Centre d'Études Politique Européenne, ministre belge, président de Airholding, vice-président de Suez-Tractebel, administrateur de Kissinger Associates, Fortis, Accor, Fiat, BASF, Gilead, entre autres corporations...

Le cercle d'influence des Rockefeller est sans limite et est de tous les gouvernements américains. D'ailleurs lors d'un repas avec des ambassadeurs de l'ONU, où David Rockefeller est invité, le terrain des Nations Unies ayant été offert par son père J.D. Rockefeller Junior, celui-ci déclarera : *"Nous sommes au bord d'une transformation globale. Tout ce dont nous avons besoin, c'est d'une grande crise, et les nations accepteront le Nouvel Ordre Mondial"*.

Le philanthrope David Rockefeller, qui a presque un siècle de vie lorsqu'il décède en 2017, aura été sans doute le personnage le plus trépidant et controversé de la lignée des Rockefeller.

### **De fondation en fondation : la galaxie Rockefeller se construit**

Tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, les Rockefeller vont bâtir un empire philanthropique, se passant le flambeau pour venir éclairer le monde de leurs bonnes initiatives. Cette philanthropie s'appuie sur trois piliers : l'éducation comme socle des connaissances, les sciences médicales et sociales comme levier du progrès humain et de l'humanité, allant de la recherche au développement de l'industrie chimique et pharmaceutique, et la culture comme ouverture et élévation de l'esprit.

A titre d'exemple, voici quelques-unes des initiatives des Rockefeller :

- 1901 : création de l'**Institut Rockefeller** dédié à la recherche médicale, aujourd'hui prestigieuse université privée américaine. Il est un des centres les plus importants en termes de recherche médicale dans le monde ;
- 1913 : création de la **Fondation Rockefeller (RF)** pour promouvoir le bien-être de l'humanité dans le monde ;
- 1930 : création du **Social Science Research Council** lié aux sciences sociales qui rachètera le centre de documentation social (CDS), créé en France par le mécène Albert Kahn ;
- 1939 : création du « **Trust du Médicament** » par la Fondation Rockefeller et le géant de produits chimiques allemand IG Farben (Bayer, Basf et Agfa). Jusqu'en 1945 environ, le groupe IG Farben fabrique de nombreux produits chimiques comme l'ammoniac synthétique et des biocides ou gaz d'exterminations comme le zyklon b. La société sera d'ailleurs démantelée en 1952 dans le cadre de la politique de dénazification ;
- 1940 : création du **Rockefeller Brothers Fund (RBF)**, indépendant de la Fondation Rockefeller, dont la vocation est de distribuer des aides financières aux institutions culturelles de New York telles que le célèbre Moma, le Metropolitan Museum of Art ou le Lincoln Center ;
- 1967 : création de la **Rockefeller Family Fund (RFF)** par Martha, John, Laurance, Nelson et David Rockefeller, dont l'orientation stratégique est de développer des actions dans les domaines de la protection de l'environnement, la promotion des droits économiques des femmes et l'aide aux citoyens. La RFF se définit volontiers comme étant fidèle à la vision de la philanthropie stratégique et novatrice de Rockefeller tout en évoluant comme fondation familiale.

La création successive des fondations « familiales » ont ainsi bâti le socle philanthropique des Rockefeller qui se poursuit encore de nos jours au travers de ces mêmes lignes directrices : éducation, santé, recherche médicale, protection de l'environnement, posant ainsi les bases d'une respectabilité à travers le monde par des actions nobles et en phase avec leur temps, en miroir des entreprises de la même famille qui a bâti sa fortune sur le pétrole.

D'ailleurs les Rockefeller assument les paradoxes de manière décomplexée : ils ont construit leur fortune sur le pétrole et ils se mobilisent à présent au travers de leurs fondations pour les EnR, décrivant les énergies fossiles. Ils apportent un accès aux soins aux plus démunis, tout en étant associés à l'industrie pharmaceutique, dont ces mêmes populations sont à la fois un laboratoire clinique et un marché de la santé. Ils aident les peuples les plus pauvres sortis du système financier d'une part et ils leur apportent du microcrédit d'autre part avec l'appui de la Grameen Foundation, dirigée par un Rockefeller.

Ce fil conducteur guide le développement des activités philanthropiques des Rockefeller. C'est une arme d'influence que la famille a installé au travers de ses fondations et par ses programmes d'actions dits caritatifs, que l'on nomme plus volontiers le « *Charity business* ». Véritable galaxie tentaculaire à travers le monde, les Rockefeller s'associent à d'autres fondations et Instituts les plus prestigieuses au gré des projets : la Clinton Global initiative, la Fondation Gates (FBMG), BRAC, ACUMEN, pour ne citer que celles-ci, en vue de créer des synergies jusqu'au plus obscur d'entre elles comme l'Institut TAVISTOCK, travaillant sur les manipulations mentales.

### **Rockefeller et Tavistock : un soutien pour le moins surprenant**

L'Institut Tavistock des Relations Humaines (TIHR), son nom n'est pas connu. L'Institut a été fondé en 1947 par un groupe de psychologues, psychiatres civils et militaires. Son objet a été principalement l'étude du comportement des individus au sein d'une organisation, que l'on nomme aujourd'hui psychologie organisationnelle. La Fondation Rockefeller a accordé une importante subvention qui a facilité la création du TIHR. (DEPAUW Pierre-Alain, 2016)

L'un des membres, Kurt Lewin, a eu une grande influence sur le travail de l'Institut en travaillant par exemple sur la dynamique des groupes en milieux professionnels. A titre d'exemple, il a réalisé pendant la guerre à la demande de l'armée, une expérience consistant à trouver la meilleure manière de convaincre les citoyens de consommer des abats pour que la viande puisse être envoyée aux troupes. Dans les groupes de témoins, un nutritionniste faisait un cours sur l'alimentation, la rareté et le patriotisme. Dans les groupes expérimentaux composés de mères de famille, le même cours était administré. Elles se réunissaient ensuite pour discuter de ce qu'elles devaient faire. Résultat, les groupes expérimentaux modifièrent beaucoup plus leur comportement que les groupes témoins. Cette expérience démontra qu'il était possible d'influencer le comportement d'un individu.

Parmi les autres membres, figure John Rawlings Rees qui est devenu par la suite le premier président de la World Federation for Mental Health (Fédération mondiale pour la santé mentale). Il a été chargé des soins de Rudolf Hess, adjoint d'Hitler lors de sa détention en Ecosse. Au cours de la période de juin 1941 à la comparution de Hess au procès de Nuremberg, Rees aurait établi une relation avec Hess : les journaux intimes de Hess font état de nombreuses rencontres avec entre les deux hommes.

Plusieurs branches utilisent le nom de Tavistock comme « Tavistock Institute of Medical Psychology », aussi appelé « Tavistock clinic » et dont John Rawlings Rees a été une figure majeure.

Pendant la guerre, le personnel de la clinique Tavistock a joué un rôle clé dans la psychiatrie de l'armée britannique. En collaboration avec des collègues du Royal Army Medical Corps et de l'armée britannique, il a été responsable d'innovations comme les comités de sélection du War Office (WOSB), les unités de réinstallation civile (CRU), ainsi que de la guerre psychologique.

Aujourd'hui, l'Institut Tavistock se présente comme un institut engagé dans l'évaluation et la recherche-action, le développement organisationnel et le conseil en changement, le coaching des cadres et le développement professionnel. Sur son site internet ([www.tavistock.org](http://www.tavistock.org)), on peut lire : « *L'IRSH se consacre à l'étude des relations humaines dans le but d'améliorer la vie et les conditions de travail de tous les êtres humains au sein de leurs organisations, communautés et sociétés au sens large*

et à l'influence de l'environnement sous tous ses aspects sur la formation ou le développement du caractère ou des capacités humaines ». Celui-ci ne précise pas cependant ce qu'il entend par « influence (...) sous tous ses aspects », en revanche.

## **Les Rockefeller, ambassadeurs de l'universalisme**

« Dieu m'a donné mon argent », c'est en ces termes que John Davison Rockefeller, protestant, qui ne buvait pas, ne fumait pas et vivait sans ostentation, a vu volontiers dans son succès un signe d'élection. Comme il n'y a pas de hasard en affaire, c'est un paroissien de l'église baptiste qui va lui proposer de créer une raffinerie de pétrole en 1862, trois ans après le premier puits foré aux États-Unis.

Et les leçons du succès de l'entreprise pétrolière de John D. Rockefeller vont être pragmatiques. Pour lui, il est primordial de pouvoir décider des prix de marché. Aussi, il faut donc contrôler toute la filière de production. Pour contrôler une filière, il faut non pas se battre contre la concurrence, considérant cela comme une perte de temps, mais racheter ses concurrents pour les éliminer. Quant aux profits, ils doivent toujours être réinvestis dans l'entreprise. Ainsi Rockefeller a bâti son empire pétrolier en gardant ce cap et en avançant tel un rouleau compresseur, ayant très vite compris que la politique et l'influence serait ses meilleurs alliés. « Rockefeller est un travailleur acharné qui a foi en sa réussite. Faire des affaires et gagner de l'argent sont pour ce protestant une vocation quasi mystique, un don divin dont il doit faire profiter l'ensemble de l'humanité ». (Wikipedia, s.d.)

Comme le souligne Jean-Baptiste Noé, historien et écrivain, dans son article « États-Unis, ils ont confiance en Dieu », « (...) la société américaine est persuadée d'être investie d'une mission divine qui se transmute ensuite dans la pensée de l'américanisme et du messianisme politique ». Henry Kissinger lui a écrit « Je crois que Dieu a présidé à la naissance de cette nation et que nous sommes choisis pour montrer la voie aux nations du monde dans leur marche sur les sentiers de la liberté ». Croyant ainsi que la Richesse et la conquête sont permises par Dieu car il nous a béni, comme bon nombre de citoyens américains, John D. Rockefeller est persuadé d'être investi d'une mission divine, celle de propager l'idéal américain ou du moins la vision idéale de son monde, celle de la mondialisation. Du religieux, celui-ci va surtout avoir foi en l'argent, en la prospérité, et au capitalisme libéral plus attractif que les relents socialistes et populistes de l'époque. En raison de leur projection internationale, les grandes fondations philanthropiques comme la Fondation Rockefeller vont devenir le lieu de cristallisation du développement de l'universalisme américain. Fondé sur la certitude que les États-Unis portent en eux l'avenir de l'humanité, l'universalisme va prendre son plein essor après 1945 grâce au statut de superpuissance des États-Unis. Et c'est bien dans cette approche que les fondations comme celle des Rockefeller vont œuvrer en se dotant de politique mondiale avec une certitude, « celle d'incarner l'intérêt général et la volonté de diffuser un modèle américain ». (NOE Jean-Baptiste, 2018)

- **La motivation des philanthropes, hégémonie des élites ou outil du capitalisme**

Pour certains, la Fondation Rockefeller, comme d'autres grandes fondations, ont servi d'instrument à l'hégémonie des élites, pour d'autres, elles sont un organisme au service du soft power américain pour s'assurer de la stabilité du capitalisme. A la lecture de la longue liste de projets menées dans le monde, et des budgets investis, il est difficile de dire qu'à aucun moment les Rockefeller n'ont contribué au bien-être de l'humanité. Pour autant, en analysant les partenariats protéiformes de leurs fondations, pas toujours des plus louables, la tentation de résumer le fondement du socle philanthropique de la famille en un alibi pour réorienter les regards sur l'accumulation des richesses de ces derniers au fil des décennies, est tentant et ne serait pas une première. En effet, il est courant de déployer des stratégies de contournement dès lors que la fortune d'une famille comme celle des Rockefeller est entachée, pour obtenir la respectabilité attendue de tous. S'il est courant de dire que la vérité est très certainement entre les deux, la réalité nous montre un chemin plus complexe. C'est dans ce contexte, que l'universalisme américain prend sa place dans le schéma des Rockefeller. Il est des rencontres qui

peuvent changer le cours des choses, c'est ce qui va se produire en 1890, avec la rencontre du Pasteur Frederick T. Gates. En devenant le conseiller personnel de Rockefeller, celui-ci va illustrer l'ancrage de la philanthropie dans le religieux jusqu'à lui donner une nouvelle dimension. Qualifié « *d'homme d'affaire en soutane* », Frederick T. Gates gère les affaires de Rockefeller comme un missionnaire en campagne et va contribuer à la création d'organismes privés pour « *prendre en charge le bien public pour éviter que l'État fédéral ne le fasse* ». L'objet moral « fondation » naît donc de cette idée comme réponse des industriels américains pour « *réguler les inégalités sociales nées de l'industrialisation, et leur réticence à faire endosser cette régulation par une puissance publique supposée liberticide* ». De fait, pour les philanthropes, l'intérêt public ne serait se cantonner à la maille nationale. (TOURNES Ludovic, 2007)

- **La croyance au progrès, un moteur essentiel de la philanthropie**

Dans les années 1880, il y a d'un côté un plein essor de l'économie américaine nourrit de l'idée que le progrès est sans limite, et de l'autre les problèmes des inégalités sociales ou la loi du plus fort règne. La question qui prend place alors dans le débat est de savoir s'il faut « *laisser agir les lois naturelles ou mettre en place une action volontariste pour corriger les erreurs du capitalisme ?* ». Dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'évolutionnisme et le positivisme sont deux doctrines qui connaissent beaucoup de succès aux États-Unis. Certains de leurs représentants exerçant leur carrière dans les fondations, ils vont façonner le projet philanthropique en y mettant l'empreinte de la culture positiviste.

A partir de 1901, la philanthropie Rockefeller va organiser son action autour des questions d'hygiène et de santé en raison des problèmes sanitaires posés par les conditions de vie des immigrants entassés dans les villes. Sous l'influence du pasteur Gates, il va faire de l'enjeu de la santé des individus et du progrès du corps social, le fil conducteur de la philosophie des Rockefeller. Et c'est à partir de 1901 que le projet prend forme avec la création du « *Rockefeller Institute for Medical Research* », suivi en 1903, du « *General Education Board* », puis en 1909 de la « *Sanitary Commission for the Eradication of Hookworm Disease* » pour promouvoir les pratiques d'hygiène afin d'éliminer l'ankylostomiase, maladie endémique du Sud des États-Unis.

Cette dynamique presque boulimique de vouloir apporter des réponses concrètes aux problématiques sociétales de l'époque, témoigne d'avantage d'un projet à plus long terme : promouvoir l'éducation de la santé. En effet, cette vaste campagne va porter ses fruits en contribuant de manière décisive à la structuration de l'administration locale de la santé publique dans le Sud des États-Unis et à la mise en place d'une législation. Un autre exemple emblématique révélateur de la volonté des Rockefeller de façonner le monde va naître en 1905. Frederick. T. Gates émet l'idée d'élargir les activités de la philanthropie Rockefeller au monde entier. De là naît la Fondation Rockefeller (FR) en mai 1913 avec un objectif simple : faire le bien-être de l'humanité à travers le monde, rien que ça.

Pour cela, la FR va mettre en place une « *International Health Commission* », qui deviendra en 1916, l'International Health Board (IHC), en étendant son expérience dans une cinquantaine de pays. L'étendue de cette entreprise ne se résume pas en un sentiment messianiste mais prend son assise dans la politique de santé mise en place par le gouvernement américain à visée géopolitique dans les Caraïbes, le Pacifique. L'objectif politique est de sécuriser la propagation de maladies sur le sol américain et de protéger les intérêts économiques des États-Unis dans ces régions afin qu'ils ne s'accompagnent pas d'une dissémination des maladies.

L'action menée par l'IHC à partir de 1913 s'inscrit à l'évidence dans ce processus en concertation avec les autorités américaines.

A cette même période, d'autres initiatives vont être menées par Gates, notamment en Chine, toujours dans le domaine médical. De là va naître en 1914, le « *China Medical Board* » créé par la Fondation Rockefeller avec pour vocation d'établir un programme de développement de l'enseignement médical chinois. Dans un premier temps, cela va se matérialiser par des aides aux hôpitaux apportées par des missionnaires, puis par la création d'une faculté de médecine destinée à former une élite de praticiens supposés permettre la pénétration en Chine de la médecine scientifique occidentale.

La stratégie appliquée en Chine est identique à celle mise en œuvre par Abraham Flexner, éducateur américain, surtout connu pour son rôle dans la réforme de l'enseignement médical américain et canadien. Lorsque le « *Peking Union Medical College* » (PUMC) est créé en 1917, il est calqué sur la faculté de médecine de l'université Johns Hopkins, dont l'ancien doyen William Welch est également membre du conseil d'administration du « *China Medical Board* » dès sa création. Cet exemple témoigne également « *de la ferveur missionnaire de la philanthropie Rockefeller, indifférente aux spécificités locales le plus souvent assimilées à des survivances obscurantistes destinées à être balayées par une modernisation volontariste* ». Lorsque le PUMC va célébrer son 90<sup>ème</sup> anniversaire, ont assisté à la cérémonie le président de l'Université Johns Hopkins, des représentants de la famille Rockefeller et du Rockefeller Brothers Fund. Cette illustration montre à elle seule l'ancrage dans le temps des Rockefeller dans le monde, inscrite comme au fer, partout où ils posent une première pierre.

La conscience universaliste des Rockefeller va se forger à partir 1914 avec la Grande guerre. A. Flexner va passer plusieurs mois en Europe pour mener une enquête intitulée « *Medical Education in Europe* » dont l'objectif réel est de puiser dans les exemples français, anglais et surtout allemand la matière à une réforme de l'enseignement médical américain, prenant exemple notamment sur l'Institut Pasteur de Paris et l'Institut Koch de Berlin. Les Rockefeller vont marquer un autre tournant à leur politique philanthropique avec l'entrée en guerre des États-Unis en 1917 : l'action humanitaire est laissée à la Croix-Rouge, quant à la fondation, elle se concentre sur la reconstruction de l'après-guerre de l'Europe, ce qui lui vaut d'ancrer sa présence en Europe durant tout l'entre-deux-guerres. Là encore le lien avec le gouvernement américain ne peut être occulté. L'analyse qui peut être faite des actions philanthropiques des Rockefeller, va montrer la volonté de mettre en place une administration centralisée de santé publique, former des professionnels de santé aux traitements de nouvelles maladies, et sensibiliser le public à l'hygiène individuelle et collective par de grandes campagnes éducatives. Au travers du modèle d'organisation proposée par la Fondation Rockefeller, les américains constatent rapidement qu'ils n'ont rien à apprendre aux français sur le traitement de la tuberculose, mais leur force réside dans un savoir-faire rodé au cours des grandes campagnes sanitaires et également mis en œuvre dans l'organisation des administrations sanitaires des grandes villes américaines.

Cette politique entreprise en Europe par les Rockefeller va donner un caractère mondial qui va se traduire en 1917 par les trustees : développer l'enseignement médical en créant un système mondial d'universités. En 1919, cette stratégie prend forme en Europe avec la création au sein de la FR de la « *Division of Medical Education* » (DME), dont l'objectif est de piloter les actions d'enseignement médical en dehors des États-Unis, allant jusqu'à créer en 1923 un Office à Paris. Ce bureau va gérer les affaires européennes des Rockefeller jusqu'en 1959. Cette stratégie de réseau et de point d'appuis ne va pas se limiter à la médecine et à la santé publique : la création de laboratoires de recherche, d'instituts et l'investissement dans les sciences sociales vont être aussi les terrains de jeu des Rockefeller.

Dès 1920, le projet universaliste des Rockefeller est à maturité avec une foi en la toute-puissance de la science comme progrès de l'humanité, pilier de la fondation. Louis Pasteur a déclaré « *La science n'a pas de nationalité car le savoir est le patrimoine de l'humanité, le flambeau qui éclaire le monde* », elle « *souffre (...) du nationalisme et son progrès nécessite la coopération du monde entier* ». Et c'est bien



sur ces mots que le projet des Rockefeller prend assise. Pour repousser les frontières, il faut des leaders et favoriser les échanges internationaux pour le « *commerce mondial des idées* ». La Fondation Rockefeller se perçoit donc comme porteuse d'un modèle à apporter, transmettre au Monde, comme le messie.

Il est intéressant de noter que 100 ans plus tard, la même mécanique est déployée par la FR au travers du programme « 100 villes résilientes » : les villes mondes du projet 100RC ont certainement peu à apprendre des grands chocs climatiques ou autres des États-Unis mais peu importe, les villes américaines servent de point d'ancrage pour exporter une méthode de résilience américaine dans le monde. C'est donc bien l'idée d'un modèle d'expertise que la Fondation Rockefeller exporte avec ses partenaires au travers de 100RC auprès des grandes villes et capitales adhérentes au réseau, permettant de structurer un modèle de stratégie de résilience dans le monde, et par la même occasion, pallier l'absence de normes structurantes sur un sujet aussi complexe que la résilience.

- **Plus qu'une galaxie, un réseau mondial**

Pour organiser la circulation mondiale des savoirs, encore faut-il pouvoir compter sur des points d'appui. En cela, les Rockefeller excellent. Marque de fabrique de la Fondation Rockefeller, celle-ci va développer un réseau international avec la création du « *Fellowships* », octroyant des bourses d'études pour les jeunes leaders afin de compléter leur formation à l'étrangers jusqu'à 3 ans maximum. A sa clôture en 1979, ce programme a coûté 1 milliard de dollars, investit auprès de 9500 personnes dans 88 pays. Dans la même philosophie, la Rockefeller a organisé le programme « *Refugee Scholars* », dans un premier temps pour les scientifiques fuyant l'Allemagne à partir de 1933, puis élargi à l'Europe en 1940. Plus de 300 chercheurs venus de 10 pays vont en bénéficier. On ira même jusqu'à affirmer dès le début des années 20, que la philanthropie des Rockefeller est une véritable agence de voyages scientifiques. Pour ancrer les relations avec les « *Fellows* », les Rockefeller vont créer aussi des institutions. A titre d'exemple, le regroupement en un seul lieu de l'hôpital, du laboratoire et de la faculté de médecine viendra de « *Full-Time-System* » promu par la « *Division of Medical Education* », afin de contribuer à une réforme internationale de la médecine. La stratégie de financements de la Fondation Rockefeller va se démultiplier allant jusqu'à se fondre dans la masse par de petites subventions que l'on pourrait considérer comme anodines : financement de laboratoires universitaires, achat de matériels ou encore rémunération d'assistants de recherche. Ces subventions modestes appelées « *grants-in-aid* » sont parfois la clé de la mise en œuvre de recherche. Ainsi, jusqu'en 1939, la DME va financer plus de 120 institutions dans près de 30 pays dont les deux tiers hors les États-Unis. Cette politique de subventions vers les facultés de médecine va être déclinée aussi vers la recherche biologique avec la « *Natural Sciences Division* » (NSD). Jusqu'en 1939, celle-ci va financer près de 100 institutions dans 16 pays. Ce qui est encore plus intéressant, c'est de regarder de l'intérieur, comment cette politique irrigue le terrain. En France par exemple, le financement va concerner six universités (Paris, Lyon, Marseille, Toulouse, Strasbourg, Nancy), mais en réalité ce sont 40 laboratoires qui reçoivent des fonds. Même si les financements sont modestes, l'effet de réseau est bien réel. Et cela se poursuit dans le domaine de sciences sociales avec la « *London School of Economics* », l'Institut universitaire des Hautes Études Internationales de Genève, toutes ces universités font être subventionnées par le « *Social Sciences Division* » (SSD) de la Fondation Rockefeller avec une attention portée sur deux secteurs : l'étude de la conjoncture économique avec le financement de 46 instituts et pour les relations internationales, 25 instituts.

- **La Société des Nations n'est pas épargnée par les Rockefeller**

A travers sa logique de réseau, la Fondation Rockefeller montre son engagement international en étant partie intégrante d'une galaxie d'organisations non gouvernementales. En 1919, Raymond B. Fosdick est nommé par le Président américain comme sous-secrétaire générale américain de la Société des Nations (SDN). Celui-ci est connu pour avoir côtoyé dès ses études le milieu des réformateurs. Il va

quitter son poste en 1920 mais va continuer à militer pour le SDN pour fonder en 1922 la « *League of Nations Non-Partisan Association* ». Durant cette période, il va entrer au Board of Trustees de la Fondation Rockefeller pour en devenir un membre influent jusqu'à en devenir le président de 1936 à 1948. On lui doit notamment les liens entre la FR et les milieux internationalistes. La Fondation Rockefeller se tient peut-être à distance de la politique, mais sa culture et ses idées sont bien à l'arrière-plan de la politique mondiale déployée. D'ailleurs, une traduction de cette posture se résume bien dans sa collaboration avec la SDN : la place de la Fondation Rockefeller ne sera pas dans le champ politique mais dans les comités techniques car en réalité ce sont dans ces instances que les politiques s'écrivent. Là encore, elle va subventionner de nombreuses divisions comme le Comité fiscal, ou encore l'Organisation d'hygiène. La Fondation Rockefeller va même aller jusqu'à attribuer en 1937 deux millions de dollars.

En conclusion, le déterminisme de la Fondation Rockefeller peut se résumer à cette volonté sans faille de contribuer à l'ouverture du commerce internationale et d'être un acteur de premier plan au niveau mondial. Véritable organisation internationale dont la « communauté est le monde », la Fondation Rockefeller s'appuie sur la puissance de son réseau et de ses contacts afin d'être reconnue comme un partenaire à part entière de cette mouvance internationaliste, et se présente à elle seule, comme un porte flambeau des États-Unis pour conduire les affaires d'une mondialisation démocratique.

## Partie II : La Fondation Rockefeller, philanthropie ou business

### Rockefeller : un écosystème de fondations influentes

Si les fondations sont un outil pertinent pour étendre leur influence, les Rockefeller ne se contentent pas de les mettre en place, ils s'assurent bien évidemment d'en être les pilotes que ce soit en les dirigeants ou en se positionnant dans les organes de gouvernance, de manière direct ou indirect.

Au-delà de leurs propres fondations qu'ils dirigent (ce qui n'a rien de surprenant), ce qui est par contre plus étonnant, c'est de les retrouver directement à la tête d'autres fondations et institutions, ou indirectement présents par des financements et/ou liés à des personnalités proches de leur 1<sup>er</sup> cercle. Quant aux profils des équipes dirigeantes, on retrouve généralement les centres d'intérêts de la famille Rockefeller à savoir des banquiers, des politiques ou des hauts fonctionnaires de la défense et de l'énergie des administrations américaines ou britanniques ainsi que des industriels, descendants historiques de grandes familles qui étaient déjà en lien avec John Davison Rockefeller. A cela s'ajoute des représentants des cabinets conseils Deloitte, EY, KPMG, PwC (Big4), ces grands cabinets conseils mondiaux très présents dans toutes les grandes multinationales.

Voici quelques exemples pour illustrer ce mécanisme. Après le premier noyau qui se structure autour de la Fondation Rockefeller et de ses fondations familiales, socle des activités philanthropiques de la famille, se trouve ce qui pourrait s'apparenter à un deuxième niveau de partenaires dits caritatifs pour accompagner les fondations Rockefeller dans leurs projets. Parmi elles, on trouve :

- Le **Global Development and Environment Institute (GDEA)** dont l'une des principales activités est l'étude du réchauffement climatique supposé d'origine humaine. C'est dans ces termes que la co-directrice de l'Institut Neva Rockefeller-Godwin présente les missions. Il est intéressant de constater que le réchauffement climatique d'origine industriel n'est pas à l'ordre du jour de l'Institut.
- **BRAC** : Considérée en 2013 comme la 1<sup>re</sup> meilleure ONG du Monde selon *The Global Journal*, elle est présente dans 13 pays et emploie plus de 120 000 personnes. Ses activités se divisent en trois secteurs d'intervention : l'aide au développement économique et social (*BRAC Development Program, BDP*), l'éducation (*BRAC Education Program, BEP*), la santé (*Health*,

*Nutrition and Population Program, HNPP*). L'ONG a été fondée par Sir Fazle qui s'est vu décerner de nombreux prix nationaux et internationaux pour ses réalisations, notamment le Prix David Rockefeller Bridging Leadership en 2008. Son vice-président, le Dr Mushtaque Chowdhury, a été précédemment conseiller principal de la Fondation Rockefeller à Bangkok, en Thaïlande. (Wik) ; (The Top 100 NGOS 2013)

L'ONG s'appuie sur la Grameen Bank « Banque des villages », spécialisée dans le microcrédit. Elle a été créée en 1976 par Muhammad Yunus qui considère ce mode de financement comme l'un des moyens pour les populations de sortir de la pauvreté.

Aux USA, le Directeur général de la Grameen est Steven Rockefeller Jr. Il a également siégé au Comité de développement de la Fondation, où il s'est concentré sur la collecte de fonds, les programmes de micro-crédit et les services de santé publique.

La Grameen a accordé des prêts pour un montant de plus de 4 milliards de dollars. A ce sujet, Steven Rockefeller Jr a déclaré : « *Les pauvres remboursent, les taux de remboursement sont de 98% et le peuvent à un taux élevé* ». En faisant quelques recherches sur les taux pratiqués dans le secteur du micro-crédit, on constate qu'ils fluctuent entre 24 et 70%. (BOYE Sébastien; HAJDENBERG Jérémy; CHEYLAN Michaël, 2007)

La Grameen Bank est en fait un groupe multi-facettes de structures à but lucratif et non lucratif. Ces projets comprennent le Social Advancement Fund (SAF), le Grameen Trust, le Grameen Fund, la Grameen Communications, le Grameen Shakti (Grameen Energy), le Grameen Shikha (Grameen Education) pour ne citer que ces structures qui en comptent en réalité vingt et une.

Les fonds du Trust sont apportés sous deux formes : capitaux d'amorçage et levées de fonds. Parmi ses donateurs, on trouve la Banque Mondiale et la Fondation Rockefeller.

- **Acumen : 6<sup>ème</sup> ONG la plus puissante au monde selon le classement NGO Advisor**

Fondée en 2001, avec un capital de démarrage de la Fondation Rockefeller et de la Cisco Systems Foundation, la mission d'ACUMEN est la lutte contre la pauvreté. Sa présidente est Jacqueline Novogratz. À 25 ans, elle a quitté son poste de cadre à la Chase Manhattan Bank (pour rappel, la banque est présidée par David Rockefeller) pour partir au Rwanda afin de se lancer dans le financement de micro-crédit. Par la suite, elle a travaillé comme directrice des projets spéciaux à la Fondation Rockefeller où elle a créé les programmes « *The Philanthropy Workshop* » et « *The Next Generation Leadership program* ».

Les partenaires d'Acumen sont vus comme des investisseurs : le but de l'ONG est de créer des outils économiques efficaces et durables, non pas de venir en aide directement aux habitants des pays concernés. Leur constat est simple : vu que le marché (capitaliste) et que la charité ne peuvent à eux seuls résoudre les problèmes de la pauvreté, il faut passer par du « patient capital », un capital philanthropique qui fournit aux startups locales les moyens de grandir et d'aider ses « clients » pauvres.

- **Sandia National Laboratories**

Institut de recherche créé en 1948, il figure parmi les principaux laboratoires affiliés au département de l'Énergie des États-Unis. La principale mission de Sandia est de développer et de tester les principaux composants non nucléaires des armes nucléaires des États-Unis. Leurs autres missions de recherche se concentrent sur les programmes énergétiques et environnementaux. Il n'est donc pas étonnant de les retrouver au côté de la Fondation Rockefeller, d'autant que le laboratoire a fait de la résilience l'un de ses axes en travaillant directement avec les villes, les services publics d'électricité pour élaborer des stratégies visant à améliorer la résilience des systèmes énergétiques locaux indispensables en cas de crise pour assurer les fonctions vitales des villes comme l'eau, les ravitaillements. En 2014, le laboratoire a signé un protocole d'accord avec la Fondation Rockefeller

pour rejoindre la plateforme de partenaires du programme « 100 villes résilientes », avec l'objectif de permettre à 33 villes comme Rio de Janeiro, Rome, Melbourne, Medellin « *de devenir résilientes en étant mieux équipées pour faire face aux catastrophes* » selon Jill Hruby, Vice-présidente de la sécurité internationale, nationale et nucléaire de Sandia. (Sandia) ; (Sandia, Rockefeller Foundation collaborate to make cities resilient, 2014)

- **350.org**

ONG internationale fondée en 2007 aux États-Unis par le journaliste, auteur et militant écologiste Bill McKibben. Son action se concentre sur la lutte contre le réchauffement climatique. Il est notamment connu pour promouvoir le désinvestissement des énergies fossiles. En 2005, l'organisation a reçu 10 millions de dollars de dons provenant à plus de 50% du Rockefeller Brothers Fund (RBF), du Rockefeller Family Fund et du Schumann Center for Media and Democracy, fondé en 1961 par Florence Ford and John J. Schumann Jr., descendante des Ford, autre grande fortune américaine qui a fait en son temps cause commune avec les Rockefeller.

En 2015, dans une interview accordée à un media américain, que l'on peut voir sur Youtube (La comédie de Bill McKibben - 350.org, 2015), Bill McKibben fervent militant pour un désinvestissement des combustibles fossiles et l'investissement dans les énergies renouvelables, semble embarrassé pour répondre à la journaliste sur les financements de l'ONG : Bill McKibben déclare qu'il ne se souvient pas si 350.org reçoit encore des subsides des Fondations Rockefeller. Pourtant, à la lecture du rapport d'activité 2016 (Annual Report, 2016) et 2017 (Annual Report, 2017) la Rockefeller Brothers Fund est bien présente.

Les engagements de 350.org (Bill McKibben et Naomi Klein) semblent ainsi davantage relever du capitalisme vert, de l'écologie « main dans la main » avec les corporations et les gouvernements.

A noter également que la médiatique journaliste, essayiste réalisatrice et altermondialiste canado-américaine Naomi Klein, est membre du Conseil d'administration de 350.org. Elle a écrit de nombreux ouvrages de militantisme politique pointant les défaillances du capitalisme, du néolibéralisme et de la mondialisation, comme « *no Logo* » ou « *Tout peut changer : Capitalisme et changement climatique* » (publié aux éditions Actes Sud, 2015), adapté en film documentaire « *This Changes Everything* » co-produit par Susan Rockefeller (KLEIN, 2015).

Sans oublier des ONG comme **Greenpeace Fund** installée à Washington. L'ONG a reçu en 2018 un don de 70 000 dollars des Rockefeller pour promouvoir des solutions au changement climatique. La dynastie du pétrole finance l'or vert, et ce jusqu'en Europe car si Greenpeace France se défend de recevoir des dons, en revanche on peut lire sur le site de Greenpeace Fund : « *Greenpeace Fund fournit également un soutien financier aux bureaux de Greenpeace dans le monde entier grâce au soutien financier de Greenpeace International* ». (LE CALVEZ Léo, 2018)

La liste des partenaires des Rockefeller ne s'arrête pas là. L'ONG **Nature Conservancy**, présidée par Brian Mc Peek est un partenaire de premier plan du programme « 100 villes résilientes ». Cet ancien consultant de McKinsey & Company, a occupé pendant huit ans divers postes d'officier dans l'armée de l'air américaine, y compris des affectations au Bureau du Secrétaire à la Défense et au quartier général de l'armée de l'air. Bien que censée défendre l'environnement, Nature Conservancy a été pointée du doigt pour ses liens avec les industries liées aux combustibles fossiles, en détenant plus de 26 millions de dollars d'investissements dans celles-ci, en recevant des subsides ou en ayant des représentants de ces mêmes entreprises (Shell, Chevron, BP America) au sein de son conseil d'entreprise ou à sa tête. (GUNTHER Marc, 2015)

Les Rockefeller ont compris dès l'origine que la formule idéale pour mener leur politique philanthropique telle qu'ils l'entendent, était de filialiser les fondations par activités comme une entreprise, d'être dans les instances de gouvernances d'autres fondations et ONG, de créer des cercles

d'influence au plus haut niveau et de prendre appui sur d'autres fondations par des collaborations prestigieuses. Cette stratégie consiste à séparer les activités pour éviter de les concentrer sur une seule structure. En multipliant les fondations familiales et les collaborations, les structures sont du coup, plus agiles pour fonctionner, les activités sont dispersées, et la politique globale ou l'intention première moins lisible car fragmenter en de multiples missions qui se fondent au travers de multiples projets et structures. L'arborescence des fondations Rockefeller fonctionne comme une multinationale. Une approche subtile et très efficace car si l'on se contente de regarder uniquement les missions et projets de manière verticale, c'est-à-dire par fondation, les initiatives sont louables. En revanche, lorsqu'elles sont regardées de façon matricielle les contours en sont différents : on y voit un encerclement des Rockefeller sur tout un écosystème dit philanthropique.

### **Des collaborations prestigieuses dans le monde**

L'écosystème ne s'arrête pas aux fondations familiales, ni même à la gouvernance d'autres organisations, les Rockefeller ont également compris que développer des alliances prestigieuses avec leur équivalent leur permettraient de renforcer leur capacité d'actions à travers le monde. Ainsi, on compte parmi celles-ci la Clinton Global Initiative, la Fondation Bill et Melinda Gates (FBMG) et l'AGRA (Alliance for a Green Revolution in Africa ou « *Alliance pour une révolution verte en Afrique* »), le Wellcome Trust, présidée par Eliza Manningham-Buller, un officier du renseignement britannique à la retraite (elle a été directrice générale du MI5, le service de sécurité interne britannique), le Wallace Global Fund, plus connu pour ses investissements dans les énergies renouvelables et fer de lance du mouvement « *florissant de désinvestissement-investissement philanthropique, qui encourage les fondations à se départir de leurs actifs de combustibles fossiles et à investir plutôt dans les énergies renouvelables* », ou encore la Watson Fondation. La liste est loin d'être exhaustive tant les collaborations sont nombreuses et infinies, donnant aux Rockefeller une assise extrêmement puissante et une respectabilité difficile à contester grâce à leur nom et leurs associations scellées avec de grands noms.

Entre les fondations familiales et les organisations de l'écosystème Rockefeller, on recense ainsi au moins vingt organisations prestigieuses dans ce cercle d'influence.

### **La santé mondiale : un exemple de lobbying de la Fondation Rockefeller**

Gardant le souvenir du conseil que lui avait donné sa mère, le magnat du pétrole John D. Rockefeller a créé en 1913, comme nous l'avons vu précédemment, la Fondation Rockefeller (FR), destinée à promouvoir le progrès scientifique dans tous les pays du monde. Celle-ci a permis à l'époque de développer les écoles noires dans le sud des États-Unis mais aussi de redorer l'image de celui-ci alors que sa compagnie la Standard Oil, était accusée de faire des profits illicites en s'appropriant, selon les dire de l'époque, des terres, en les polluant. Si on peut dire que la philanthropie est dans l'ADN de chaque américain, il n'en demeure pas moins, que la création d'une fondation a pu dès lors, assagir une image entachée de scandale voire acheter une forme de respectabilité. (MEGRET-MERGER Maxime, 2017)

À sa création, la Fondation Rockefeller a été dotée d'environ 250 millions de dollars. Au cours de son histoire, elle est intervenue dans le monde entier, en particulier dans les domaines de la santé publique, de l'éducation médicale et de l'innovation scientifique.

La division internationale pour la santé de la FR s'est particulièrement investie dans plus de 52 pays pour la lutte contre diverses maladies. Elle a porté devant l'opinion publique internationale la nécessité d'agir dans les domaines de la santé publique et de l'hygiène. Les travaux de recherche qu'elle a financée sur la malaria, la fièvre jaune notamment ont permis de développer des techniques pour lutter contre ces maladies et établir les schémas directeurs des services de santé publique moderne. La fondation a également créé et doté la première école d'hygiène et de santé publique à l'université

Johns-Hopkins de Baltimore, et a dépensé plus de 25 millions de dollars pour développer des écoles de santé publique aux États-Unis et dans 21 autres pays.

Symbole emblématique des représentants du capitalisme pétrochimique et pharmaceutique, la famille Rockefeller va influencer indirectement les politiques de santé par le biais de sa fondation. Il n'est pas nouveau de découvrir que les entreprises, sous couvert d'un généreux mécénat et de politique altruiste, financent des recherches privées et publiques, ainsi que des programmes en matière de santé.

- **Un cartel pour limiter la concurrence**

En 1939, la Fondation Rockefeller et le géant allemand I.G. Farben, aujourd'hui connu sous le nom de Bayer AG, fondent « un Trust du médicament », afin d'éviter de se concurrencer. Cette organisation va permettre aux industriels d'accroître leur position de monopole et donc d'améliorer leurs profits, devenant ainsi un empire industriel de tout premier plan. Cette alliance va leur permettre de mettre au point plusieurs procédés industriels très importants conduisant à de nouveaux produits comme les antibiotiques (de type sulfamides) et de contrôler des brevets.

La Fondation Rockefeller va subventionner des écoles médicales, des hôpitaux et parvient ainsi à développer et vendre les médicaments issus de l'industrie pétrochimique qu'elle a brevetée. Quelques exemples parmi d'autres illustrent ces stratégies. En 1952, John D. Rockefeller III crée le « *Population Council* » avec un important financement du Rockefeller Brothers Fund. Présenté comme une ONG, le « *Population Council* » conduit des recherches en biomédecine, en santé publique, et un tiers de ses recherches porte sur le VIH et le sida. Ce programme, dirigée aujourd'hui par un Conseil d'administration international composé de personnalités de la biomédecine, des affaires, du développement économique, du gouvernement, de la santé influencera jusqu'à aujourd'hui les programmes démographiques de l'ONU. (BRUGVIN Thierry, 2012)

A travers le financement de lobbyistes et de leur fondation, les Rockefeller vont aussi influencer sur diverses instances de normalisation de la santé, telle que l'AMA (Association Médicale Américaine). Durant plusieurs décennies, la famille Rockefeller a concentré ses efforts philanthropiques dans les domaines de la santé, de la médecine perçue comme neutres et acceptables, dominant ainsi la santé internationale. Sous la direction de fiduciaires et de gestionnaires actifs, ses salariés ont géré une entreprise mondiale de coopération en santé à partir de bureaux régionaux à Paris, New Delhi, Cali et Mexico, effectuant un peu partout dans le monde un travail de santé publique adapté à chaque pays. Au moment de son démantèlement en 1951, l'International Health Division (Division sanitaire internationale, nom de l'International Health Board après 1927) avait dépensé plusieurs milliards de dollars sur des campagnes de lutte contre d'importantes maladies tropicales telles que l'ankylostomiase, la fièvre jaune et le paludisme, dans près de cent pays et colonies. Selon un article de Médiapart d'octobre 2017 intitulé « *Philanthrocapitalisme et santé mondiale : les fondations Rockefeller et Gates* », la Division aurait également mobilisé des appuis nationaux pour ses campagnes, obligeant les gouvernements à les cofinancer, habituellement à hauteur de 20 % des coûts au début, jusqu'au plein montant après quelques années. (Anne-Emmanuelle BRIN, 2017)

Plus récemment, La Fondation Rockefeller a été pointé du doigt par les médias pour avoir influencé l'orientation de la santé mondiale (SM). Cette comparaison historique soutient que « *le philanthrocapitalisme accorde au secteur à but lucratif un rôle considérable dans la SM, estompant les frontières entre public et privé et posant une grave menace à la gouvernance démocratique de la SM et à l'indépendance scientifique* ». La FR s'est servi de ses immenses profits pétroliers pour se garantir un rôle de premier plan dans la santé internationale. Près d'un siècle plus tard, la Fondation Bill & Melinda Gates (FBMG), des noms du magnat de l'informatique et de son épouse, s'impose comme la principale force d'orientation dans les domaines de la santé et de la nutrition à l'échelle planétaire.

Si le portrait philanthropique des Rockefeller est encore présenté comme bienfaiteur de l'humanité, depuis avril 2015, la Fondation Rockefeller et le géant pharmaceutique Bristol-Myers Squibb, sont accusés dans un procès pour leur rôle supposé dans l'affaire des expérimentations sur la syphilis au Guatemala. La justice américaine a accepté en janvier 2019 d'ouvrir un procès contre la Fondation Rockefeller. Plus de 700 victimes, parmi lesquels des enfants, avaient été contaminés sans leur consentement pour vérifier l'efficacité de la pénicilline sur les maladies sexuellement transmissibles. L'expérimentation réalisée dans les années 1940 et 1950 a été révélée par le médecin Susan Reverdy, professeur à Wellesley College aux États-Unis. Elle a pris connaissance des faits en étudiant des notes de John Charles Cutler, un expert en maladies sexuelles décédé en 2003, et qui a dirigé l'expérimentation incriminée, rapporte l'agence Reuters. (VIDAL John, 2016) (France Info AFP, 2019)

Ces puissantes fondations ont vu le jour à un moment charnière dans l'histoire internationale de la santé. Selon l'enquête de Médiapart, *« chacune a été lancée par le capitaliste le plus riche et le plus ambitieux de son temps. Les pratiques monopolistiques et peu scrupuleuses des deux hommes d'affaires ont été condamnées publiquement. Leurs motivations philanthropiques ont suscité autant de louanges que de scepticisme. Leurs fondations partagent une vision étroite et médicalisée de la maladie et de son contrôle. La FR, pour sa part, a cherché à faire de la coopération en santé une sphère légitime de l'action intergouvernementale, et a façonné les principes, les pratiques et les principales institutions du domaine de la santé internationale ».*

En fin de compte, les logiques des fondations comme celles des Rockefeller, sont d'intervenir à la place des états. Dès lors que l'appareil d'État est absent ou fait preuve de faiblesse, les politiques publiques et les ministres se succédant, les fondations occupent le terrain. Elles deviennent la solution aux maux des citoyens et des collectivités, en apportant des réponses et des moyens, là où les états sont en difficulté pour assurer leur rôle.

### **Du pétrole aux EnR : les Rockefeller, l'art de l'écologie décomplexée**

Septembre 2014, un jour avant le Sommet sur le Climat qui se tient au siège des Nations Unies, Stephen Heinz, Président du Rockefeller Brothers Fund (RBF) fait une annonce pour le moins surprenante. À l'occasion d'une conférence de presse, celui-ci déclare que le Fund va retirer ses investissements du marché des énergies fossiles ! Depuis 2010, le Conseil d'administration du Brothers Fund a pris la décision de consacrer 10% de sa dotation à des investissements en ligne avec ses objectifs du programme de développement durable.

La Fondation a acté la réduction des investissements liés au charbon et aux sables bitumeux à moins d'1% du total de son portefeuille d'ici la fin de l'année 2014. Elle se donne également pour objectif d'analyser le reste de ses investissements dépendants des énergies fossiles afin de développer un plan pour *« céder plus d'actifs aussi rapidement que la prudence le permet, dans les prochaines années »*, comme le souligne le communiqué de presse de la Rockefeller Brothers Fund.

En poursuivant la lecture du communiqué, on peut lire que depuis plus de 75 ans, l'environnement est l'un des engagements du Fond Rockefeller Brothers. Et de préciser que la RBF a commencé ce travail sur le changement climatique dans les années 1990, pour concentrer l'ensemble de son budget de développement durable sur la lutte de ce problème dès 2005. (Le Rockefeller Brothers Fund se désengage du secteur des combustibles fossiles, 2014)

Ces déclarations ne laissent pas indifférentes quand elles sont remises en perspective de ce qui a fait la fortune des Rockefeller depuis plus de 135 années : le business du pétrole transmis de génération en génération. Un véritable paradoxe pour une dynastie qui a construit d'un côté un empire à la gloire de l'or noir, énergie fossile, source de pollution, contributeur de l'impact sur le changement climatique mais financièrement très lucratif, et de l'autre se prévaloir en parallèle d'une conscience environnementale depuis 75 ans. Faut-il y voir un certain cynisme ? Où voir dans les Rockefeller, une

capacité à anticiper l'avenir, et comprendre aux origines que les enjeux environnementaux conjugués à une prise de conscience sociétale viendraient reléguer le pétrole, à une ressource du passé à la faveur des énergies renouvelables. (Fossil Fuel Divestment, s.d.) ; (75 Years of Engaged Philanthropy / Philanthropy for an Interdependent World, s.d.)

Comme une entreprise, Le Rockefeller Brothers Fund réoriente sa stratégie au regard de l'évolution de la société et des enjeux énergétiques de demain. Et c'est bien ce que le même communiqué mentionne : « *le désinvestissement des combustibles fossiles a une importance fiscale et fiduciaire, ainsi qu'éthique. Au moins 60 pour cent de toutes les réserves connues de combustibles fossiles doivent rester non brûlées si le monde a la moindre chance d'atteindre l'objectif de deux degrés fixé lors du Sommet sur le climat de Paris en 2015, ce qui signifie que ces actifs risquent de s'échouer et de perdre de la valeur avec le temps* ». Et d'ajouter « *En conséquence, de plus en plus d'institutions décident de se désengager et les gestionnaires d'actifs sont de plus en plus disposés à offrir des fonds sans combustibles fossiles. Nous sommes convaincus qu'il est possible de créer des portefeuilles solides sans exposition aux combustibles fossiles, et le rendement de nos placements depuis 2014 appuie cette conviction* ». C'est donc bien une vision pragmatique et capitalistique qui est mise en avant plus qu'une conscience et une vision écologique car si ces réinvestissements n'étaient pas réputés rentables, les Rockefeller investiraient-ils dans les EnR ? Le doute est permis. (LAUER Stéphane, 2016)

En 2016, c'est au tour de Valérie Rockefeller (HELL Irène, 2016), l'héritière directe de cette richissime famille, d'enfoncer le clou en confirmant que le Rockefeller Brothers Fund (RBF) se désengage complètement de ses investissements dans le pétrole et les énergies fossiles pour allouer désormais ses gigantesques ressources aux énergies non polluantes. La raison invoquée par les héritiers Rockefeller pour expliquer la décision de ne plus investir dans les énergies fossiles est de considérer que ces placements sont trop risqués. Cette déclaration assumée par les Rockefeller va même jusqu'à pointer du doigt le pétrole comme le pire investissement financier. En s'attaquant à ses piliers, comme Exxonmobil et Chevron, cette stratégie de long terme va même lui valoir des procès. Concernant Exxon, la famille Rockefeller va donner une portée réellement symbolique à son geste, allant jusqu'à mettre Exxon au banc des accusés. « *La société, souligne-t-elle, a eu un comportement moralement répréhensible, en trompant l'opinion publique depuis des années sur l'impact réel de ses activités et sur l'ampleur du réchauffement climatique* ». Une séparation au vitriol qui n'a pas laissé Exxon indifférent. Dans un article du journal Le Monde daté du 24 mars 2016, ExxonMobil s'est dit « *peu surpris* » par ce mouvement de désinvestissement. « *Ils avaient déjà financé une conspiration contre nous* », accuse Alan Jeffers, un porte-parole de l'entreprise cité par l'agence de presse Bloomberg. Le Rockefeller Family Fund et le Rockefeller Brothers Fund font partie des mécènes qui financent le site d'information consacré à l'environnement InsideClimate News. (NEATE Rupert , 2016) (LARIGAUDRIE Antoine , 2016)

Inside Climate News est un important organe de presse et d'information fondé en 2007, composé de journalistes du Wall Street Journal, du New York Times, ProPublica, du Los Angeles Times, Bloomberg News et Frontline. Sur son site, on peut lire « *InsideClimate News est un organisme de presse indépendant, sans but lucratif et non partisan, (...) où se forment le droit, les politiques et l'opinion publique* ». Sur sa page de donateurs figurent les noms du Rockefeller Brothers Fund, du Rockefeller Family Fund, et du Wallace global Fund. De tout évidence, aux États-Unis être non partisan participe d'une conception bien différente comparée à l'Europe. En effet, il serait difficilement imaginable en France par exemple pour un organe de presse se revendiquant comme tel, d'avoir pour partenaires les pères fondateurs de l'industrie pétrolière. (Inside Climate News / Funders, s.d.)

Par ailleurs, l'organisation philanthropique va expliquer dans son communiqué qu'il n'y a « *aucune justification saine* » pour des entreprises d'extraire du pétrole, alors que les gouvernements se battent pour diminuer les émissions de carbone. Cette déclaration du Rockefeller Family Fund va donner un coup d'accélérateur à un nouveau mouvement puisque 800 institutions économiques promettaient dès 2014 un retrait massif en cinq ans dans les secteurs du charbon, du gaz et du pétrole. Dans l'interview de Valérie Rockefeller donnée en exclusivité au journal Paris Match en juin 2016, « *cette*



*vague inédite de désengagements financiers a eu un impact sur le marché boursier et l'industrie pétrolière. Les pays exportateurs d'énergies fossiles, qui craignent aussi que des lois plus strictes sur le climat ne portent atteinte à leur activité, jouent leur va-tout en produisant à des niveaux record. Ce qui a provoqué une plongée spectaculaire du prix du pétrole : le baril est passé de 100 euros en août 2014 à 44 euros en août de cette année. Pourtant, il faut se rendre à l'évidence : bientôt l'or noir sera le pire investissement ».*

Comme le souligne plusieurs médias, « *l'actuelle génération Rockefeller rejette donc cet héritage issu de l'industrie pétrolière* ». Pour les Rockefeller, il ne serait être question d'un rejet mais d'une prise de conscience. « *Les énergies fossiles ont permis, à l'époque, de formidables innovations. Et le Rockefeller Brothers Fund fonctionne grâce à l'argent que mon aïeul a gagné* » déclare Valérie Rockefeller. « *John D. Rockefeller ne pouvait pas imaginer les désastres écologiques que le pétrole allait entraîner. Maintenant que nous en connaissons le coût humain et environnemental, nous devons nous battre contre les dégâts causés par les énergies fossiles et tout faire pour passer aux énergies renouvelables. C'est notre devoir, pour nos enfants et les générations à venir* ».

John Davison Rockefeller, fondateur de cette dynastie, aurait-il pu imaginer que sa descendance tournerait le dos aux sources de sa formidable richesse ? C'est pourtant ce que sont en train de faire ses héritiers, qui veulent désormais couper les ponts avec l'industrie pétrolière.

David Rockefeller explique également que l'énergie sera toujours un levier économique et d'ajouter « *(...) si mon grand-père était vivant aujourd'hui, il aurait très certainement exploré l'univers très prometteur des énergies renouvelables et recherché à améliorer l'impact négatif du pétrole et du gaz* ». Voilà qui signe la fin d'une ère de prospérité commencée en 1870. (EDGECLIFFE-JOHNSON Andrew , s.d.)

## **Les Rockefeller ne manquent pas d'énergie**

A regarder son histoire et son évolution, au fil du temps, la famille Rockefeller a réorienté ses investissements et a toujours fait ce qu'il fallait pour se donner les moyens d'en accélérer le développement.

Pour en comprendre les mécanismes, il suffit de remonter le temps jusqu'au début du XXème siècle, plus précisément en 1920 avec cette incroyable campagne que General Motors (GM), Firestone et la Standard Oil, compagnie des Rockefeller, vont conduire pour convaincre l'opinion publique d'opter pour l'automobile, solution polluante et extrêmement coûteuse, au détriment du tramway, alors électrique et écologique. Pour imposer la voiture comme modèle en matière de transports urbain, de modernité et de liberté, les trois compagnies vont passer par une société écran, la National City Lines qui, progressivement, va acheter et contrôler les compagnies possédant les tramways dans des dizaines de villes (New York, Los Angeles, Philadelphie, Saint Louis, etc). Puis celle-ci va commencer le démantèlement de ces mêmes compagnies, au profit d'autobus achetés par un fournisseur appartenant au trio GM, Firestone et Standard Oil. En parallèle, une action politique par le National Highway Users Conference va être menée afin de promouvoir, avec succès, la construction d'autoroutes. Le programme va durer trois décennies au terme desquelles les tramways des villes vont être remplacés par les voitures individuelles, symbole de liberté, et les autobus. En 1959, les compagnies impliquées dans ce changement seront traduites en justice. Reconnues coupables de conspiration criminelle, elles devront acquitter une amende de... 5 000 dollars. A l'intérêt public, c'est donc opposé les intérêts privés. Et malgré cette condamnation, la transition électrique vers le « tout pétrole » a fonctionné dans le but de vendre du carburant et des pneus en Amérique et d'en exporter le modèle dans le monde entier. (BERNAYS Edward, 2007)

Aujourd'hui les descendants de ces mêmes acteurs reviennent à la charge pour expliquer à l'opinion publique qu'il faut passer des énergies fossiles aux énergies vertes, et indirectement remplacer les

transports thermiques par de l'électrique. Faire et défaire, c'est toujours faire. Alors s'il n'est jamais trop tard pour bien faire, force et de constater qu'une fois encore la partition qui se joue aujourd'hui, bien qu'elle paraisse différente car elle intègre une dimension sociétale face à une urgence climatique, le ou les chefs de file sont les mêmes. L'histoire que les Rockefeller s'emploient à écrire sous couvert de philanthropie, sera-t-elle à la hauteur de l'enjeu cette fois pour privilégier l'intérêt public face aux intérêts privés ? Il est intéressant de souligner que dans le cadre du programme « 100 villes résilientes », le développement d'EnR, sous couvert d'écologie et d'urgence climatique, est bien présent dans les stratégies de résilience que les villes adhérentes au réseau 100RC doivent définir sous la houlette des partenaires de la Fondation Rockefeller.

## **L'écologie, un lobby de longue date**

Dans une controverse intitulée « *La nature comme bien marchand : source de désaccord* » publiée par les Mines ParisTech (La nature comme bien marchand : source de désaccord, s.d.) concernant la question de la biodiversité et de son prix, Mark Tercek, ancien de Goldman Sachs et directeur de Nature Conservancy, déclare : « *Investir dans la nature est l'un des investissements les plus intelligents que vous puissiez faire* ». Pour rappel, Nature Conservancy est une organisation de protection de l'environnement américaine avec pour slogan « Protéger la nature. Protéger la vie ». On peut se demander ici quel est le sens que doit prendre la déclaration de Mark Tercek quand il parle d'investir. On y regardant de plus près, Nature Conservancy est adossée à un fond d'investissement le Livelihoods Funds. Celui-ci gère actuellement deux fonds d'investissement dans lesquels, peut-on lire sur son site, « *12 grandes entreprises ont investi jusqu'à présent : Danone, Schneider Electric, Crédit Agricole S.A., Michelin, Hermès, SAP, Groupe Caisse des Dépôts, La Poste, Firmenich, Voyageurs du Monde, Mars Inc. et Veolia* ». Nature Conservancy est également partenaire de la Fondation Rockefeller dans le cadre du programme « 100 villes résilientes » lancé en 2013 dont un des axes majeurs est le changement climatique et les énergies vertes. Le pétrole a fait la richesse des Rockefeller, en 2014 les médias mettent en avant que 50 milliards de dollars ont déjà été désinvestis des énergies fossiles. Selon la famille Rockefeller, plus de 3400 milliards de dollars d'actifs gérés par des fondations, des gouvernements, des groupes religieux ou des sociétés privées ont été désengagés des énergies fossiles les plus polluantes. Et de souligner qu'ils ont contribué à cet effort, avec le Wallace Global Fund et 350.org à l'origine du mouvement. Force et de constater que quel que soit la porte d'entrée empruntée, systématiquement on se retrouve sur la route de la famille Rockefeller et son écosystème de partenaires. (Le financement du lobby vert, s.d.) (OUR PROJECT PARTNERS : NGOs, social enterprises, public & private organizations...)

Et il n'est pas surprenant de retrouver le Rockefeller Family Fund jouer un rôle de premier plan pour définir les termes du débat écologiste. Outre l'octroi de nombreuses subventions à des mouvements écologistes, il a financé en 1975 un projet intitulé « *Environmental Agenda Task Force* » rassemblant les principales organisations écologistes américaines dans le but de préparer un « rapport de consensus » sur les objectifs des dix prochaines années. Parmi ceux qui ont participé à ce projet, on retrouve David Brower, fondateur des Friends of the Earth, Lester Brown du Worldwatch Institute, ainsi que les responsables des grandes associations de conservation de la nature comme Sierra Club, National Audubon Society, The Wilderness Society, etc. Tous les thèmes de l'écologie et de l'urgence climatique sont déjà évoqués : surpopulation, nucléaire, déchets, pollution de l'air et de l'eau, pesticides, etc. Peu de temps après, Gerald O. Barney, celui qui a coordonné ce projet pour le compte du Rockefeller Brothers Fund, a été sollicité par le président Jimmy Carter pour réaliser une étude connue sous le nom de « *Global 2000* ». Traduit en huit langues et vendu à plus de 1,5 million d'exemplaires, ce rapport a eu un impact retentissant et surtout a donné une forte légitimité institutionnelle pour les questions environnementales. « *Global 2000* » a annoncé ainsi dès 1980 avec fracas : « *A moins que les nations, collectivement et individuellement, prennent des initiatives audacieuses et imaginatives pour améliorer les conditions économiques et sociales, réduire la fertilité, améliorer la gestion des ressources et protéger l'environnement, le monde doit s'attendre à une entrée*

*mouvementée dans le XXIème siècle.* ». Là encore, le programme 100RC intègre toutes les composantes des enjeux du « Global 2000 » traduit par la nécessaire résilience des villes du projet.

### **La Fondation Rockefeller : entre philanthropie et intérêts fiscaux**

Dans son ouvrage sur la philanthropie américaine intitulé « *Le cœur Américain. Éloge du don* », Guy Sorman, énarque, chef d'entreprise français et essayiste, se penche sur les fondations aux États-Unis (SORMAN Guy, 2013). Objets d'interrogations voire de fantasme quant à leurs réelles motivations, il souligne que les fondations jouent un rôle fondamental dans la vie économique et sociale aux États-Unis, sans commune mesure avec ce que nous connaissons en Europe. En effet, nous l'avons vu au travers des fondations Rockefeller, les structures interviennent aussi bien dans les secteurs de l'économie sociale et solidaire (insertion sociale, lutte contre la pauvreté, développement) que dans des domaines moins fréquents comme la culture, l'éducation, la santé, l'aménagement du territoire et des services publics pour ne citer que ces quelques exemples. De l'avis de l'auteur, à travers le dynamisme des fondations outre-Atlantique, c'est toute la vigueur de la société civile américaine que l'on retrouve. On pourrait même dire que c'est le modèle d'une société civile qui « *prend les choses en main* » face aux défaillances d'une puissance fédérée ou fédérale qui budgétairement ne peut pas tout, contrairement à un pays comme la France où l'État providence pourvoit à la solidarité, l'éducation, la santé, alors qu'il est de plus en plus déstabilisé.

- **La philanthropie, une véritable culture américaine**

Toujours selon Guy Sorman, le développement des fondations passe par une véritable culture du volontariat aux États-Unis, bien avant les impératifs fiscaux. De l'école primaire à l'université, des activités caritatives sont organisées. A Washington par exemple, les écoles imposent 100 heures de volontariat par an pendant trois ans avant l'obtention du diplôme permettant d'accéder à l'université, où les jeunes seront alors appelés à créer leur propre structure et à devenir à leur tour donateurs, mécènes ou philanthropes. Ainsi, 90% des Américains font un don chaque année, 2/3 d'entre eux consacrent un peu de leur temps en devenant bénévoles. La Philanthropie aux États-Unis représente 10% de l'économie américaine et 10% des emplois.

On peut dès lors penser que les philanthropes américains sont généreux. Les 0,08% des familles américaines les plus riches fournissent 22% de l'ensemble des dons philanthropiques du pays. Les américains qui gagnent plus de 1 million de dollars par an contribuent eux-mêmes à 45% de l'ensemble des dons. Il s'agit d'ailleurs de fortunes récentes puisque les « nouveaux riches » forment 95% des 10% les plus aisés. Beaucoup d'ailleurs s'en défendent, en adoptant la maxime d'Andrew Carnegie (fondateur en son temps de 600 bibliothèques municipales à travers tous les États-Unis) : « *il est indécent de mourir riche* ».

- **Un système fiscal avantageux pour les Fondations**

A la lecture du Code américain concernant l'Impôt sur le revenu, appelé « *Incom Tax* », on peut lire que « *Toute fondation philanthropique par son objet qui entre (...) à l'article 501 c3 du Code, de même qu'une organisation créée et exonérée par acte du Congrès (cf. 501 c1) ou qu'un « Trust » charitable (cf. 501 c2), peut être exonérée pour ses revenus de sources américaines de l'impôt fédéral sur les revenus* ». Ainsi, il est admis que les fondations peuvent se livrer à exemption d'impôt, dès lors que ses activités portent sur les domaines suivants : activités éducatives, scientifiques. Et il en est de même pour une activité commerciale à celles poursuivies par des organismes imposables, dès lors que ses activités servent à elles-mêmes, directement, un objectif reconnu exempt d'impôt, etc. Et en son exclut, les activités qui n'auraient d'autres liens avec son but philanthropique. (Internal Revenue Service, s.d.)

Dès lors qu'une fondation est admise au bénéfice des dispositions de l'article 501c1, c2 et plus particulièrement c3 du Code américain, elles font l'objet d'un agrément spécial du Ministère des

Finances « *Treasury* » et sont inscrites sur la liste nationale des organismes désintéressés, exonérés d'impôt. Elles sont également exonérées des autres impôts comme les droits de douane, l'impôt fédéral de Sécurité Sociale, de l'impôt local et de l'impôt sur le revenu. De plus, le fisc américain laisse les fondations et les structures à but non lucratif agir et fonctionner sans droit regard sous quelque forme que ce soit. Concernant la création de Trust, toujours selon le Code américain, les revenus dégagés de ces structures bénéficient à une personne désignée. À l'expiration du Trust, les biens restants font l'objet d'une donation à une fondation, qu'il s'agisse d'une « *private foundation* » ou « *d'une public charity* ». (FOUNDATION GROUP, s.d.)

La Fondation Rockefeller, la Rockefeller Family Fund ou encore le Rockefeller Brothers Fund relèvent toutes du statut 501 c3, leur conférant ainsi une fiscalité optimale et un statut d'indépendance vis-à-vis du public, n'ayant ainsi de compte à rendre qu'à leur conseil d'administration. A noter, elles ont toutes la même adresse postale, mais les trois organismes sont légalement distincts.

Il n'est donc pas surprenant de voir les milliardaires américains depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle comme les Carnegie, Ford et Rockefeller aux origines de ce principe culturel, créer des fondations dites philanthropiques, car c'est un outil de défiscalisation bien plus important qu'il ni paraît comparé à ce que l'on connaît en France, tout en leur permettant de mener des activités.

Quant à leurs bienfaiteurs, ils ne sont pas oubliés par le système fiscal américain. Les subventions versées annuellement par exemple sont déductibles de l'impôt sur le revenu des personnes physiques « *individuals* » à hauteur de 20% du revenu imposable « *adjusted gross income* ». Il en va de même pour les sociétés et les entreprises « *corporations* » avec une déduction supplémentaire de 10% pour des organismes d'éducation, ou par exemple des organismes faisant appels à la générosité publique. Et l'impôt sur le revenu peut être total dans certaines conditions, notamment quand le montant cumulé de l'impôt sur le revenu payé dans l'année et des versements à des organismes relevant des 10% supplémentaires au cours de huit des dix dernières années se trouve excédé à 90% du revenu imposable de l'année. (POMPEY Michel, 1966)

Ces quelques extraits du Code américain montre à quel point le système fiscal rend opportun et opportuniste les fondations. Au-delà des idéaux philanthropiques, il est favorable de transférer tout ou partie de ses fonds privés au profit de fondations. Dès lors, l'image de milliardaire et/ou de société capitaliste mute en un organisme charitable, elle gagne en notoriété par les actions menées en faveur de grandes causes souvent internationale comme la lutte contre la pauvreté, l'accès aux soins en Afrique, la lutte contre le changement climatique, la résilience des villes urbaines comme le projet « 100 villes résilientes ». D'entreprises contestées, elles deviennent des organismes légitimes, sauveurs du monde.

Et bien que le Code américain précise « *qu'aucune activité ne doit tendre à des activités de propagande politique, ni viser à influencer la législation* », force et de constater que la réalité du quotidien démontre le contraire quand on relie la législation aux véritables actions et influence des fondations comme celle des Rockefeller, celles-ci fonctionnant comme une agence de financement, et simultanément comme une agence nationale, bilatérale, multilatérale, internationale au travers de ses actions dans le monde.

En connectant les fondations, les ONG, les Trusts et les partenariats à l'écosystème Rockefeller, on comprend comment le système est exploité au meilleur des dispositions légales et réglementaires : les Fondations relèvent de l'article 501 c3, elles sont adossées selon les projets à des Trusts, appelés « *charitable remainder trusts* » et/ou « *charitable lead trusts* ». Le mécanisme est le suivant : la Fondation est le véhicule du projet, véritable outil, vitrine de promotion et de captation de dons défiscalisables. Le « véhicule » s'associe à des ONG pour asseoir la légitimité du projet auprès d'entreprises privées et du public. Dans la continuité, la Fondation sollicite les partenaires privés et des banques la plupart du temps pour financer les programmes en signant des partenariats sous couvert d'enjeux sociétaux et par la même occasion d'opportunité de détection d'affaires.

L'investissement financier de la Fondation est minime, le coût financier du programme étant déplacé vers les entreprises partenaires. Par la même occasion, les entreprises partenaires consolident par leur présence la viabilité du projet pour assurer de sa mise en œuvre. Les banques, elles, complètent le dispositif par le soutien au développement d'actions des cibles du projet qu'elles financent par des emprunts. D'un côté la « blockchain » philanthropique lance des projets porteurs d'affaires avec l'argent de tiers en grande partie, et vise à faire fructifier les investissements par les taux d'intérêts. Si un Trust est utilisé, comme la loi le permet, il concentre les fonds, qui sont transférés au terme du programme à la fondation « véhicule » qui elle, réinvestit l'argent au travers d'Hedge Funds, reposant sur des prises de risques élevées mais dont les espérances de gain demeurent élevées. Dans le programme « 100RC », tous les acteurs de cette chaîne sont présents. (The Rockefeller Foundation, Financial Statements, 2016 and 2015)

Pour des organismes à but non lucratif, nous sommes plus proches de modèle capitalistique et bien loin des placements en « bon père de famille ». Il est d'ailleurs intéressant de noter que la Fondation Rockefeller pesait 250 millions de dollars à sa création en 1913. En 2001, la valeur sur le marché de ses dotations était de 3,1 milliards de dollars, en 2007 de 4,7 milliards de dollars. Aujourd'hui il est question d'une valorisation de 15 milliards.

Alors si la philanthropie aux USA est basée sur le volontariat, le don de soi et de son argent, bien qu'elle offre un tissu de services particulièrement résilients à la conjoncture, aux « coupures budgétaires » et à l'arrêt éventuel des services publics, il n'en demeure pas moins que se concilie et se conjugue intérêt public, privé et fiscal. Andrew Carnegie a déclaré en son temps qu'une vie réussie, se concevait en trois tiers : l'un consacré à l'étude, l'autre à l'accumulation de richesse et le dernier de redonner à la société. Il n'est donc pas surprenant de constater que, comme tout cycle, c'est un éternel recommencement : sitôt le don de soi est fait, sitôt le fruit du don revient à son donateur. Ainsi les philanthropes maintiennent leur notoriété, leur influence, leur position financière, seul l'habillement a changé.

## **La Fondation Rockefeller : le soft power comme arme d'influence**

- **Le soft power et l'action philanthropique**

Les réflexions de Joseph S. Nye, spécialiste des relations internationales, sur le soft power, se distinguent parmi les littératures qui traitent les thèmes des formes d'interaction non coercitives entre les États. Nye divise le pouvoir en deux catégories caractérisées par des modèles de comportement différents : Le hard power imposé soit par des moyens de coercition militaire ou économique, tels que des attaques armées ou des menaces d'imposer des sanctions, soit par le biais d'incitations (technique de la carotte) que celui-ci réduit en grande partie à des récompenses financières. Le soft power, quant à lui, est défini comme « *la capacité à obtenir ce que l'on veut à travers l'attraction plutôt que la contrainte ou la récompense* ». (NYE, 2010)

Alors que le hard power repose sur les structures de commandement et de contrôle, le soft power cible la cooptation. Les spécialistes de l'analyse du pouvoir reconnaissent la nature du pouvoir propre à chaque situation. Ils insistent sur l'importance de connaître les préférences d'influences potentielles pour pouvoir mesurer avec succès le pouvoir « *en termes de changement de comportement d'autrui* ». Nye affirme qu'un processus évolutif « *une idéologie, une culture et des institutions attrayantes* » a transformé le paysage politique international et a radicalement changé les sources du pouvoir dans les politiques actuelles. Il écrit d'ailleurs : « *les fondements du pouvoir ont cessé de mettre l'accent sur la force militaire et la conquête* ». Les économies agraires des XVIIe et XVIIIe siècles ont fini par compter sur la population en tant que ressource énergétique essentielle pour la taxation et le recrutement militaire (Soft power : l'apprenti sorcier, 2011). Les innovations technologiques de l'ère industrielle ont permis aux États dotés de structures administratives efficaces combinées à la puissance de feu inégalée de nouveaux armements et de nouveaux moyens de transport, de triompher de la puissance numérique des forces armées ennemies. Tout cela, selon Nye, a pris fin avec l'avènement de l'ère de

l'information et le phénomène de la mondialisation. (Séduction et manipulation : le soft power américain, Printemps 2018)

- **La capacité d'un État à remporter la guerre en tant qu'indicateur décisif de la puissance a été largement remplacée par d'autres facteurs**

Joseph Nye a écrit « *il faudra évaluer le pouvoir à l'ère de l'information par rapport à l'évolution de la technologie, de l'éducation et de la flexibilité institutionnelle, tandis que celle de la géographie, de la population et des matières premières a diminué* ». La nature du pouvoir et l'importance croissante du pouvoir d'attraction a connu trois changements de paradigme. Premièrement, le pouvoir destructeur des armes nucléaires avait comme conséquence un prix trop élevé pour la société humaine. Par conséquent, en tant que moyen de dissuasion, les armes nucléaires ont eu leur raison d'être pendant la guerre froide, mais leur conséquence néfaste a contribué à réduire leur importance stratégique.

Deuxièmement, la montée du nationalisme dans les pays européens d'outre-mer, a mis fin à l'expansion impérialiste et à la domination coloniale et à une ère de division et de domination par la conquête et la supériorité militaire. Une troisième évolution du rôle prépondérant joué par les capacités militaires dans la politique internationale s'est produite au sein des sociétés des grandes puissances. (HUYGUE François-Bernard, 2011)

Après les destructions sans précédent causées par deux guerres mondiales, toute trace d'une éthique guerrière autrefois dominante disparut des sociétés occidentales pour être remplacée par la primauté de l'interaction civique entre les sociétés. Le manque de volonté de combattre est devenu un trait de l'ère postindustrielle.

Enfin, dans un monde économiquement indépendant, le recours à la force militaire s'est heurté régulièrement aux intérêts commerciaux mondiaux des grandes et moyennes puissances.

Cependant, Nye exhorte les États-Unis à gagner de nouveaux alliés internationaux en façonnant de manière positive l'opinion publique, les élites étrangères et en influençant les programmes politiques hors États-Unis.

Cela va permettre aux États-Unis de maintenir leur hégémonie mondiale grâce à une stratégie peu coûteuse de « carotte ». « *Il y a près de cinq siècles* », affirme Nye, « *Niccolo Machiavel a conseillé aux princes italiens qu'il était plus important d'être craint que d'être aimé* », alors que « *dans le monde d'aujourd'hui, il est préférable d'être les deux* ». (LORD Carnes, 2005)

L'amour exige que les nombreux « David » perçoivent l'action de Goliath comme étant légitime alors que la peur ne nécessite qu'un usage déterminé et suffisamment imprudent du pouvoir supérieur par l'hégémon. Par conséquent, le soft power sera rapidement compromis et finalement rendu inadéquat si la politique étrangère d'un acteur dominant semble injuste, injustifiée et ignorante aux yeux du monde extérieur. « *Notre attractivité en tant que ville brillante sur la colline peut être sapée par des politiques que d'autres considèrent comme illégitimes* », met en garde Nye et encourage les décideurs à garder à l'esprit que « *la légitimité restant aux yeux des spectateurs, il ne suffit pas d'affirmer la supériorité de notre culture civique* ».

Dans ses premiers rapports, le politologue Arnold Wolfers attire l'attention sur le fait que dans le cadre du soft power, les états cherchent à influencer activement la dynamique et les conditions de leur environnement extraterritorial. Les États cherchent à façonner le cadre opérationnel dans lequel ils interagissent avec d'autres États. Leur objectif est de promouvoir des relations bilatérales pacifiques et coopératives, de renforcer les institutions multilatérales ou de contribuer à la stabilité socio-économique des pays en développement.

En soulignant l'importance de ce que Stanley Hoffmann a décrit, le « *milieu international qui fournira un minimum d'ordre, c'est-à-dire réduire les charges inévitables de violence et de chaos inhérentes à*

*un système international anarchique* », Wolfers ne voit rien de contradictoire ni d'impossible dans un « État » qui se livre à des actes philanthropiques, il ne se fait pas non plus d'illusions sur la recherche de l'intérêt personnel du bienfaiteur. « *Des actes de politique étrangère exprimant une impulsion généreuse et sympathique* », écrit Wolfers, « *il sera généralement prouvé que cela sert l'intérêt de la sécurité nationale ou l'intérêt économique du donateur également* ».

L'un des points du concept de J. Nye est d'expliquer que le « soft power » dépend seulement partiellement du rôle des États, si on le compare au « hard power ». Il relève souvent d'acteurs non gouvernementaux et de la société civile.

Nous sommes donc au cœur de la puissance américaine, et nous voyons bien, du coup, les limites du concept et de son application dans les pays qui ne sont pas assez structurés comme les États-Unis. Au-delà du département d'État, la diplomatie américaine s'est toujours appuyée sur ses fondations, ses associations, ses universités, et plus largement sa société civile pour promouvoir ses idées et sa culture. C'est dans la nature même du modèle décentralisé des États-Unis. La diplomatie culturelle américaine est faible lorsqu'on l'évalue à travers le rôle du département d'État et ses ambassades, mais elle est exceptionnellement riche lorsqu'on l'évalue à travers le rôle de ces fondations à l'exemple de Ford, Rockefeller, Gates ou celui des grandes universités. Si on y ajoute les médias comme CNN, Google, Facebook, Wikipédia ou Twitter, elle devient même une arme redoutable. (TRUFFINET Nicolas, 2011)

La société civile est donc considérée comme une force indirecte, non dirigée, un pouvoir incontrôlable et libre. J. Nye explique que le « soft power », ne peut être dirigé de manière autoritaire ou bureaucratique.

D'où la naissance d'un nouveau concept : le « smart power » ou le pouvoir « intelligent ». L'universitaire d'Harvard montre qu'un pays ne peut être puissant sur la scène internationale que s'il combine habilement le « soft » et le « hard » (ce qui donne le néologisme « smart »). Théorie qui a été légitimée et embrassée en 2009 par la Secrétaire d'État Hillary Clinton, et plus récemment par le Président Barack Obama. (FREGONESE Théo & CORBUCCI Pierre-William, 2014)

- **Le soft power et le projet des 100 villes résilientes**

L'un des plus grands spécialistes français du soft power, Frédéric Martel a déclaré : « *Le soft power est l'art de faire passer la puissance des États-Unis sans qu'on s'en rende compte, via la culture, la télé, le cinéma, de manière plus efficace qu'une bombe. C'est comme cela que nous consommons tous à travers la planète les valeurs américaines, véhiculées par Disney - entre autres - ou par la télévision* ».

Il en est de même pour le cas de la philanthropie et plus particulièrement de la Fondation Rockefeller avec le projet des 100 villes résilientes. La Fondation Rockefeller a subventionné ce projet et a fait apparaître à l'opinion internationale que cette initiative est, pourrait-on dire, « à titre gracieuse » pour les villes et dans le but de l'intérêt général (100 villes résilientes à travers des villes des pays des 5 cinq continents). A travers la résilience, une action d'influence généralisée est toutefois dissimulée à travers ce projet.

Le principe est de mettre en avant aux villes candidates, qu'elles participent librement à un processus d'échange d'informations dans le but d'améliorer leur résilience aux risques, chocs et catastrophes naturelles auxquels elles seront probablement confrontées un jour, alors qu'en réalité elles sont devenues sans se rendre compte des sources de recueil d'information pour la fondation.

Ce recueil d'information qui semble purement philanthropique, en vue d'aider ces villes à se protéger en cas d'incidents majeurs et à apprendre à optimiser la gestion des risques, laisse plutôt entrevoir le développement d'une base de données. L'objectif ? Permettre aux entreprises qui tournent autour de l'orbite de la Fondation, d'être les premiers sur les rangs des grands projets d'investissements de ces villes. Un objectif tout à fait plausible car les stratégies de résilience que les villes s'engagent à définir

dans le cadre de 100RC, visent à développer aussi des arguments d'investissements, comme le précise la Fondation Rockefeller. Il pourrait également découler de cet objectif de stratégie de résilience, l'ensemble des solutions d'accompagnement technologique et organisationnel par les entreprises partenaires.

Cela se fait par deux façons différentes : les villes résilientes sont obligées d'utiliser les réseaux d'échange d'informations conçus par les entreprises partenaires de la FR, elles deviennent donc dépendantes inconsciemment. Par ce système d'information préétabli, la FR arrive à recueillir des informations stratégiques qui lui permettront de réagir par anticipation dans la conquête des marchés en relation avec les actions de la résilience et aussi par rapport aux points faibles ciblés dans chaque ville résiliente. Le travail de chaque ville résiliente qui a rejoint ce projet d'ampleur, commence par identifier ces points forts et ces points faibles puis par concevoir une stratégie de résilience qui prend en considération les opérations à entreprendre pour une bonne gestion de crise et à lister les moyens nécessaires pour cela. Et bien sûr, toutes ces informations sont transmises à la FR, ce qui est en soit, constitue une somme considérable d'informations. Sans oublier que toutes ces stratégies ont besoin de bureaux d'études qui vont accompagner cette démarche, bureaux d'études qui sont naturellement des partenaires alliés de la FR. Toute cette démarche est encadrée par le concept de « la normalisation », normalisation qui impose clairement la dominance de la Fondation en particulier la suprématie des États-Unis en général.

En résumé, celui qui initie le réseau est celui qui lead et va donc avoir une longueur d'avance car il en définit les modalités, les règles. C'est le cas de la Fondation Rockefeller et du « réseau 100RC », constitué de Chief Resilient Officer (CRO), une fonction imposée par la Fondation dès lors qu'une ville est retenue ou pourrait-on dire est éligible au programme. Cette fonction étant rémunérée durant deux années par la Fondation, elle a donc tout pouvoir sur les objectifs, les attendus. Sous une présentation de la fonction qui se veut prestigieuse (membre d'un réseau international, réunion à New-York, etc), le réseau sert donc de porte d'entrée sur des villes mondes pour capter de l'information à une maille territoriale stratégique servant de modèle-norme sur les futures stratégies de résilience. En outre, on peut supposer que la Fondation Rockefeller va d'autant tirer parti de ce réseau, car il peut s'inscrire dans le temps, bien au-delà d'un projet dans la mesure où des relations interpersonnelles se mettent en place comme dans tout réseau.

A reproduire une méthode à hauteur d'une centaine de villes dans le monde, nous verrons par la suite, comment la Fondation Rockefeller utilise les enjeux de résilience et son réseau, dans une approche qui relève d'avantage du Social Learning.

### **Partie III : Le dispositif « 100 Villes résilientes », outil de Social Learning ?**

Le 14 mai 2013, à New York, Judith Rodin, souligne la mission originelle de la Fondation Rockefeller qu'elle préside, de promouvoir le bien-être de l'humanité. Elle annonce que désormais ce bien-être dépend de la capacité de ressortir plus fort et plus résistant face aux chocs du monde moderne. La notion de résilience urbaine est promue et médiatisée. Le centenaire de la fondation est marqué par le lancement du défi « 100 villes résiliente ». L'objectif est d'aider des villes du monde entier qui souhaitent renforcer leur résilience face aux enjeux sociaux, économiques et physiques dans un monde de plus en plus urbanisé. Pour résumer, il s'agit d'accompagner 100 villes à devenir plus résilientes face aux défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

Arguant que les prochaines crises ou catastrophes ne peuvent être prédites, l'enjeu réside dans la capacité à contrôler la façon dont les villes peuvent répondre et s'adapter aux chocs et stress chroniques voire même à changer de paradigme en utilisant la résilience comme opportunité d'amélioration ou levier d'innovation.



Ce n'est pas moins de 100 millions de dollars pour mener à bien le projet nommé 100 Resilient Cities (100RC) qui sont investis par la Fondation Rockefeller. En 2015, la fondation annonce la mobilisation de 64 millions supplémentaires sur le dispositif. Les villes sont appelées à candidater.

La candidature et la promotion des villes au sein du réseau se réalisent en 3 grandes phases. A chaque phase un appel à candidature est promulgué, quelques mois plus tard après examen par un jury, les villes sont annoncées comme ayant été retenue pour relever le défi.

D'après plusieurs témoignages, il ressort que certaines villes ont été directement sollicitées pour candidater. En France, c'est le cas pour la ville de Lyon qui a préféré décliner cette proposition. Par ailleurs, nous citerons également le cas de la ville de Roubaix qui a reçu une réponse négative à sa candidature spontanée.

En décembre 2013, Le lancement de l'opération est communiqué comme étant un succès avec « 1 000 inscriptions et près de 400 demandes officielles de villes du monde entier » et pour la première phase, des juges réputés, dont les anciens présidents Bill Clinton et Olosegun Obasanjo, recommandent la première série de 33 villes pour le réseau des 100 villes résilientes... (Judith RODIN - Rockefeller Foundation, 2013)

### **La gouvernance du programme 100RC à la Fondation Rockefeller**

S'il est une évidence, pour diriger une fondation comme celle des Rockefeller, cette mission ne peut être attribuée qu'à une personnalité dont l'expérience ne fait pas débat. Comme à son usage, les Rockefeller ne font pas dans la simplicité et vont avoir encore une fois le goût des premières. En 2005, Judith Rodin rejoint la prestigieuse Fondation Rockefeller pour en assurer la présidence. Elle devient la première femme à la diriger en 102 ans d'existence, un mandat qu'elle va assurer de 2005 à 2017 durant lequel elle va lancer le programme « 100 villes résilientes » en 2013 à l'occasion des 100 ans de la Fondation.

- **Qui est Judith Rodin ?**

Judith Rodin est une psychologue américaine, pionnière des mouvements de la médecine comportementale et de la psychologie de la santé. Elle a été la première femme à présider l'Université de Pennsylvanie, membre de l'Ivy League, groupement de huit grandes universités privées du nord-est des États-Unis. Lorsqu'elle arrive à la tête de la Fondation Rockefeller, en 2005 Newsweek, deuxième grand hebdomadaire d'actualité américain, la nomme parmi les douze femmes les plus puissantes des États-Unis. Elle siège également au Conseil d'administration de plusieurs entreprises comme Comcast, le 1<sup>er</sup> câblo-opérateur américain, la compagnie aérienne AMR, Aetna, BlackRock, le plus important gestionnaire d'actifs, avec plus de 6 288 milliards USD fin 2017, et Citigroup, le plus grand groupe financier au monde. (A Digital History, Judith RODIN, s.d.)

Décrite comme une pionnière, une force de changement et une leader d'opinion mondiale, le Dr Rodin va diriger et transformer la Fondation Rockefeller. A son arrivée, elle va faire entrer la fondation dans une nouvelle ère de philanthropie stratégique. Considérant que le financement de la FR ne suffit pas à lui seul pour relever les principaux défis auxquels le monde est confronté, elle va mettre l'accent sur les partenariats avec les entreprises, le gouvernement et la communauté philanthropique pour relever et résoudre les défis complexes du XXI<sup>ème</sup> siècle.

S'appuyant sur l'histoire de la Fondation Rockefeller dans la création et le développement de la santé publique, J. Rodin va orienter la fondation vers deux nouveaux domaines : la résilience et l'investissement responsable. Sous sa présidence, la Fondation va investir plus d'un demi-milliard de dollars pour aider les collectivités à renforcer leur résilience, y compris la Nouvelle-Orléans et la ville de New York, ainsi que les petites collectivités agricoles en Afrique, les villes asiatiques en pleine croissance et va mobiliser des milliards de dollars supplémentaires dans des programmes de résilience,

notamment à l'occasion de la création du réseau « 100 villes résilientes », visant à renforcer la résilience urbaine dans le monde. (Columbia / Sipa, School of International and Public Affairs, s.d.)

Chef de file reconnu à l'échelle internationale dans les milieux universitaires, scientifiques et du développement mondial, Judith Rodin est invitée à des forums mondiaux influents, dont le Forum économique mondial à Davos en 2014, la Clinton Global Initiative et l'Assemblée générale des Nations Unies. Elle a également été membre de la Banque africaine de développement et du Conseil d'administration de l'Alliance pour une révolution verte en Afrique, créée conjointement par la Fondation Rockefeller.

En 2015, Fast Company a nommé la Fondation Rockefeller comme étant l'une des dix organisations à but non lucratif les plus innovantes au monde.

Dans une interview accordée à Forbes en 2016 à l'occasion de l'annonce de sa démission de la Fondation Rockefeller, Judith Rodin retient de son mandat de présidente deux points clés qu'elle a eu à cœur de développer : la résilience et l'investissement à impact social ou « *Impact investing* », une stratégie d'investissement dont le but est de chercher à générer des synergies entre impact social, environnemental et sociétal d'une part, et un retour financier neutre ou positif d'autre part. (DILL Kathryn, 2016)

Dans ses déclarations, Judith Rodin souligne qu'il existe un marché pour les biens et les services de résilience. Beaucoup de capitaux privés s'y libèrent et d'ajouter : « *L'idée que nous pouvions vraiment investir dans la construction d'une infrastructure qui permettrait aux investisseurs privés d'obtenir un double résultat net - un rendement social et environnemental positif et un rendement financier positif - se répandait, mais c'était un champ désorganisé, (...). Ce que nous avons fait, c'est apporter l'infrastructure, les plateformes, les paramètres, les réseaux, les changements de politique. L'an dernier, 60 milliards de dollars ont été investis dans des fonds d'investissement à impact. Nous avons aidé à créer la structure des obligations à impact social, mais nous avons travaillé sur d'autres types d'obligations, les obligations d'infrastructure, les obligations de résilience, et nous avons vraiment obtenu beaucoup de nouveaux investissements* ». (RODIN Judith ; BRANDENBURG Margot , 2014)

Les philanthropes américains ont donc bien compris la nécessité de tendre la main aux secteurs privés et de collaborer avec eux au lieu de rester sur la touche et les critiquer. Contrairement au modèle français, toujours dans la précaution et soucieux de bien poser les limites des actions des entreprises partenaires de fondations, la conception américaine est comme toujours plus pragmatique et décomplexée. Parler de rendement financier n'est pas un problème au pays de l'oncle Sam, dans la mesure où chaque dollar investit aide quelqu'un, la mission première est atteinte. Aussi, si ce même dollar peut en plus rapporter, où est le problème ? L'approche est gagnante-gagnante.

- **Une PME pour diriger le programme 100RC**

Bien plus qu'une plateforme de partenaires, le programme 100RC est doté d'une équipe pour le moins impressionnante : pas moins de 87 personnes œuvrent au quotidien sous la houlette de Michael Berkowitz en charge de la direction du programme. C'est dire l'importance du projet pour le staffier à ce point. Au-delà du nombre conséquent de personnes, il est intéressant d'analyser la structure de l'équipe et son organisation. (100 Resilient Cities - Meet the Team)

De l'exécutif et la direction du programme, 30 personnes composent l'équipe : 1 Président pour diriger le programme 100RC en la personne de Michael Berkowitz, qui a fait ses armes à la Deutsche Bank, 1 Senior Vice-président en charge de la Résilience Monde, 4 Vice-présidents en charge de la stratégie des partenariats, du développement de solutions et de l'innovation, de la résilience-finance, des réseaux, et 21 directeurs associés. Pour ce qui est des fonctions supports, elles ne sont pas en reste. On y retrouve d'ailleurs toutes les composantes d'une entreprise : la finance, les ressources humaines,

la communication, les opérations et systèmes, le développement durable, la gestion et l'analyses des données, le monitoring et l'évaluation du projet, c'est-à-dire le suivi des indicateurs de 100RC.

- **Une organisation musclée et par plaque pour piloter la résilience**

Sur les 87 professionnels qui composent l'équipe 100RC, pas moins de 40 personnes travaillent sur la résilience sous la supervision d'Andrew Salkin, Senior Vice-président. Précédemment, il a occupé les fonctions de sous-commissaire des opérations à la direction des finances de la ville de New-York et aux transports en tant que commissaire de l'arrondissement de Lower Manhattan, où il a dirigé les efforts de la ville pour équilibrer les besoins de la population après le 11 septembre.

52 personnes sont basées à New-York. Quant aux autres, elles sont hors États-Unis sur des plaques géographiques stratégiques comme Londres qui sert de siège Europe pour les États-Unis, 10 personnes sont à Singapour, une ville connue pour être le hub de l'Asie, et 9 personnes à Mexico, une capitale monde tournée vers les territoires d'Amérique Latine.

- **Londres, le siège Europe et Middle East du programme 100RC**

Comme il est écrit sur le site de 100RC, Londres est le siège Europe de « 100 villes résilientes ». Seize personnes sont basées à Londres pour piloter le programme, coordonner son déploiement sur la zone Europe et Middle East (EME) et être en point d'appuis des villes membres du réseau 100RC.

Compte tenu de la dimension du projet, il n'est pas surprenant de délocaliser une équipe projet en un point stratégique de l'Europe pour être efficient et opérationnel. Cependant, pour comprendre la portée réelle de cette organisation, il est intéressant de prendre quelques instants pour aller dans le détail des curriculums vitae de certains membres de l'équipe afin de mesurer réellement le poids de l'organisation et les moyens que se donne la Fondation Rockefeller sur ce projet.

A titre d'exemple, l'équipe se structure autour des fonctions suivantes :

Une directrice de la stratégie de la résilience, en charge d'élaborer des politiques, des processus et des systèmes organisationnels pour le programme. Quand on consulte son curriculum vitae, on peut lire qu'elle vient d'Acumen, une des ONG partenaires de la Fondation Rockefeller.

Quatre directeurs associés sont répartis sur les missions suivantes : un pour diriger la mise en œuvre de la stratégie pour l'ensemble des pays d'Europe et du Moyen-Orient, un autre en charge de l'Innovation pour l'eau, le drainage et l'assainissement urbain, un autre pour la finance de la résilience. Quant à la 4<sup>ème</sup>, elle dirige des équipes transnationales à travers la région pour le développement et la mise en œuvre de stratégies de résilience urbaine tout en contribuant à l'élaboration de l'agenda urbain mondial à travers des forums politiques.

Avant de rejoindre l'équipe 100RC, l'un a assuré des fonctions de direction chez Ernst and Young au Royaume-Uni, et de conseil en résilience chez KPMG UK. D'autres disposent d'expériences dans les pays en développement d'Afrique et du Moyen Orient, où ils ont établi des partenariats dans les services d'approvisionnement en eau, avec des compétences dans les évaluations socio-économiques, l'analyse économique et financière, l'établissement de tarifs, ou encore le suivi réglementaire. Pour l'expertise financière, c'est du côté de la banque d'investissement à impact social que sont issus les spécialistes de 100RC : compétences centrées sur la structuration de dettes et des titres à revenu fixe, structuration de transactions d'investissement et de gestion de passif pour des collectivités locales, institutions financières. Enfin, pour compléter le tableau, c'est une ex-conseillère spéciale auprès du maire d'Athènes sur les politiques européennes et de l'administration publique qui officie au bureau de Londres, avec vaste expérience de l'élaboration des politiques européennes et des relations avec la société civile.

L'équipe est complétée d'experts en résilience ayant exercés dans des bureaux d'études et d'ingénierie anglo-saxons. Certains d'entre eux ont déjà contribué à la formulation de cadres de résilience pour la

mise en œuvre de plans directeurs pour la Banque mondiale. D'autres ont développé leurs compétences auprès de la Banque européenne d'investissements, de la Banque Mondiale, de gouvernements (Lettonie ou le Pays de Galles), ou d'autorités locales et nationales en Europe. La France figure dans la liste des pays européens, une des collaboratrices de 100RC ayant travaillé entre 2012 et 2016 en qualité de planificatrice de la Mobilité et des Transports pour l'Agence Régionale d'Aménagement et de Développement d'Ile-de-France. A ce titre, elle a mené des recherches sur les politiques et mesures de transport durable. Ses travaux ont principalement porté sur les stratégies de gestion de la demande de transport (GDT) et les solutions alternatives de mobilité.

Pour les experts du bureau de Londres d'avantage tournés vers les affaires publiques, exercent à 100RC une ancienne consultante en énergie du département du Développement international (DFID), département exécutif du gouvernement britannique responsable de l'aide humanitaire et du développement international ; elle a aussi travaillé pour la Commission européenne où elle a apporté son expertise sur le changement climatique dans le cadre d'un projet visant à intégrer le changement climatique dans le budget européen 2014-2020. Il y a également d'autres experts des politiques publiques européennes à Londres. L'un a occupé des postes de conseil auprès de l'incubateur politique Re-Imagine Europa de l'ancien Président de la République Valéry Giscard D'Estaing et du Forum de leadership UE-Australie, entre autres. Sans oublier l'environnement : là aussi les salariés de 100RC sont des professionnels issus de cabinets ministériels, ou ayant exercé dans le secteur privé en Europe, en Afrique et en Asie.

On peut retenir de l'organisation londonienne, une équipe composée principalement de fonctions managériales, à la fois fonctionnelles et opérationnelles. Des exécutifs, experts en affaires publiques, européennes et internationales, issus de la sphère politique où ils ont œuvré en tant que consultants ou conseillers pour des gouvernements et des institutions de premier plan et à l'échelle internationale. Cette équipe s'appuie sur les compétences d'experts en eau, environnement, développement urbain, gestion de projets, logistiques, transports ainsi qu'en normalisation, plus particulièrement en recherche de normalisations des processus existants, pour ne citer que ces exemples. En poursuivant l'analyse des profils de l'équipe, on relève que certains d'entre eux sont issus de partenaires de la Fondation Rockefeller, comme Acumen, Arup, AECOM, ou encore la Deutsche Bank.

- **Une communication maîtrisée**

Pour la promotion et la communication du projet 100RC, l'équipe compte un directeur de la communication Monde basé à New York, accompagné d'experts, sans oublier les réseaux sociaux avec un responsable de l'activité digitale et stratégie. L'équipe se complète de représentants communication sur les continents, notamment à Singapour et Mexico. Des communicants chevronnés sont à pied d'œuvre pour promouvoir le projet et les partenariats : expert issu d'APCO Worldwide, cabinet conseil dans le domaine des affaires publiques et de la communication stratégique, connu pour être également la deuxième plus grande entreprise de relations publiques indépendante aux États-Unis. A Mexico, c'est une communicante chevronnée issue du gouvernement de la ville de Mexico, où elle a été directrice de la communication et conseillère au ministère de l'Environnement, avec un passage auprès d'organisations internationales telles que les Nations Unies.

Si de prime abord l'équipe n'est pas pléthorique eu égard à la dimension du projet, elle s'appuie sur les compétences d'experts de haut niveau, de compétences évidentes d'agence en communication, ce qui n'a rien de surprenant en soi, et d'éléments de langage déjà mis en ligne sur son site, à l'image de tout grand projet. Quant aux objectifs de communication de l'équipe, ils sont clairs : *« l'équipe 100RC Communications fournit des conseils et une expertise en communication stratégique non seulement à l'organisation, mais aussi aux villes, aux chefs de la résilience, aux partenaires et aux maires qui composent le réseau 100RC »*. Voilà qui a le mérite d'être clair.

Et par communication maîtrisée, nous avons pu la tester : à la demande d'un échange avec Michael Berkowitz, notre sollicitation est restée sans suite, ce qui ne nous a pas étonnés. Nous avons donc pris

contact avec des CRO membres de 100RC sur les recommandations d'experts institutionnels reconnus de la résilience en France que nous avons préalablement rencontrés. Une demande de rendez-vous a donc tout naturellement été adressée à Sébastien Maire, CRO de la ville de Paris dont la réponse ne s'est pas fait attendre. Considérant qu'il recevait des dizaines de sollicitations de ce type chaque semaine, il nous a conseillé de « (...) consulter le site de la ville de Paris ou de 100RC, (...) un nombre de ressources sont en ligne, ainsi que plusieurs vidéos de présentation de la stratégie sont disponibles sur Google ». Nous ne commenterons pas la réponse.

- **Des recrutements pilotés par la Fondation Rockefeller**

Par maîtrise du projet, il est tout aussi intéressant de voir que les recrutements de certains postes clés pour rejoindre le réseau 100RC, sont mis en ligne sur le site par la Fondation Rockefeller comme le poste de CRO pour la ville de Barcelone par exemple. Ce qui laisse penser que, non seulement la Fondation Rockefeller définit le profil recherché pour recruter les CRO mais sont également partie-prenante du recrutement. Et il n'est pas étonnant que cela soit ainsi. En effet, la FR mentionne dans les conditions d'adhésion des villes à 100RC, l'obligation de recruter un CRO. D'autre part, la FR finance durant deux années ces fonctions. Il n'est donc pas étonnant qu'elle soit dans le processus de recrutement. En revanche, on peut s'interroger sur les villes et l'acceptation de cette condition, quand on se rappelle tout de même qu'elles sont des écosystèmes politico-économiques, avec à sa tête des élus et, du moins en France, un code public et administratif pour gérer son personnel et des modalités normalement encadrés de rémunération.

En somme, l'équipe 100RC est structurée comme une business unit : un exécutif, des fonctions supports centralisées à New-York, des équipes plus ou moins créées en fonction de la zone géographiques à couvrir et de la complexité des enjeux et des réglementations comme l'illustre l'équipe de Londres.

Sans oublier un principe que la Fondation Rockefeller garde : recruter ses équipes dans son vivier historique comme les fondations familiales (Rockefeller Family Fund on climate, etc), le milieu financier (Deutsche Bank...), les Big 4, c'est-à-dire ces grands cabinets conseils internationaux comme KPMG, Ernst and Young qui œuvrent et orientent les visions stratégiques des multinationales et de la sphère institutionnelle, les ONG partenaires comme Acumen, WWF, Nature Conservancy, les grandes fondations comme la Clinton Global Initiative, la FBMG, la Fondation Avina pour ne citer que ces quelques noms. La dimension politique n'est pas en reste, avec des recrues ayant fait leurs armes dans les départements de la santé, de l'énergie, de l'environnement, du logement et des transports notamment de gouvernements aux États-Unis et d'Amérique Latine ou des institutions comme les Nations Unis, la Commission européenne, la Banque Mondiale, l'UNESCO.

En somme, toutes les composantes essentielles d'influence sont présentes. Et compte tenu de la dimension de l'équipe, il est évident que le projet 100RC n'est pas un simple projet caritatif mais bien de « *Charity business* » où les enjeux de résilience se combinent potentiellement à la mise en place d'un modèle stratégique en lieu et place de normes, pour rechercher le meilleur équilibre entre ce que la Fondation Rockefeller appelle « *l'Impact investing* », c'est-à-dire les investissements - sociaux, environnementaux et sociétaux- mais avec retour financier.

Avant de décrire plus en détails l'organisation du projet 100RC, son organisation, les éléments d'organisation projets et la « boîte à outils » proposé, définissons la base des fondements de la résilience.

## **Le programme 100RC : Une opération de Social Learning**

Le social Learning, tel que défini par Christian HARBULOT, Éric DELBEQUE et Éric DENECE, est une pratique basée sur le changement et l'imposition d'un mode de pensée favorable à la conquête des marchés par des voies indirectes (DELBEQUE, 2015). Il consiste en une redéfinition de la réflexion et

de l'objectivité des cadres et décideurs d'un état ou d'une nation par un autre pays (HARBULOT Christian, 2018).

Dans un contexte mondial ou une grande partie des affrontements de puissance se jouent désormais sur le terrain économique, le Social Learning, arme camouflée du soft power, permet imperceptiblement, de former, mouler, standardiser les méthodes et conditionner les flux de pensée de manière à ce que ces méthodes convergent vers, appliquent et défendent le modèle de celui qui le dessine, de celui qui détient le contrôle. La méthode du Social Learning, une fois mise en œuvre, donne donc un avantage considérable à celui qui a su articuler et imposer le cadre. (HARBULOT Christian; DELBECQUE Eric, 2011)

Le Social Learning appartient aux opérations d'influence complexes, par nature offensives, au-delà du lobbying, le niveau d'exigence de ce type d'opération requiert de très importants moyens. Il ne s'agit pas d'imposer un modèle de manière brute mais d'influencer culturellement, au départ insidieusement, sur du long terme, avec un cheminement très subtil afin de devenir la norme. Le Social Learning nécessite donc une vision dès l'amont et à long terme permettant de se positionner et d'articuler son schéma afin que les acteurs entrant dans le modèle contribuent à défendre les intérêts du pilote de la démarche.

Dans le cadre du Social Learning, le pilote (entreprise ou état) investit non seulement dans la définition du cadre mais également dans les acteurs et la fabrique des acteurs qui peuvent contribuer de manière significative à corroborer la définition du cadre. Ainsi, ces acteurs sur lequel le pilote mise par la formation, le financement, la mise en avant d'intérêts communs, participent à l'établissement de la vision stratégique du pilote.

Il ne s'agit pas ici de répondre à un besoin du marché mais bien de créer le cadre permettant de voir émerger le besoin et d'être, bien entendu, déjà prêt à y répondre. On parle alors de création, évolution, élaboration, diffusion de concepts pour lesquels on propose (puis impose) un cadre, un modèle dans lequel les acteurs entrent, puis appliquent et défendent sans se rendre intellectuellement compte de la machination globale à laquelle ils participent.

La compétition concurrentielle mondiale exacerbée de ces dernières décennies a porté à redéfinir les méthodes d'approche des cibles en matière d'influence. Les opérations très élaborées de Social Learning visant à conquérir cognitivement les centres de décision apportent un avantage concurrentiel considérable pour les acteurs économiques ayant préalablement intégré la vision du changement dans leur stratégie d'action. Il s'agit donc d'un moyen très efficace permettant pour l'entité initiatrice d'augmenter ses chances de réussite sur un terrain qu'elle a elle-même configuré, qu'elle domine cognitivement.

Les États-Unis sont désormais reconnus comme étant les pratiquants les plus virtuoses de cette technique d'influence, on citera comme exemple désormais incontournable le cadre anti-corruption qu'ils ont su définir et imposer mondialement. En 1977, se fondant sur des principes de morale et d'éthique, le Foreign Corrupt Practice Act (FCPA) permet aux autorités américaines et principalement au Département Of Justice (DOJ) de réprimer dans le monde entier des infractions qui normalement, pour être répréhensibles, devraient avoir été commises par des ressortissants américains ou sur le sol des États-Unis. Le FCPA est étendu avec une série de lois permettant d'interdire le commerce avec les pays sous embargo. Or, selon cette conception extraterritoriale, dès lors qu'une transaction est monnayée en dollars, ou implique une technologie américaine, une licence, un support de télécommunication, un serveur informatique américain, le droit américain s'applique. De ce fait, tout fait s'y rattachant est sanctionné s'il est répréhensible selon la loi américaine. Et cela quel que soit le lieu d'exécution de la transaction ou de la commission des faits. On précisera que sur cet aspect anti-corruption, se sont définis les standards mondiaux de la « compliance » aujourd'hui grandement incontournables dans le monde économique. Dans ce cas, le cadre a été défini, précisé, étendu

internationalement et désormais les « déviants » sont sévèrement économiquement voire pénalement punis.

- **Un processus de candidature : éligibilité, engagement (100 Resilient Cities, 2015)**

- **Être éligibilité à 100RC**

Les villes peuvent candidater au dispositif 100RC en soumettant leur dossier de candidature qui répond à un cahier de charges précis. Le dossier complet doit être envoyé en anglais sur le site internet, ou par courrier électronique à un « représentant » du défi 100RC dans l'une des langues suivantes : Arabe, Chinois, Russe, Portugais, Anglais, Français ou Espagnol. Le représentant traduit la candidature en anglais et la transfère au nom du participant sur le site internet.

- **Sélection des villes**

- Des critères de sélection des villes

Le dossier doit être soutenu au plus haut niveau de la ville et le maire, l'adjoint au maire ou le gestionnaire de la ville joint au dossier une lettre d'appui à l'adhésion de la ville au dispositif 100RC. La plus haute instance municipale doit indiquer l'approbation des réponses au questionnaire de candidature. La ville candidate doit être peuplée au minimum de 50000 habitants.

- Des critères d'évaluation

En candidatant, la ville accepte des conditions juridiques et le règlement du défi. La ville s'engage également à fournir des renseignements et des éléments supplémentaires si la Fondation Rockefeller en fait la demande. Un contact au sein de la ville doit se rendre disponible à tout moment par courriel ou par téléphone dans le cadre du processus d'évaluation du dossier. Il doit pouvoir répondre à une demande de visite de la ville pour les personnes de 100RC ou partenaires.

Pour cela, la ville candidate doit :

- Exprimer son intérêt au dispositif et sa motivation à l'approche de 100RC ;
- Faire preuve de détermination, volonté de renforcer sa résilience et le leadership des parties prenantes ;
- Décrire les vulnérabilités les plus importantes de la ville ;
- Présenter un grand nombre de parties prenantes au projet ;
- S'assurer du soutien citoyen pour réaliser la vision décrite ;
- Considérer l'amélioration de la résilience, dans une approche globale articulée et décrite, constituée de plusieurs domaines de vulnérabilité, et avec des partenariats multisectoriels (agences gouvernementales, acteurs privés, organisations de la société civile...) incluant la participation et à l'avantage des populations les plus pauvres ou les plus vulnérables de la ville.

L'évaluation par l'équipe 100RC met l'accent sur les domaines suivants : (extrait du dossier de candidature)

PIONEERED BY THE  
ROCKEFELLER FOUNDATION

100

RESILIENT

CITIES

**Défi 100 Villes Résilientes**

Dossier à rendre au plus tard  
le 24 Novembre, 2015

[www.100resilientcities.org/challenge](http://www.100resilientcities.org/challenge)

## **L'Engagement**

1. Une vision claire et une volonté démontrées pour la construction et le renforcement de la Résilience globale d'une ville, en utilisant des stratégies adaptables, en particulier à l'avantage des populations les plus pauvres ou vulnérables de la ville;
2. Un soutien explicite par les hauts dirigeants de la ville pour participer activement au programme de 100 villes résilientes et promouvoir les changements politiques et gouvernementaux nécessaires pour atteindre la résilience;
3. Une volonté de faire face aux chocs ou perturbations chroniques se traduisant par l'adhésion à l'approche 100 Villes Résilientes qui comprend la nomination d'un Chef de la résilience (CRO) au sein de l'instance dirigeante, qui rend compte directement au chef de l'exécutif de la ville ou à ses collaborateurs directs.
4. Une articulation claire ou une représentation des façons dont la ville entend assurer un suivi et construire en s'appuyant sur les activités, processus réussis etc. pour l'élaboration d'un plan de résilience plus large.

## **La Capacité D'Adaptation**

1. La preuve de mécanismes de feedback existants ou projetés à travers une variété de parties prenantes / concitoyens pour maintenir les fonctions essentielles;
2. La flexibilité à tester de nouvelles techniques, procédés, services ou systèmes qui augmentent la capacité de la ville à réagir et à sortir renforcée après l'expérience de chocs aigus (tels que les tremblements de terre et inondations) et de perturbations chroniques (comme la violence et la criminalité, la pollution, l'inégalité marquée, les pénuries graves d'énergie, le manque de diversité économique, et le logement inadéquat);
3. La disposition à lancer une approche holistique qui va au-delà du développement de plans en cas de catastrophe et qui aborde les vulnérabilités d'une ville.

## **La Préparation**

1. La démonstration de la capacité de la ville à construire une large base de soutien (c.-à-d., la preuve de la collaboration avec d'autres organisations et/ou la coopération et la communication inter-agences) nécessaire pour mettre en œuvre la vision énoncée, confirmant que les partenariats nécessaires pour atteindre la résilience et adopter une stratégie à l'échelle de la ville, sont en cours;
2. La faisabilité des activités proposées, y compris la participation à un programme mondial, et la capacité à faire face aux perturbations possibles avec les stratégies d'atténuation basées sur les enseignements tirés. En démontrant ceci, le participant doit spécifiquement articuler l'importance et la pertinence de la question de résilience au contexte spécifique de la ville.

## **Le Leadership**

1. La ville est confrontée aux perturbations ou à l'existence de chocs et des crises importants, et a recours à des modèles adaptatifs de collaboration ayant les qualités novatrices nécessaires pour mettre en œuvre de nouvelles solutions avec une volonté claire de partager des expériences, mener le réseau, et changer rapidement de comportement en réponse aux retours d'évaluation.

Pour être lauréate, la ville candidate doit répondre à toutes les exigences légales et recueillir des scores élevés auprès d'un panel de juges. On notera cependant que la sélection d'une ville comme lauréate pour relever le défi n'implique pas la validation complète des informations fournies dans le dossier, ni l'acceptation du Chief Resilience Officer (CRO). Cela n'implique pas non plus l'approbation des priorités stratégiques citées et décrites, de même que toute autre information comprise dans la candidature. Chaque proposition peut faire l'objet d'une révision en accord avec la stratégie de 100RC.



- **Les avantages du dispositif « 100RC »**
  - **Un financement pour embaucher un « Chief Resilience Officer »**

Si elles ont le privilège d'être retenues, les villes obtiennent les financements pour une durée initiale de 2 ans, sous forme de subvention, notamment pour engager un responsable de la résilience ou CRO (*Chief Resilience Officer*). La forme et le montant des subventions et des aides seront déterminés à la discrétion de 100RC.

- **Un support technique**

Les villes retenues bénéficient d'un accompagnement technique pour élaborer leur stratégie de résilience globale selon leurs spécificités. Elles disposent également des moyens, assistance et outils méthodologiques nécessaires à la définition d'un plan de résilience, par l'équipe de 100 RC basée à New-York et hors États-Unis.

- **Un accès à une plate-forme et une adhésion au réseau 100RC**

- La plateforme

Les villes lauréates, au travers de la mission des CRO dont elles disposent ont accès à une plateforme de service permettant de les accompagner dans la rédaction de leur stratégie de résilience. La plateforme permet d'accéder aux services qui consentent au soutien et du développement de la stratégie et de sa mise en œuvre. Les partenaires de la plateforme y mettent à disposition des outils innovants dans des domaines tels que « *la finance innovante, la technologie, les infrastructures, l'utilisation des terres, de la communauté et de la résilience sociale ...* ».

- L'adhésion au réseau 100RC

Les villes retenues deviennent membres d'un réseau international le « *100 Resilient Cities Network* » dont l'objectif est de partager ses pratiques afin de « mutuellement » s'inspirer dans la définition des stratégies de villes résilientes. Ce réseau dont les membres sont les 100 villes participant au défi, permet de partager les connaissances et les bonnes pratiques entre villes membres.

Cette plateforme ainsi que ce réseau d'échange et de promotion des « bonnes pratiques » de résilience de chacune des villes membre du réseau inclus également des solutions permettant de faciliter les investissements et le financement d'infrastructures résilientes, d'outils informatiques et de modèles de politiques pour des lois et réglementations favorisant la résilience.

En prime, il est annoncé que l'expertise en financement innovant de la Fondation Rockefeller sera mise à disposition des villes retenues pour relever le défi et pouvoir leur mettre à disposition les milliards nécessaires permettant de concrétiser leurs projets, que ce soit par du financement privé ou des fonds publics.

- **La rédaction d'un rapport de la stratégie de résilience urbaine par les villes**

Les financements, notamment du poste de CRO, pour la ville lauréate s'effectuent pour une durée initiale de 2 années à l'issue desquelles il est demandé d'avoir publié la stratégie de résilience élaborée selon la méthodologie propulsée par le dispositif 100RC. Le poste du Chief Resilience Officer (CRO) doit être créé ou élargi au sein de l'instance municipale, en tant que conseiller direct de haut niveau du Maire ou du plus haut représentant municipal.

Chaque ville retenue a pour mission principale de développer sa stratégie de résilience urbaine. La synthèse de ces travaux, une fois réalisée, est présentée et téléchargeable pour chaque ville sur le site de 100RC (100 Resilient Cities, 2019). Ces rapports de stratégie de résilience urbaine ont sensiblement tous le même plan de rédaction. Présentée tout d'abord comme le fruit de la collaboration entre la

ville lauréate et le réseau 100RC, chaque rapport (sauf rares exceptions) démarre par trois « lettres » : celle du maire, celle du Président de 100RC Michael Berkowitz, puis celle du CRO ou du « résilience office ». Ensuite, généralement vient l'introduction à 100RC avec la présentation de l'initiative, du réseau et du cadre de la résilience le « City Resilience Framework ». L'histoire et le contexte (des chocs et des crises ayant nécessité adaptations) de la ville sont repris dans une chronologie à laquelle vient s'adjoindre la timeline du process 100RC, c'est-à-dire les étapes préconisées et suivies afin d'élaborer la stratégie de résilience urbaine. Les chiffres et le contexte plus général de la ville sont alors présentés (population, croissance, économie, chômage, éducation, logement, assainissement...) ainsi que les challenges ou enjeux prioritaires pré-identifiés. Chaque ville participante a réalisé l'évaluation préliminaire de sa résilience grâce au « City Resilience Framework » qui permet de dégager la liste de ses vulnérabilités (cf. : paragraphe suivant). Théoriquement élaborée au cours d'un processus de 6 à 9 mois, la stratégie de résilience des villes est présentée comme une méthode de direction globale et intégrée. La ville est sensée développer, au cours de ce processus, une meilleure compréhension des défis auxquels elle est confrontée.

- **L'Application d'un cadre « City Resilience Framework » (CRF)**

La méthode utilisée par les villes participant au dispositif 100RC dans le cadre de la mise en place de leur stratégie de résilience est intitulée « City Resilience Framework » (100 Resilient Cities, 2014). Il s'agit d'une adaptation du « City Resilience Index » (CRI) développé par la société ARUP en partenariat avec la Fondation Rockefeller (ARUP, 2018). Ce cadre permet dans un premier temps l'évaluation préliminaire de la résilience de la ville et l'établissement de la liste des vulnérabilités qui en ressorte.

Un argumentaire de l'uniformisation de la résilience urbaine selon ARUP et la Fondation Rockefeller, peut se comprendre de la façon suivante. Partant du constat qu'une majorité croissante de la population mondiale vit et continuera à s'installer dans des villes, qui sont des réseaux complexes d'institutions, d'infrastructures et d'informations interconnectées, les villes restent majoritairement attirantes en tant que centres d'activité économique, d'opportunités et d'innovation. Cependant, les villes sont également des lieux où s'accumulent des tensions ou des chocs soudains susceptibles d'entraîner l'effondrement physique ou économique de la société. Au 21ème siècle, les villes subissent des nouvelles pressions mondiales telles que le changement climatique, les pandémies, les fluctuations économiques et le terrorisme. Plus la population d'une ville est grande, plus le risque urbain augmente et la complexité des systèmes également. Ces nouvelles pressions et cette augmentation est la cause d'une imprévisibilité plus grande du risque urbain. Les évaluations des risques et les mesures visant à réduire les risques prévisibles spécifiques continueront de jouer un rôle important dans la planification urbaine mais les villes doivent veiller à ce que leurs stratégies de développement ainsi que les décisions d'investissement qui y sont prises renforcent la résilience de la ville plutôt que de l'affaiblir. *« Si les gouvernements, les donateurs, les investisseurs, les décideurs et le secteur privé veulent collectivement soutenir et promouvoir des villes plus résilientes, il doit exister une compréhension commune de ce qui constitue une ville résiliente et de la façon dont elle peut être réalisée. » (Extrait traduit du City Resilience Index).*

- **La participation aux exercices de la communauté**

En participant au défi, la ville s'engage à intégrer le réseau 100RC et à interagir avec sa communauté pour obtenir des commentaires sur le processus stratégique et produire les résultats et livrables spécifiques. Elle s'engage également à participer activement en tant que membre au réseau 100RC par le partage de connaissances.

- Les stratégies de résilience : un travail collectif

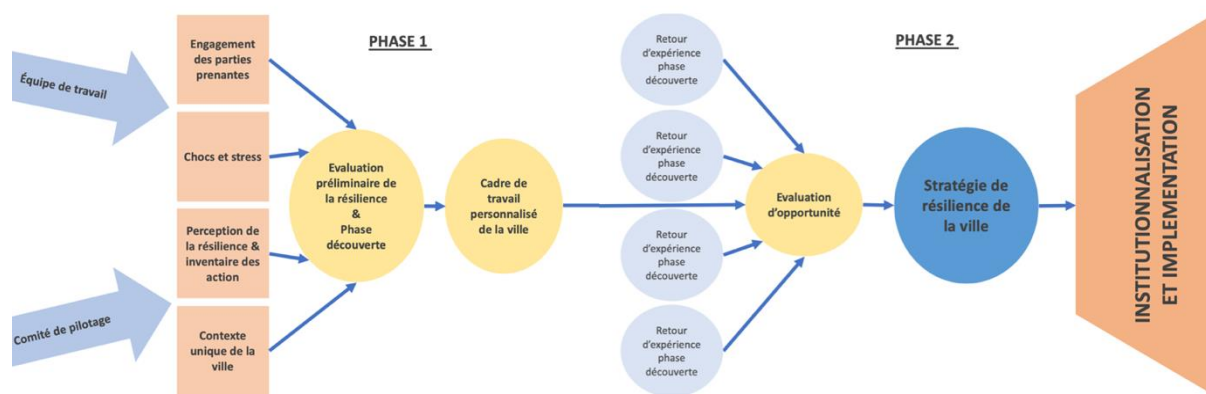
Le développement de la stratégie de résilience des villes se compose de deux phases principales, dirigées par le City Resilience Officer (CRO) et le 100RC. Au sein de la ville, les parties prenantes sont

consultées et au sein de 100RC, les autres CRO (pairs au sein d'autres villes) ainsi que l'équipe de 100RC accompagnent le travail de chaque ville. Chaque ville participant au dispositif est également soutenue par des partenaires.

Au cours de la première phase du processus d'élaboration de la stratégie, elle est centrée en grande partie sur de la collecte de donnée au sein de la ville entre le CRO et les parties prenantes. On réalise le diagnostic préliminaire de la ville et on définit un premier plan de résilience.

Au cours de la deuxième phase du processus d'élaboration de la stratégie, le premier plan de stratégie est élaboré en actions et projets, les opportunités sont évaluées. La stratégie de résilience de la ville est rédigée. Ensuite, il s'agit de mettre en œuvre la stratégie qui peut être ajustée, adaptée au cours du temps de manière itérative.

Ci-dessous voici un schéma représentatif des phases du projet inhérentes à chaque ville participante. Ce schéma, traduit est reproduit du site internet de 100RC.



- **L'institutionnalisation ou la néo-institutionnalisation de la méthode**

Au début des années 2000, la Fondation Rockefeller et la société ARUP mettent en place un partenariat dans l'objectif de développer l'indice de résilience des villes (CRI). Fin 2013, les premières 33 villes retenues par le projet 100RC vont appliquer le « City Resilience Framework » (CRF) dont le cadre n'est autre que celui de la méthode du CRI.

A de nombreuses reprises, 100RC parle d'institutionnalisation de la démarche. Cette institutionnalisation se traduit tout d'abord dans le schéma organisationnel par la définition des phases à suivre afin d'élaborer la stratégie de résilience des villes où l'institutionnalisation ainsi que par l'implémentation de la résilience apparaît comme l'objectif final. L'institutionnalisation se concrétise également dans la publication d'un rapport indépendant réalisé par l'Urban Institute, financé par la Fondation Rockefeller, qui effectue le bilan à mi-parcours du travail effectué par 100RC. (100 Resilient Cities, 2019). Les principales conclusions de ce rapport insistent sur le fait que l'adhésion à 100RC accompagne les villes à institutionnaliser la résilience. 100RC aide ainsi les villes à mettre en œuvre des solutions. Le modèle de 100RC acquiert ainsi une portée et une profondeur d'engagement unique, les leçons de 100RC se sont répandues au-delà du réseau 100RC...

Il s'agit par le biais de l'institutionnalisation, d'influencer les villes par un mécanisme de diffusion d'une nouvelle pratique de gestion (ZERBIB Romain, 2011). La résilience apparaît par identité philanthropique. L'institutionnalisation des méthodes s'en trouve complètement assumée et légitimée, poussant certains à confirmer que l'approche holistique et intégrée de la résilience constitue une nouvelle façon de faire les politiques publiques telle une nouvelle approche de la gouvernance. On constate que le sujet de la résilience influence sur la diffusion d'une pratique de gestion car on parle bien de la mise en place de stratégies de résilience qui aboutissent à des objectifs, des actions

qui permettent de définir et d'allouer les moyens nécessaires pour mettre en œuvre lesdites actions. La méthode d'application permet donc de sensibiliser, former, guider les dirigeants, ici politiques, des villes au niveau mondial au travers d'une méthode sensée devenir la Méthode.

Dans le dispositif 100RC, toutes les composantes de la néo-institutionnalisation sont ici rassemblées mais le phénomène de candidature des villes et la valeur intrinsèquement considérée bonne de la résilience, permet de légitimer l'imposition du modèle et cela dans l'objectif que l'opération rencontre le succès. L'application du dispositif, d'un cadre similaire, sur un objectif initial de 100 villes définit par nature le phénomène d'homogénéité dans les organisations observées par les théories néo-institutionnelles. Les villes, par une méthode imposée savent ce qu'elles sont censées faire. Choisir 100 villes (et pas les plus petites), c'est également un moyen de légitimer par la suite l'approche et la méthode par la taille critique du dispositif. Une contribution importante du néo-institutionnalisme, en approche sociologique, est d'ajouter un type d'influence cognitive. Une bonne résilience étant définie comme une meilleure manière de se remettre d'un choc, qui pourrait être contre une méthode d'application de la résilience en milieu urbain ? Ainsi, les villes et les individus qui participent au dispositif 100RC agissent selon leurs convictions en faisant le choix de le faire dans un cadre imposé, n'ayant d'autres alternatives.

Les audiences autour du projet 100RC et les répercussions positives pour la Fondation Rockefeller et les États-Unis forment le socle de la légitimité pragmatique du dispositif. Cette légitimité se trouve également transposée au sein des villes constituantes et des intérêts politiques personnels des individus au sein des villes, mais également au sein des organisations partenaires de 100RC par le prestige et la capacité d'influence que peut porter l'appartenance à ce type d'opération. Les échanges sont également légitimés par l'imposition d'une méthode en contrepartie d'un accompagnement à l'application de celle-ci pour les villes. Les partenaires économiques s'adaptent eux à répondre aux actions portées par la méthode en ayant la quasi assurance d'obtenir des marchés en retour. Tout le monde trouve son compte dans cette néo-institutionnalisation de la démarche de résilience qui répond aux fondamentaux économiques et politiques des différentes parties constituantes.

Les travaux de recherche et d'application initiaux menés en partenariat entre la Fondation Rockefeller et la société ARUP posent la légitimité conséquentielle, procédurale et structurale au lancement du dispositif. L'application du cadre, le City Resilience Framework émanant du City Resilience Index, posant les bases fondamentales de la norme, au sein de 97 villes à travers le monde viennent renforcer très conséquemment ces légitimités morales.

Enfin, on comprendra également, une fois les villes candidates retenues, l'intransigeance de 100RC quant à leur implication dans le recrutement des CRO des villes puisque la dernière composante de la légitimité morale repose sur la légitimité personnelle... autrement dit sur la légitimité charismatique des leaders (ils doivent être irréprochables...).

Au sein du dispositif 100RC, la légitimité cognitive s'acquière indubitablement par les valeurs prises pour acquises de l'amélioration de la résilience des villes.

Cependant plusieurs indications portent à penser que 100RC n'est pas une finalité en soi. D'une part, parce que dans ce raisonnement, le dispositif vient lui-même augmenter la puissance d'un potentiel pouvoir de légitimité à faire valoir, et d'autre part parce que la légitimité plausible et prédictible de l'institutionnalisation de la démarche d'amélioration de résilience reste encore par nature incertaine en externe au dispositif. Ensuite, l'attention très particulière portée par 100RC dans le choix du recrutement des CRO et les partenariats récents avec les maires comme relais d'influence de choix offre des possibilités immenses au niveau international. Ainsi, on pourrait penser que 100RC est un laboratoire, une première étape, un maillon à une démarche de bien plus grande envergure ou les composantes d'isomorphisme à venir laissent encore planer l'incertitude de la manière dont elles s'appliqueraient. Le doute ne saurait planer trop longtemps dans cette technique d'homogénéisation

mondiale de la démarche puisque le mimétisme se fait déjà valoir et le processus normatif est déjà bien avancé.

En France, nous avons eu la confirmation par plusieurs témoignages d'experts de la résilience que les hauts fonctionnaires de la ville de Paris étaient formés par le City Resilience Officer 100RC de Paris en partenariat avec le CEREMA qui vient porter la méthode appliquée aux villes et l'adapter aux territoires. On constate donc qu'à l'instar de l'implémentation et l'institutionnalisation sur Paris, la dissémination et le mimétisme suivent leur cours sur le territoire hexagonal.

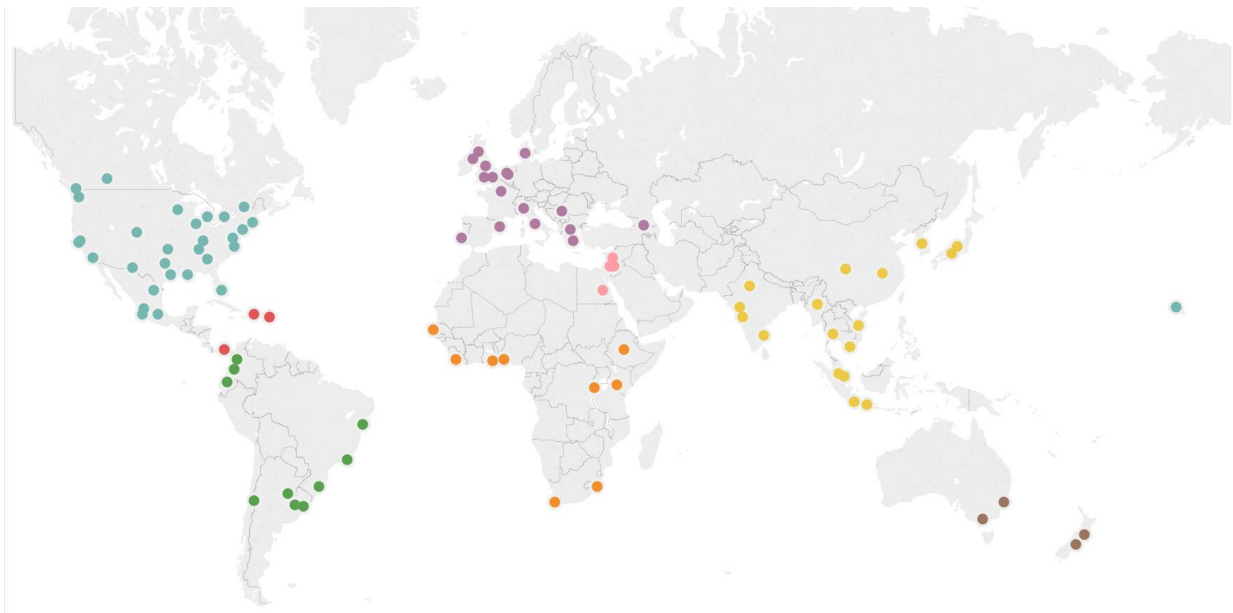
- **La dominance des États-Unis dans le dispositif de 100RC**

L'ensemble de cette partie a été réalisée grâce à l'exploitation des données que nous avons extraites et exploitées du site internet de 100 Resilient Cities.

- **La supériorité numérique des villes des États-Unis**

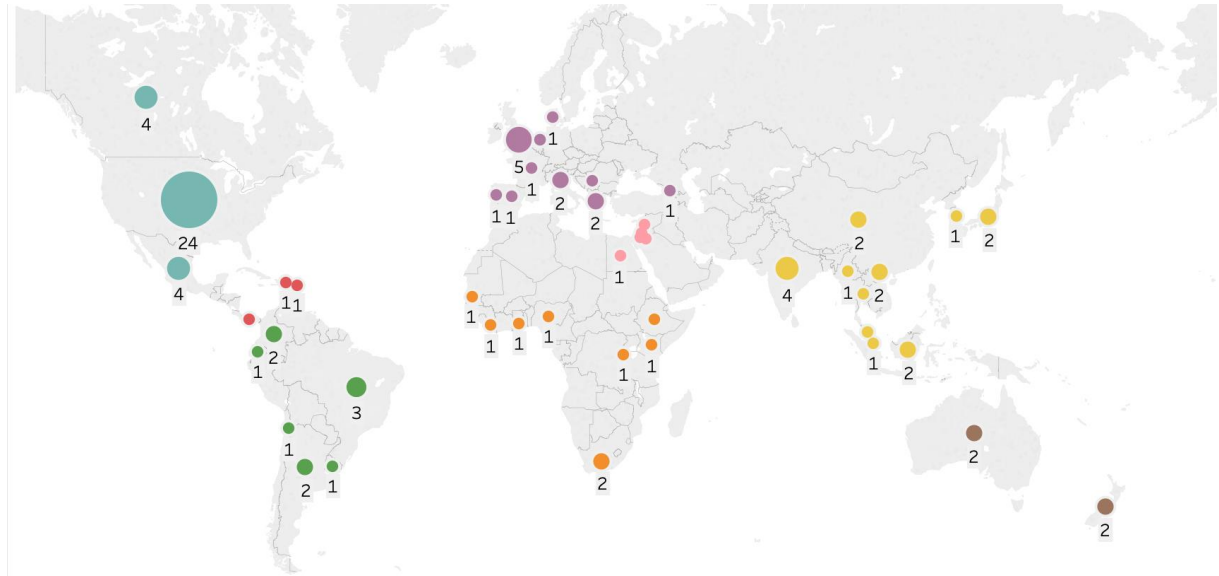
La première hypothèse avancée pour cette opération de Social Learning est que, bien que le projet 100RC soit porté par une organisation de la société civile, la Fondation Rockefeller, elle défend les intérêts économiques de l'état fédéral des États-Unis. D'envergure mondiale, le dispositif 100RC vise à faire appliquer une méthode d'approche de la résilience au sein de 97 villes autour du globe.

Voici la carte des villes participant au défi 100RC :



*(Le recrutement effectué en 3 phases a été effectué pour un total de 100 villes comme prévu initialement. D'après nos recoupements, les villes de Bangalore (Inde), Yiwu et Haiyan (Chine) ne font plus partie du Défi. Cela explique en partie le nombre total de 97 villes).*

Voici le nombre de ville participant au défi, réparties par pays :



Sur la carte ci-dessus, on observe un total de 24 villes des États-Unis participantes à 100RC, soit plus d’1/4 de la totalité des villes. D’autre part, la seconde place en tant que nombre de villes par pays revient au Royaume-Uni avec un total de 5 villes. Cependant cela représente seulement 1/20 de la totalité des villes. Dans le dispositif, les États-Unis ont donc une supériorité très significative (au moins 5 fois plus) en comparaison aux autres pays dont les villes participent au défi 100RC.






Par les deux cartes ci-dessus, on peut donc confirmer que les États-Unis prennent une position de leader, d’influenceur « naturel » de par leur supériorité numérique dans le dispositif.

- **La supériorité numérique des États-Unis dans l’établissement des stratégies de résilience**

On sait également que l’objectif principal du défi est que chacune des villes participantes soit en mesure, normalement après 2 années, de publier son rapport de stratégie de résilience. On sait également que le dispositif 100RC s’est articulé autour de 3 grandes phases de recrutements de 33 et 34 villes. Pour chacune de ces phases, les villes sont rassemblées en petits comités (quelques autres villes recrutées sur la même phase/round) et elles aboutissent à leur stratégie à la suite de « workshop », autrement dit des réunions de travail dans lesquelles chacune des villes et autres acteurs participant à l’élaboration des stratégies des autres villes. Une fois les stratégies de résilience terminées et rédigées, elles sont publiées sur le site de 100RC. Il est très intéressant d’expliquer également que pour chacune des actions à mettre en œuvre dans les stratégies de résilience, il est de bon ton de citer les villes « inspirantes » en exemple. Ainsi, les villes ayant réalisé leurs « workshops » ou encore publié leur stratégie de résilience en premier s’avèrent être naturellement plus facilement source d’inspiration pour les autres villes moins avancées.

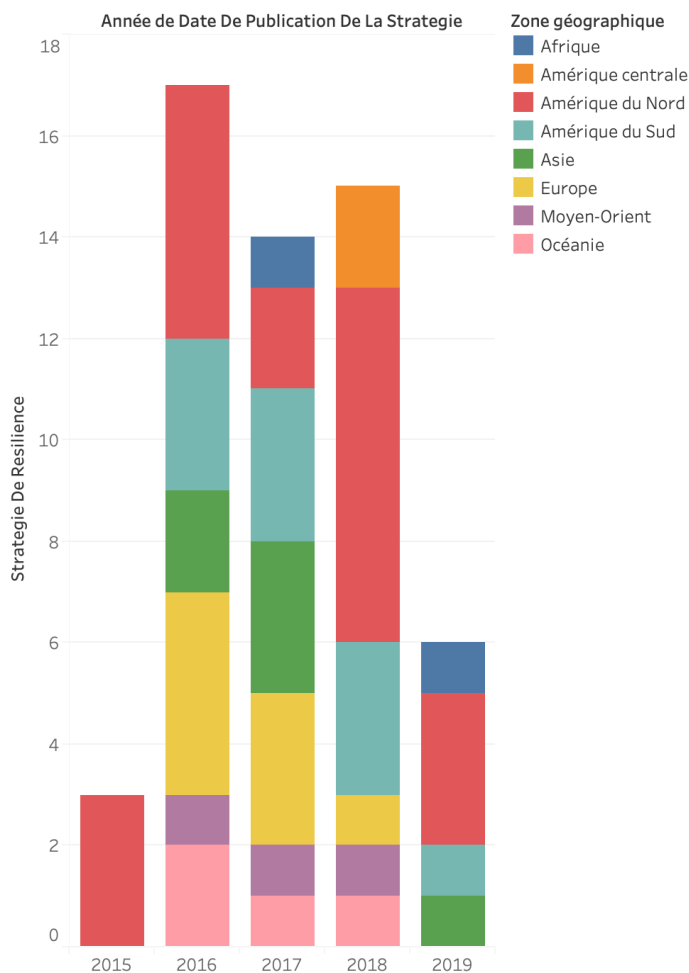
Le tableau suivant présente les dates de publication des stratégies de résilience par ville en fonction du round d’arrivée dans le dispositif. Ainsi, en bleu, ce sont les stratégies publiées pour les villes du round 1, en jaune celles du round 2 et en rouge celles du round 3.

Date de publication de la stratégie et round d'arrivée dans le dispositif 100RC

Année de D..	Mois de Dat..	Jour de Dat..	Ville	Pays		
2015	avril	22	NEW YORK CITY	UNITED STATES		
	août	28	NEW ORLEANS	UNITED STATES		
	octobre	28	NORFOLK	UNITED STATES		
2016	janvier	27	PORTO ALEGRE	BRAZIL		
	mars	17	VEJLE	DENMARK		
		avril	1	BERKELEY		UNITED STATES
		9	BYBLOS	LEBANON		
		18	SAN FRANCISCO	UNITED STATES		
		28	BOULDER	UNITED STATES		
	mai	3	RIO DE JANEIRO	BRAZIL		
		19	ROTTERDAM	THE NETHERLANDS		
		23	SEMARANG	INDONESIA		
	juin	1	MELBOURNE	AUSTRALIA		
	juillet	27	MEDELLIN	COLOMBIA		
	septembre	1	GLASGOW	UNITED KINGDOM		
		6	MEXICO CITY	MEXICO		
		13	CHRISTCHURCH	NEW ZEALAND		
		28	DA NANG	VIETNAM		
octobre	10	OAKLAND	UNITED STATES			
décembre	12	BRISTOL	UNITED KINGDOM			
2017	février	2	DAKAR	SENEGAL		
		15	BANGKOK	THAILAND		
	mars	8	PITTSBURG	UNITED STATES		
		14	WELLINGTON	NEW ZEALAND		
		28	SANTIAGO METROPOLITA..	CHILE		
	30	THESSALONIKI	GREECE			
	avril	17	SURAT	INDIA		
	juin	13	ATHENS	GREECE		
		29	SANTA FE	ARGENTINA		
	juillet	12	TOYAMA	JAPAN		
	octobre	4	PARIS	FRANCE		
		17	QUITO	ECUADOR		
novembre	1	RAMALLAH	PALESTINE			
	2	ATLANTA	UNITED STATES			
2018	février	1	EL PASO	UNITED STATES		
	mars	2	LOS ANGELES	UNITED STATES		
		22	JUAREZ	MEXICO		
	mai	9	SANTIAGO DE LOS CABAL..	THE DOMINICAN REPUBLIC		
		18	AMMAN	JORDAN		
	juin	4	DALLAS	UNITED STATES		
		5	TULSA	UNITED STATES		
		18	MONTREAL	CANADA		
	juillet		ROME	ITALY		
		13	BOSTON	UNITED STATES		
		23	CALI	COLOMBIA		
		24	SYDNEY	AUSTRALIA		
		août	16	PANAMA CITY		PANAMA
	septembre	10	MONTEVIDEO	URUGUAY		
		28	BUENOS AIRES	ARGENTINA		
2019	février	14	CHICAGO	UNITED STATES		
	mars	19	KYOTO	JAPAN		
		26	SALVADOR	BRAZIL		
		28	ACCRA	GHANA		
	avril	11	COLIMA	MEXICO		
		29	WASHINGTON DC	UNITED STATES		

Relativement au tableau précédent, daté du 3 avril 2019, on notera tout d’abord que pour chaque round, nous avons la première stratégie qui est publiée par une ville états-unienne. C’est d’autant plus marqué pour le premier round où l’on retrouve sans trop de surprises les villes de la Nouvelle-Orléans et New-York, vantées comme des exemples de résilience par les États-Unis. Il s’agit ici des deux premières stratégies publiées sur le total des 97 villes participant au défi.

Total des publication de stratégies par année et par zone géographique



Sur le diagramme ci-contre, daté du 30 avril 2019, nous pouvons observer le nombre total cumulé de stratégie de résilience publiées selon la zone géographique des villes considérées. On relève une dominance américaine plus forte surtout pour les deux premières années ainsi que pour l’année 2018 (L’année 2019 n’étant pas terminée).

On note particulièrement ici (corroboré par le tableau précédent) que sur l’année 2015, seulement 3 villes des États-Unis avaient publiés leur stratégie.

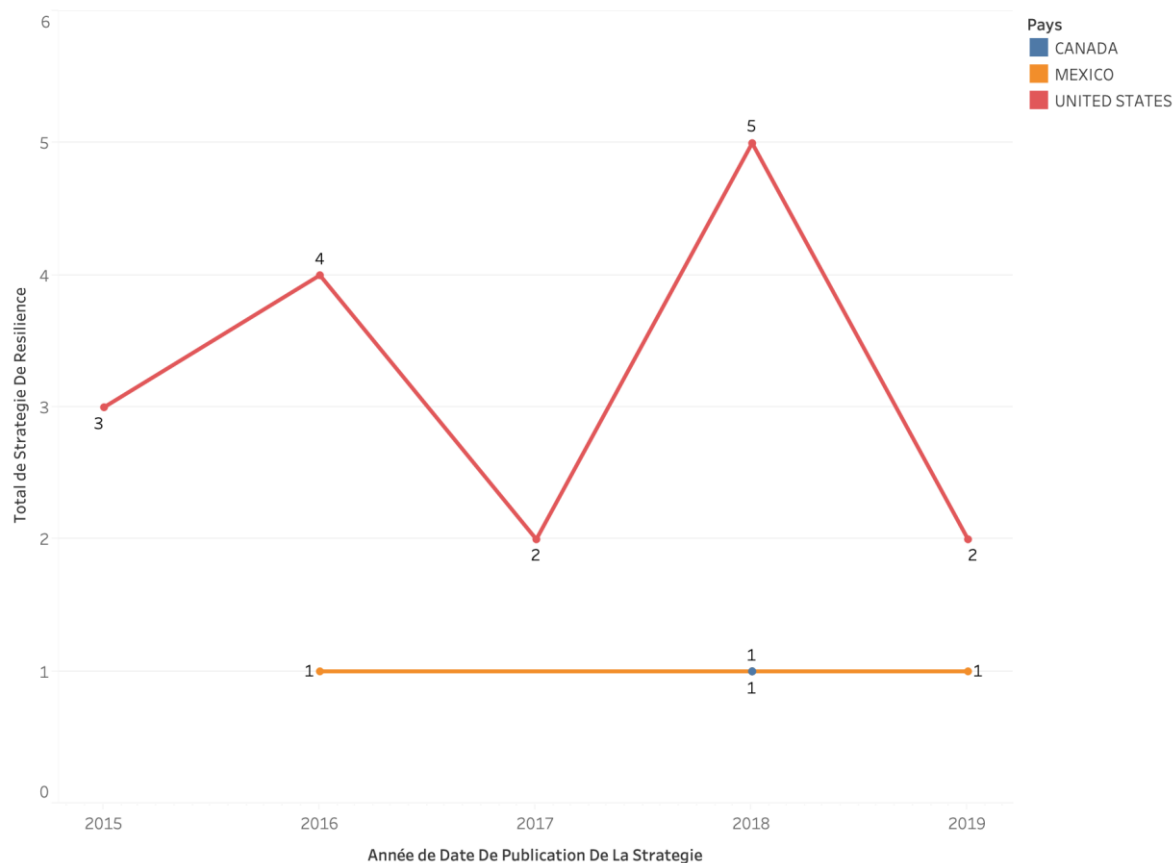
Sur les deux diagrammes suivants, daté du 3 avril 2019, il est intéressant de vérifier que le dynamisme observé sur l’Amérique du nord pour le premier diagramme, est en réalité dû à l’activité des États-Unis en matière de publication de stratégie de résilience sur le dispositif 100RC.



Evolution du nombre de stratégies de résiliences publiées par année et par zone géographique mondiale

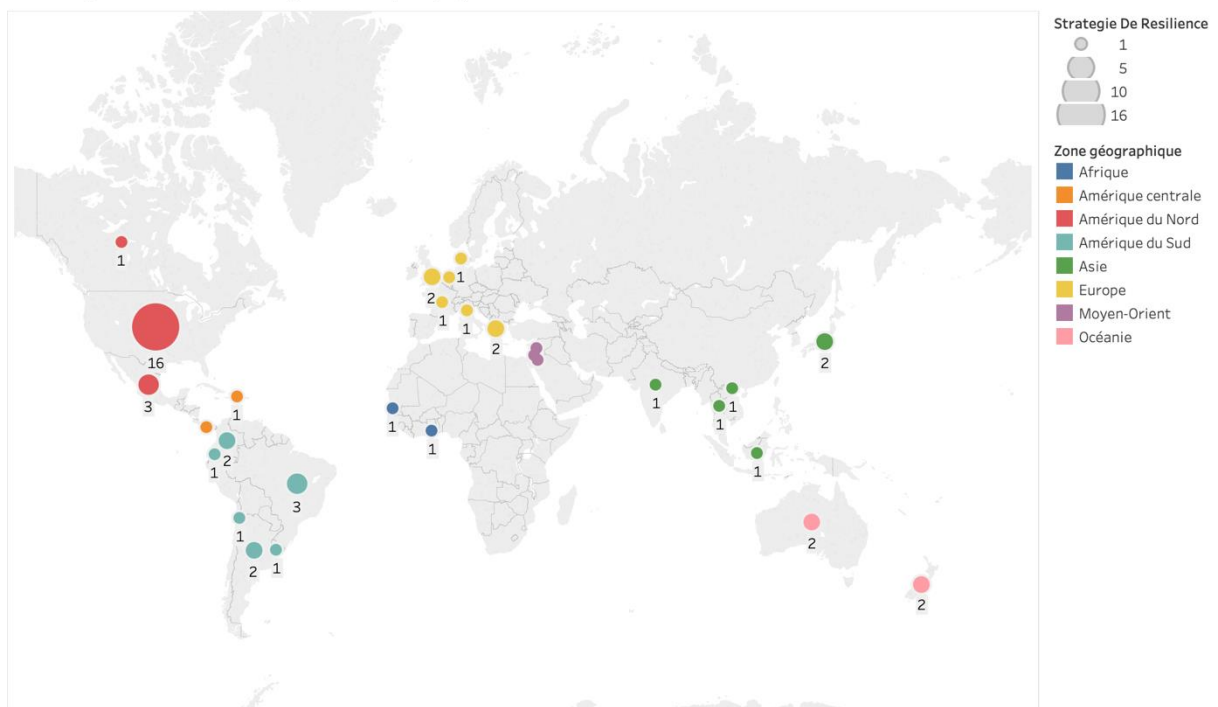


Evolution du nombre de stratégies de résiliences publiées en Amérique du Nord par pays par année



La carte suivante permet de mettre en évidence le nombre de rapport de stratégie de résilience publié par pays en date du 30 avril 2019.

Stratégies de résiliences publiées par pays



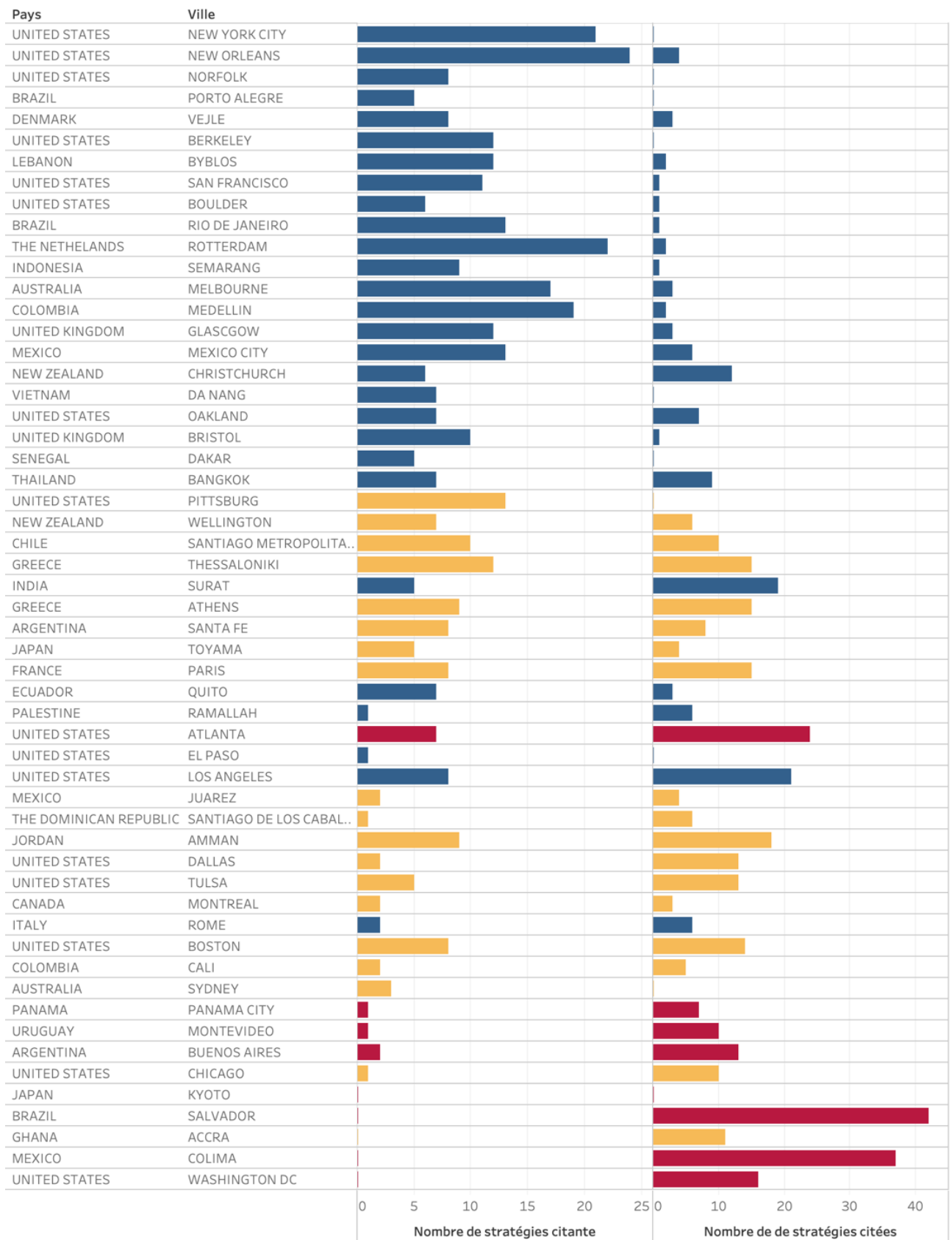
On y observe à nouveau le grand professionnalisme des États-Unis.

- **Les États-Unis : des villes plus inspirantes**

Rappelons que dans le cadre du City Resilience Framework (CRF) utilisé au sein de 100RC, il est de rigueur de citer les villes « inspirantes », autrement dit des modèles pour les actions qu'il a été choisi de suivre dans l'établissement de l'amélioration de la résilience des villes. L'intégralité des stratégies publiées ont été observées à la loupe afin d'en ressortir les occurrences des villes « citées » par ville dite « citant ». D'un point de vue global, on a pu remarquer que les « inspirations » fonctionnent en vase clos. Sur un total de 432 citations, en date du 30 avril 2019, 92% le sont sur des exemples de résiliences de villes ayant déjà publié leur stratégie de résilience, 6% sur des exemples de villes participant à 100RC mais n'ayant pas publié leur stratégie et seulement 2% sur des actions de villes ne participant pas au projet 100RC.

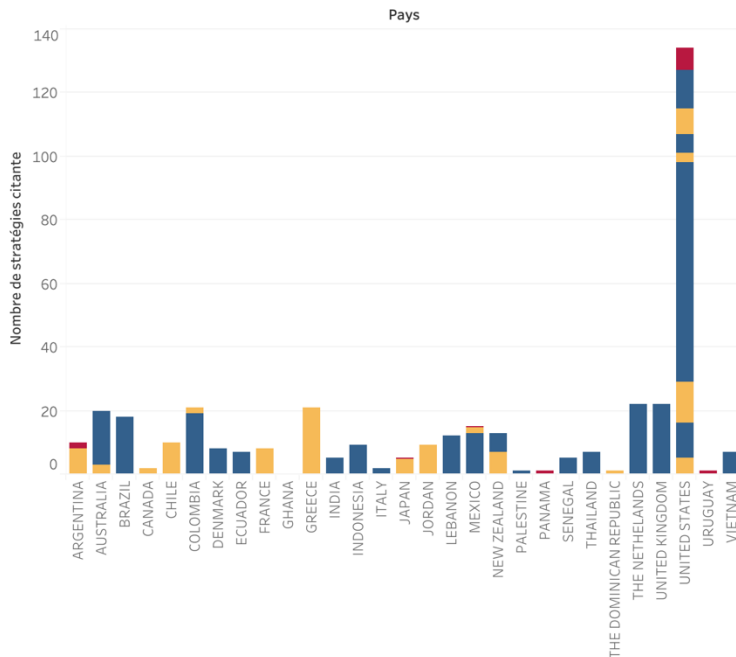
Observons un peu plus précisément ces « inspirations », dans le diagramme daté du 30 avril 2019, ci-dessous, les couleurs représentent le round d'arrivée de la ville dans le dispositif 100RC.

## Citations entrantes et sortantes dans l'ordre chronologique des publications de stratégies de résilience



Il est très intéressant de constater que la chronologie de publication des stratégies de résilience a une influence non négligeable sur le nombre de citations. Ainsi on remarque que plus la stratégie de résilience est sortie tôt plus les actions de la ville seront citées dans les stratégies des villes publiées après. Les premiers à publier leur stratégie s'assurent ainsi qu'ils seront très probablement la/les villes de leur round dont les actions de résilience seront les plus citées par les rapports de stratégie des autres villes du même round. Cela s'avère exact pour les villes de New-York, Nouvelle-Orléans, Pittsburg et Atlanta. On constatera également que les villes étant rentrées dans le dispositif en dernier (round 3 en rouge) sont celles qui sont le plus friandes des citations de « modèles d'inspiration ».

Nombre de stratégies citantes par pays (citations entrantes) selon le round de la ville provenante



Le diagramme ci-contre, daté du 30 avril 2019, permet d'illustrer le nombre de citations entrantes (ma ville est citée par une autre) cumulées par pays et les couleurs indiquent le round de la ville citée. On constate que pour les USA, il s'agit en majorité des villes du round 1 qui sont citées. D'autre part, on observe ici l'influence cumulée des villes des États-Unis participant à 100RC.

La quantité de citations cumulées par les villes des États-Unis représente 7 fois celle qu'un autre pays totalise.

Le 14 mars 2018, 100RC et le gouvernement fédéral publient un rapport de 90 pages sur la stratégie de défense de la politique de résilience fédérale. Les priorités fédérales sont orientées sur l'infrastructure, le logement, le développement économique et la sécurité publique. On y retrouve le City Resilience Framework.

Dans le cadre du dispositif 100RC, les États-Unis se positionnent comme acteur incontournable de la résilience urbaine sur la scène mondiale et tirent parti des catastrophes subies sur certaines villes de leur territoire notamment New-York et La Nouvelle-Orléans.

Citations entrantes pour le top 15 des villes citées



- **La mise en place et le partage sur le CRI Solution Hub**

Développé en collaboration avec Sphaera, le CRI Solutions Hub est une communauté de spécialistes de la résilience pour les villes et les professionnels. Conçue comme une plateforme multi-utilisateur, les utilisateurs peuvent télécharger des exemples de réussite et examiner des approches novatrices pour renforcer la résilience dans d'autres villes, contacter des professionnels de la résilience et accéder à d'autres réseaux engagés dans le renforcement de la résilience dans les villes et les communautés urbaines. Le CRI Solutions Hub est une communauté de décideurs municipaux, de professionnels et d'organisations qui partagent leurs connaissances sur le renforcement de la résilience des villes.

À propos de l'Exchange Hub : L'objectif est d'accélérer le rythme des changements sociaux et environnementaux en rendant les solutions plus facilement accessibles aux praticiens du monde entier. Alors que les praticiens partagent les composants de leurs solutions (nommés les "blocs de construction"), l'idée est que les autres praticiens se sentiront inspirés pour réutiliser ces blocs de construction pour un défi totalement différent.

- **La collecte de données normée : Le codage des données**

Les notes de terrain sont enregistrées pour chaque ville dans un modèle Excel correspondant aux questions posées aux personnes consultées sur le terrain. Pour la bonne fin de l'analyse, une trame de question est proposée : « *Quels facteurs permettent à la ville de se remettre d'une perturbation ?* », « *Quels facteurs font plus de différence ?* » ou encore « *Quel est le plus grand besoin qui apporterait la plus grande amélioration à la ville ?* ».

Lorsque le texte original a été explicitement positif ou négatif (par exemple « *Nous connaissons toutes les procédures d'évacuation* » par rapport à « *on ne nous a pas dit où aller* »), le ton a été supprimé pour créer un facteur neutre basé sur la présence ou l'absence d'atout, de pratique ou de comportement (par exemple, « *prise de conscience de procédures existantes* »). Les facteurs ont été assemblés dans une base de données Excel. Excel a été sélectionné en raison de sa polyvalence pour stocker et filtrer de grands volumes d'informations, ainsi que pour permettre de générer une analyse quantitative.

Un codage a été entrepris pour classer les facteurs en préparation de l'analyse. L'équipe d'analyse a utilisé des codes objectifs et subjectifs prédéfinis (à partir d'un menu d'options pour assurer l'uniformité) et les codes émergents (définis uniquement pour chaque entrée). L'analyste a appliqué un codage objectif pour les classifications qui étaient clairement évident du point de vue d'un étranger (par exemple, la ville, le pays, Région). Le codage subjectif a été appliqué pour les classifications basées sur l'interprétation du consultant ou de l'analyste, basée sur leur propre compréhension du problème. L'approche émergente a permis de faire ressortir des idées sur la résilience depuis les données. Puis sur la base d'une codification commune, après examen et nettoyage des données, l'équipe d'analyse a consulté chaque équipe de terrain pour vérifier que les notes de terrain avaient été traitées et codés avec précision, ce qui a entraîné un nouveau décompte de 1 518 facteurs.

Les facteurs ont également été codés pour permettre le décompte de facteurs « uniques » (c.-à-d. facteurs presque identiques). Un examen a été entrepris pour regrouper les facteurs selon des thèmes similaires dans afin de rendre l'analyse détaillée plus facile et plus significative. Le groupement a été fait sans aucune idée préconçue de la ville ou de la résilience. L'objectif était de trouver une structure aussi simple que possible sans perdre aucun message clé du travail d'analyse par questionnaire sur le terrain. (Fieldwork Data Analysis, 2014)

- **La réalisation de la liste des vulnérabilités de chaque ville**

L'intégralité des villes participantes au défi, stratégie publiée ou non, a réalisé la liste des vulnérabilités auxquelles elles pensent être sujettes. Cela n'exclut pas que ce travail ait pu potentiellement être réalisé en amont de la sélection des candidatures. En conséquence, le nombre de villes ayant listé leurs vulnérabilités, pourrait être proche du nombre de villes ayant candidaté au défi. Voici la liste des vulnérabilités en anglais et français identifiées sur le site 100RC.

Aging Infrastructure	Infrastructure vieillissante
Aging Population	Vieillesse de la population
Blizzard	Blizzard
Climate Change	Changement climatique
Corruption	Corruption
Coastal / Tidal Flooding	Inondations côtières / grande marées
Crime / Violence	Crime / Violence
Cyber Attack	Cyber-attaque
Declining population / human capital flight	Déclin de la population / fuite du capital humain
Disease Outbreak	Déclenchement de maladie
Displaced Populations / Migrants	Populations déplacées / migrants
Drought	Sécheresse
Drug / Alcohol abus	Abus de drogue / alcool
Earthquake	Tremblement de terre
Economic Inequality	Inégalité économique
Energy Insecurity	Insécurité énergétique
Environmental Degradation	Dégradation de l'environnement
Ethnic Inequality	Inégalité ethnique
Extreme `Cold	Froid extrême
Extreme Heat	Chaleur extrême
Financial / Economic Crisis	Crise financière / économique
Fire	Feu
Homelessness	Sans-abri
Hurricane Thyphoon Cyclone	Ouragan Thyphon Cyclone
Hazardous Materials Accident	Accident de matières dangereuses
Inadequate Educational Systems	Système éducatif inadéquat
Inadequate Health Systems	Système de santé inadéquat
Inadequate Infrastructure	Infrastructure inadéquate
Inadequate Public Transportation Systems	Système de transport en commun inadéquat
Inadequate sanitation systems	Système d'assainissement inadéquat
Informal housing / settlements	Logement informel / colonies de peuplement
Infrastructure Failure	Défaillance d'infrastructure

Insecure Municipal Finances	Finances municipales non sécurisée
Invasive Species	Les espèces envahissantes
Lack of Affordable Housing	Manque de logements abordables
Lack of green space	Manque d'espaces verts
Lack of investment	Manque d'investissement
Lack of Social Cohesion	Manque de cohésion sociale
Landslide	Glissement de terrain
Liquefaction	Liquéfaction
Loss of Biodiversity	Perte de biodiversité
Political Instability	L'instabilité politique
Poor Air Quality	Mauvaise qualité de l'air
Poor governance / Regulatory climate	Mauvaise gouvernance / climat réglementaire
Population Growth / Overpopulation	Croissance démographique / surpopulation
Poverty	La pauvreté
Power outage	Panne de courant
Rainfall Flooding	Inondations de pluie
Riot / Civil Unrest	Émeute / troubles civils
Sea Level Rise / Coastal Erosion	Élévation du niveau de la mer / érosion côtière
Severe Storms	Fortes tempêtes
Shifting Macroeconomic Trends	Tendances macroéconomiques changeantes
Storm Surge	Onde de tempête
Structural Racism	Racisme structurel
Subsidence	Affaissement
Terrorist Attack	Attaque terroriste
Tornado	Tornade
Traffic congestion	Embouteillage
Traffic injuries	Accidents de la route
Tsunami	Tsunami
Uncontrolled Urban Development	Développement urbain incontrôlé
Undiversified economy	Économie non diversifiée
Unemployment	Chômage
Urban Blight	Dégradation urbaine
Volcanic activity	Activité volcanique
Water Insecurity	Insécurité de l'eau
Youth Disenfranchisement	Privation du droit de vote de la jeunesse

Regardons justement une analyse des forces et des faiblesses des villes sous des angles de la résilience impactée par la montée des eaux, le réchauffement climatique ou la dépendance énergétique. Cette vision géopolitique pourrait expliquer d'ailleurs pourquoi de nombreuses villes du projet 100RC sont portuaires ou en bord de mer.

### **Le positionnement des villes, forces et faiblesses - leurs préoccupations aux impacts énergétiques - problématiques Géopolitiques et Géostratégiques**

Les gens sont attirés par les villes en tant que centres d'activité économique, d'opportunités et d'innovation. Aujourd'hui, la capacité d'une ville à être compétitive tout en assurant le bien-être de ses citoyens peut être compromise par les risques liés aux changements climatiques, au déficit d'infrastructures et à la croissance imprévue aux pandémies. En tant que l'un des objectifs de développement durable des Nations Unies, la résilience des villes est désormais reconnue comme un programme urbain essentiel.

Des approches novatrices et de nouvelles compétences sont nécessaires pour adopter la résilience en tant que programme de développement urbain positif.

Chaque ville est différente. Sans compréhension des interdépendances et des vulnérabilités, les chocs soudains et les stress chroniques peuvent potentiellement conduire à un échec en cascade. Les bouleversements qui menacent le fonctionnement d'une ville peuvent être inattendus, comme un temps maussade ou une évolution lente et systémique, comme un déclin économique. Et parfois, l'un peut révéler soudainement l'autre. L'effet des stress à long terme peut prendre de nombreuses formes. Les villes où le manque d'opportunités économiques a permis au crime de gagner du terrain. Une ville où les budgets en baisse ont compromis les défenses contre les inondations et créé un manque de confiance en la police locale, une ville où les risques pour la santé entraînent un exode massif de main-d'œuvre et une perte de compétitivité. Les facteurs qui contribuent à la résilience des villes sont les mêmes dans le monde entier, bien que leur importance relative dans chaque ville puisse varier. Ceci constitue la base de l'indice de résilience des villes.

Michael Berkowitz, Directeur général de 100 villes résilientes à la Fondation Rockefeller et PDG du Défi du centenaire de 100 villes résilientes, a déclaré : « *Nous sommes ravis d'accueillir les laboratoires SANDIA National en tant que nouveau partenaire de la plateforme des 100 villes résilientes. Pour commencer à offrir à 100 membres du réseau Villes résilientes l'expertise technique de SANDIA dans le développement d'évaluations des risques, la modélisation de systèmes complexes et la recherche de solutions d'ingénierie innovantes pouvant aider les villes à renforcer leur résilience* ».

Les analyses de risque des systèmes définissent les menaces, les vulnérabilités et les conséquences, ce qui aide les villes à réfléchir aux menaces auxquelles elles sont confrontées, à la manière dont une ville peut être vulnérable à ces menaces et à ces conséquences. Pour définir le risque d'une ville, le programme fait appel à des experts des laboratoires (Laboratoire SANDIA par exemple) pour examiner la probabilité de catastrophes naturelles ou d'origine humaine. Dans le cas d'attaques terroristes, elle essaie de comprendre comment quelqu'un qui veut faire du mal à une ville pourrait être motivé, prendre des décisions et agir.

Pour évaluer les vulnérabilités d'une ville, on associe menaces et conséquences afin de détecter d'éventuelles faiblesses. Les analyses identifient également les infrastructures critiques, telles que le transport, l'électricité, les communications, les hôpitaux et d'autres installations qui seraient vulnérables. Enfin, les analyses identifient les conséquences potentielles, telles que le nombre de personnes blessées lors d'une catastrophe naturelle ou le nombre de bâtiments à fermer, afin d'aider les villes à définir les priorités pour devenir plus résilient.

L'analyse de systèmes complexes - dans ce cas, les villes - encourage également les développeurs municipaux à traiter de multiples risques, plutôt que de créer un plan distinct pour chaque risque. Ce

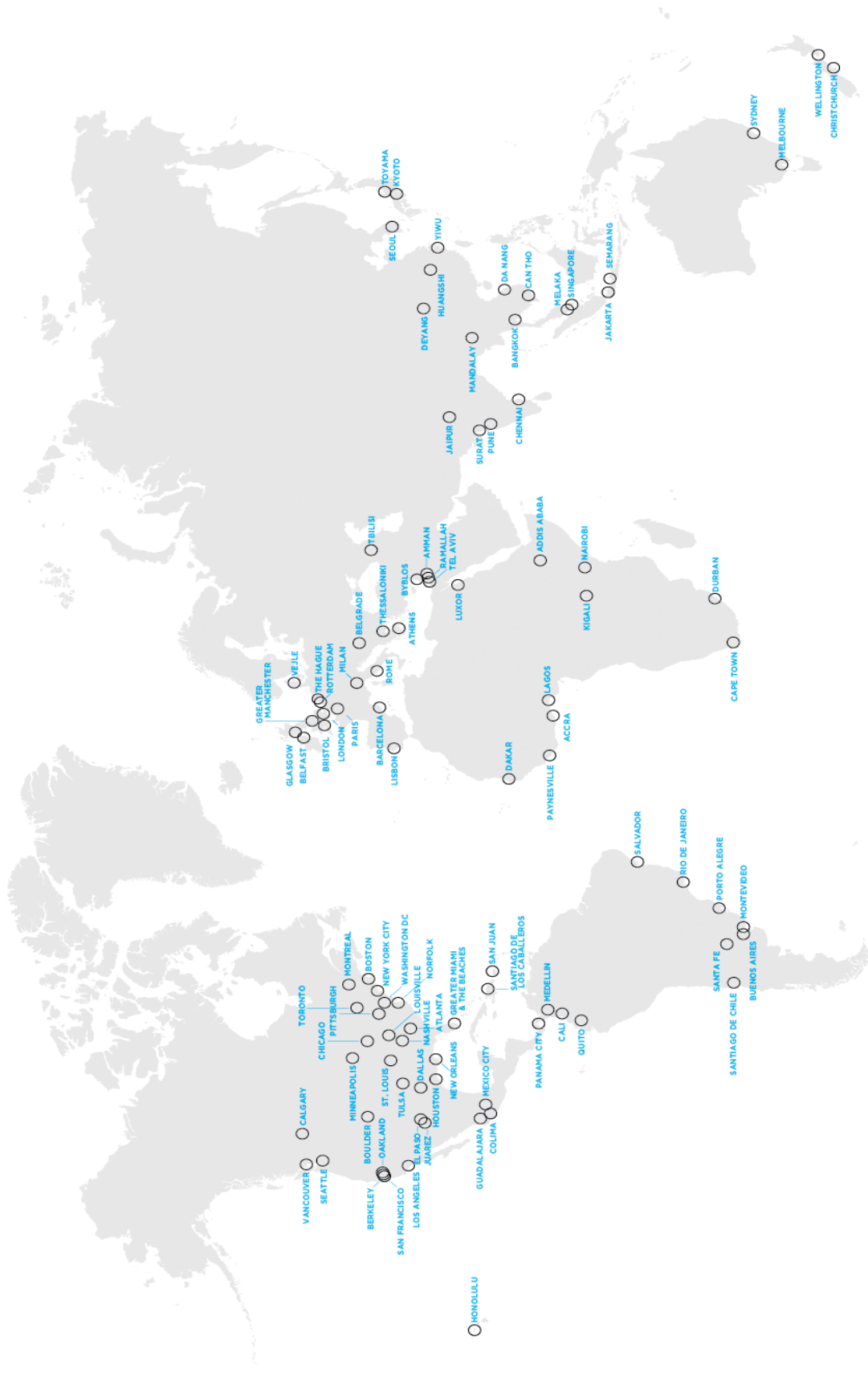
processus aide les villes à établir des priorités et à expliquer pourquoi elles investissent dans une chose plutôt que dans une autre, cela aide à créer un consensus.

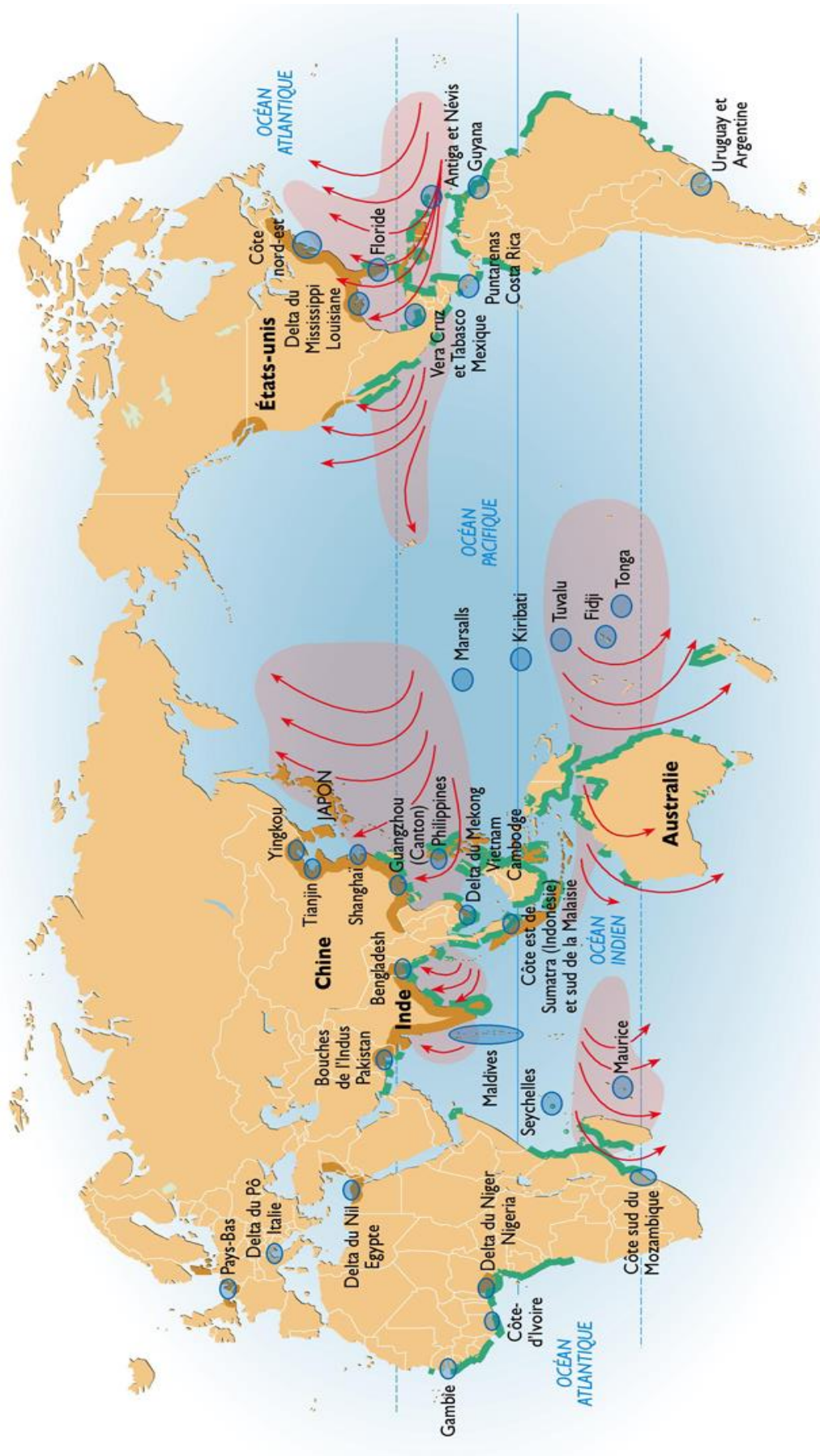
Dans une déclaration d'ARUP, Andrew Salkin, Vice-président directeur de City Solutions de 100 villes résilientes, a déclaré : « *Sur plus de 1 000 candidatures pour le réseau 100 villes résilientes, plus de 60% ont signalé des problèmes liés à l'eau - trop ou trop peu - en tant que risque critique de résilience. Les villes de cette cohorte ont d'immenses possibilités de fournir des leçons et une expertise aux nombreuses villes du monde confrontées à des problèmes liés à l'eau* ».





Aujourd'hui, la carte du projet 100 villes résilientes se présente d'une manière qui suscite une analyse géopolitique et géostratégique. Nous évoquerons notamment les sujets de l'énergie et de la gestion de l'eau et les stratégies qui en découlent.

A première vue, et en superposant la carte des 100RC à une carte climatique concernant la montée des eaux de la mer, on constate que la majorité des villes reconnues dans le programme sont des villes côtières qui sont réellement alertées. Ainsi la première analyse sera sur les menaces de la mer et la gestion de l'eau en général car réellement cette thématique occupe une place importante dans l'indice de résilience des villes du programme des 100RC.







-  Zones côtières vulnérables à l'élévation du niveau des mers et aux inondations
-  Régions de formation et trajectoire moyenne des cyclones tropicaux
-  Forte densité de population côtière
-  Principales zones de mangroves

# Ceux que la mer menace

Sources : *Climate-Research*, Vol. 12, No. 2-3, Inter-Research, Oldendorf/Luhe, Germany, 1999 ; Université de Dakha ; World Resources Institute (WRI), Washington DC ; Groupement intergouvernemental pour l'étude du climat (GIEC), Genève ; Michael Oppenheimer, *Polar ice sheets, melting and sea level change*, université de Princeton ; Organisation météorologique mondiale (OMM), Genève ; Base de données cartographique du PNUE/GRID-Arendal, Norvège. La modélisation pour le delta du Nil a été réalisée par Otto Simonett (PNUE/GRID-Arendal) au début des années 1990.

Les signes avant-coureurs sont de plus en plus difficiles à ignorer. L'élévation du niveau de la mer est une réalité, déplaçant des milliers de personnes, détruisant des millions d'acres de terres et générant des milliards de dollars de pertes. En raison de prévisions contradictoires sur les températures mondiales futures, les scientifiques ne savent pas exactement à quelle vitesse ou à quel niveau la mer va monter. Mais tous s'accordent sur ses principaux impacts : submersion et inondation des terres côtières, intrusion d'eau de mer dans les eaux de surface et les eaux souterraines, érosion accrue et répercussions sociales et économiques extrêmement négatives. Ils insistent également sur le fait que ces effets seront généralisés et qu'ils s'accéléreront avec le temps.

- **Températures montantes, mer montante**

Le consensus scientifique conservateur est qu'une augmentation de 1,5 ° C de la température mondiale entraînera une élévation globale du niveau de la mer comprise entre 1,7 et 3,2 pieds d'ici 2100. Même si nous parvenons collectivement à maintenir la température mondiale de 2 ° C, d'ici 2050 au moins 570 villes et quelque 800 millions de personnes seront exposées à la montée des mers et aux ondes de tempête. Et ce ne sont pas seulement les personnes et les biens immobiliers qui sont en danger, mais aussi les routes, les chemins de fer, les ports, les câbles Internet sous-marins, les terres agricoles, les conduites d'assainissement et d'alimentation en eau potable, et même les systèmes de transport en commun. Alors que certaines villes et nations côtières vont littéralement disparaître, les autres devront s'adapter rapidement. (World Economic Forum, s.d.)

Un nombre non négligeable de villes côtières doivent encore se préparer adéquatement à la montée du niveau de la mer. Comme le montre le Global Risk Report 2019 du Forum économique mondial, environ 90% des zones côtières seront touchées à des degrés divers. Certaines villes connaîtront une élévation du niveau de la mer de 30% supérieure à la moyenne mondiale. Pour aggraver les choses, les villes tentaculaires coulent en même temps que les eaux de mer s'infiltrent. Cela est dû au poids même de la croissance des villes, combiné aux eaux souterraines extraites par leurs résidents. Dans certaines parties de Jakarta, une ville de 9,6 millions d'habitants, le sol a sombré de 2,5 mètres en moins de 10 ans. Le niveau de la mer a simultanément augmenté de 10 pieds au cours des 30 dernières années.

Bien que toutes les villes côtières soient touchées par l'élévation du niveau de la mer, certaines seront beaucoup plus touchées que d'autres. Les villes asiatiques seront particulièrement touchées. Environ quatre personnes sur cinq touchées par l'élévation du niveau de la mer d'ici 2050 vivront en Asie de l'Est ou du Sud-Est. Les villes américaines, en particulier celles situées sur les côtes Est et du Golfe, sont également vulnérables. Déjà, plus de 90 villes côtières américaines connaissent des inondations chroniques, un nombre qui devrait doubler d'ici 2030. Entre-temps, environ trois quarts des villes européennes seront touchées par l'élévation du niveau de la mer, notamment aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie. L'Afrique est également gravement menacée en raison de l'urbanisation rapide des villes côtières et de la surpopulation des populations pauvres dans les quartiers informels le long de la côte. Les décennies à venir seront marquées par la montée en puissance des anciennes villes et des migrants climatiques.

Les « villes du delta » sont déjà les premières victimes de la montée des mers, certaines font déjà partie du programme 100RC. Les autres pourront s'accaparer le retour sur expérience. Plus de 340 millions de personnes vivent dans des deltas tels que Dacca, Guangzhou, Hô Chi Minh-Ville, Hong Kong, Manille, Melbourne, Miami, La Nouvelle-Orléans, New York, Rotterdam, Tokyo et Venise. Quelle différence font quelques siècles. Au cours des derniers milliers d'années, les 48 principaux deltas côtiers des Amériques, de l'Europe et de l'Asie ont constitué des sites idéaux pour le développement des villes, grâce à leur accès à la mer et à leurs terres fertiles. Cela explique pourquoi le Nil, l'Indus, le Gange, le Brahmaputra et le Yangtsé ont servi de berceaux aux grandes civilisations. Mais la vie côtière devient un handicap : les coûts liés à l'élévation du niveau de la mer pourraient atteindre des milliards de dollars de dommages par an d'ici 2100.

- **Combat ou fuite en Asie du Sud-Est et dans le Pacifique Sud**

Les villes d'Asie du Sud-Est s'emploient activement à se défendre contre l'élévation du niveau de la mer. Par exemple, Jakarta construit une immense digue avec le soutien des Pays-Bas et prévoit de reloger 400 000 personnes des rives et des réservoirs menacés. Les critiques craignent toutefois que la ville n'en fasse pas assez pour résoudre les problèmes d'eaux souterraines qui la font sombrer. Bangkok, qui fait face à des défis similaires à ceux de Jakarta, a également aménagé un réseau de canaux de 2 600 km et un parc central d'une capacité de 4 millions de litres dans des conteneurs enterrés.

Certains parlementaires thaïlandais craignent que le seul moyen d'avancer est une retraite gérée, déplaçant la capitale plus à l'intérieur des terres. Singapour a également adopté une myriade de stratégies d'atténuation, notamment des programmes de remise en état des terres et des remblais dans 70% de ses zones côtières.

Mais on peut dire que les réactions les plus dramatiques à l'élévation du niveau de la mer se produisent dans les régions du monde les plus menacées. Les petites nations insulaires telles que Kiribati, Tuvalu, les Îles Marshall et les Maldives pourraient être littéralement rayées de la carte. Kiribati négocie actuellement l'achat de 5 000 hectares de terres dans les îles Fidji voisines, sur lesquelles déplacer ses 113 000 citoyens si nécessaire, dès lors que la survie nationale est improbable. Les Îles Marshall sont confrontées à un choix similaire : quitter ou élever leurs rêves. Le pays cherche des moyens de récupérer des terres et de construire des îles suffisamment hautes pour résister à la montée des mers. Et les Maldives - les enfants de l'affiche de l'élévation du niveau de la mer - tentent de récupérer, de fortifier et de construire de nouvelles îles, et de s'installer au besoin.

Enfin, les villes américaines investissent des milliards de dollars pour renforcer leur résistance à l'élévation du niveau de la mer. La Nouvelle-Orléans a mis en place le système de réduction des risques liés aux ouragans et aux dégâts des tempêtes peu après que l'ouragan Katrina ait tué plus de 1 600 personnes en 2005, laissant 80% de la ville sous l'eau. Le système comprend une série d'immenses barrières de barrage, des digues renforcées et des murs anti-inondations s'étendant sur quelque 560 km autour de la ville. La ville a également construit un système d'eau vive composé de parcs, de zones humides et d'autres éléments existants afin de réduire le recours au pompage et aux canaux. C'est l'un des plus grands projets de travaux publics de l'histoire des États-Unis et le système de contrôle des inondations le plus coûteux au monde. Boston, Houston, Miami, New-York et des dizaines d'autres endroits emboîtent le pas, mais à des échelles différentes.

De l'Asie et de l'Afrique à l'Europe et aux Amériques, l'élévation du niveau de la mer est inévitable. Les efforts d'atténuation doivent être intensifiés. Mais, précisément parce que cela représente déjà une menace existentielle pour les communautés côtières du monde entier, l'adaptation est essentielle. Au minimum, les gouvernements, les entreprises et les citoyens doivent éviter d'aggraver une mauvaise situation. Ajuster les lois de zonage et réduire la construction dans les zones côtières à risque et les plaines inondables est un début. Comme le montre clairement le rapport sur les risques globaux, l'élaboration de stratégies proactives visant à relocaliser les populations vulnérables à l'élévation du niveau de la mer n'est pas moins importante. Un autre défi délicat concerne le partage de la charge entre et au sein des nations et des villes. Un nouvel état d'esprit, des modèles de financement novateurs et des partenariats multipartites sont essentiels pour la poursuite de la montée des mers.

En conséquence, environ 1,1 milliard de personnes dans le monde n'ont pas accès à l'eau et 2,7 milliards au total trouvent l'eau rare pendant au moins un mois de l'année. Un assainissement inadéquat est également un problème pour 2,4 milliards de personnes : elles sont exposées à des maladies telles que le choléra et la fièvre typhoïde, ainsi qu'à d'autres maladies d'origine hydrique. Deux millions de personnes, principalement des enfants, meurent chaque année de maladies diarrhéiques.

De nombreux systèmes d'approvisionnement en eau qui assurent la prospérité des écosystèmes et nourrissent une population humaine croissante ont été mis à rude épreuve. Les rivières, les lacs et les aquifères s'assèchent ou deviennent trop pollués pour être utilisés. Plus de la moitié des zones humides du monde ont disparu. L'agriculture consomme plus d'eau que toute autre source et gaspille une grande partie de celle-ci par manque d'efficacité. Les changements climatiques modifient les régimes météorologiques et hydrologiques dans le monde, provoquant des pénuries et des sécheresses dans certaines régions et des inondations dans d'autres.

Au taux de consommation actuel, cette situation ne fera que s'aggraver. D'ici 2025, les deux tiers de la population mondiale pourraient être confrontés à des pénuries d'eau. Et les écosystèmes du monde entier souffriront encore plus.

La population humaine a exploité avec succès de nombreuses voies d'eau naturelles du monde, construction de barrages, de puits, de vastes systèmes d'irrigation et d'autres structures qui ont permis aux civilisations de se développer. Cependant, les systèmes d'approvisionnement en eau sont de plus en plus sollicités et certains cours d'eau, lacs et aquifères s'assèchent.

La pollution de l'eau provient de nombreuses sources, notamment des pesticides et des engrais qui s'éloignent des fermes, des eaux usées non traitées et des déchets industriels. Même les eaux souterraines ne sont pas à l'abri de la pollution, de nombreux polluants pouvant s'infiltrer dans les aquifères souterrains. Certains effets sont immédiats, par exemple lorsque des bactéries nocives provenant de déchets humains contaminent l'eau et la rendent impropre à la consommation d'eau ou à la baignade. Dans d'autres cas, tels que des substances toxiques provenant de processus industriels, il faut parfois des années avant que l'environnement et la chaîne alimentaire leurs effets sont pleinement reconnus.

L'agriculture utilise 70% de l'eau douce accessible dans le monde, mais environ 60% sont gaspillés en raison de systèmes d'irrigation qui fuient, de méthodes d'application inefficaces ainsi que de cultures trop assoiffées pour l'environnement dans lequel elles sont cultivées. Ce gaspillage d'eau assèche les rivières, les lacs et les aquifères souterrains. De nombreux pays producteurs de grandes quantités d'aliments, notamment l'Inde, la Chine, l'Australie, l'Espagne et les États-Unis, ont atteint ou sont sur le point d'atteindre leurs limites en matière de ressources en eau. À ces cultures assoiffées s'ajoute le fait que l'agriculture génère également une pollution considérable de l'eau douce - à la fois par les engrais et par les pesticides - qui touchent tous les êtres humains et d'autres espèces. (Themagazine of the International Water Association Source, s.d.)

Au cours des 50 dernières années, la population humaine a plus que doublé. Cette croissance rapide accompagnée du développement économique et de l'industrialisation - a transformé les écosystèmes aquatiques du monde entier et entraîné une perte massive de biodiversité. Aujourd'hui, 41% de la population mondiale vit dans des bassins hydrographiques soumis à un stress hydrique. La disponibilité de l'eau suscite de plus en plus d'inquiétude à mesure que l'utilisation de l'eau douce continue à des niveaux insoutenables. En outre, ces nouveaux visages ont également besoin de nourriture, d'un abri et de vêtements, ce qui crée une pression supplémentaire sur l'eau douce via la production de produits de base et d'énergie.

Environ la moitié des zones humides du monde ont été détruites depuis 1900. Certains des habitats les plus productifs de la planète, les zones humides abritent de fortes concentrations d'animaux - mammifères, oiseaux, poissons et invertébrés, et servent de pépinières à beaucoup de ces espèces. Les zones humides soutiennent également la culture du riz, aliment de base de l'alimentation de la moitié de la population mondiale. Et ils fournissent toute une gamme de services écosystémiques bénéfiques à l'humanité, notamment la filtration de l'eau, la protection contre les tempêtes, le contrôle des inondations et les loisirs.

Lorsque l'eau devient rare, les paysages naturels y perdent souvent, c'est l'endommagement des écosystèmes. La mer d'Aral en Asie centrale était autrefois le quatrième plus grand lac d'eau douce au monde. Mais en seulement trois décennies, la mer a perdu une zone de la taille du lac Michigan. Elle est maintenant aussi salée qu'un océan en raison de la pollution excessive et du détournement de l'eau pour l'irrigation et la production d'électricité. Lorsque la mer s'est retirée, elle a laissé des terres polluées. Cette catastrophe écologique a créé des pénuries alimentaires, une augmentation de la mortalité infantile et une diminution de l'espérance de vie de la population proche.

- **L'eau et les impératifs géopolitiques**

Les caractéristiques géographiques et les conditions font partie des éléments constitutifs de l'analyse géopolitique. Et pourtant, l'influence de la géographie sur les impératifs et les contraintes d'un pays peut être sous-estimée. L'accès à l'eau est un exemple important. Bien que les médias et les universitaires considèrent l'eau comme une question de climat et de droits humains, l'accès à l'eau et le contrôle de celle-ci sont un impératif stratégique qui a été le moteur des conflits à travers l'histoire.

Quelque chose d'aussi simple que l'accès à l'eau peut avoir une incidence sur les réalités géopolitiques auxquelles un pays est confronté de plusieurs manières. Le premier et peut-être le moyen le plus évident est l'accès à la mer. L'accès aux océans du monde permet à un pays de participer plus facilement aux grands itinéraires de navigation maritime. Il ouvre également une voie supplémentaire par laquelle un pays pourrait projeter sa force en ayant une marine.

L'impératif d'atteindre et de maintenir l'accès à l'océan peut conduire un pays à prendre des mesures extrêmes, notamment la guerre. Un élément majeur de la guerre du Pacifique en Amérique du Sud (1879-1883) était le contrôle de l'accès au Pacifique sud. La Bolivie a perdu son accès à l'océan à la suite de cette guerre et continue à chercher des moyens de le récupérer. Un exemple plus courant est l'invasion de la Crimée par la Russie pour créer une zone tampon plus large autour des installations navales russes à Sébastopol. (Le Monde Diplomatique, s.d.)

Les voies navigables constituent également un moyen moins coûteux d'exporter les marchandises vers le port, les rendant ainsi plus compétitives.

L'une des voies fluviales les plus stratégiques du monde est le réseau hydrographique du Mississippi aux États-Unis. Deux grands fleuves, le Missouri et l'Ohio, ainsi que plusieurs rivières plus petites se jettent dans le Mississippi. Ce réseau fluvial est navigable et se jette dans le golfe du Mexique. Cela signifie que pratiquement n'importe quelle partie de la terre située entre les Rocheuses et les Appalaches qui produirait des produits agricoles (et plus tard des minéraux) pourrait expédier des marchandises à moindre coût via ce système fluvial et éventuellement vers l'Europe. Dans ce cas, les États-Unis ont acquis ces terres principalement par le biais de l'achat de la Louisiane, suivi d'une guerre avec le Mexique et de l'annexion du Texas. Cela a conduit à l'extension d'une zone tampon à l'ouest du fleuve Mississippi.

Les fleuves peuvent également être des sources de pouvoir géopolitique en termes de relations entre États. C'est le cas du Nil. Environ 85% de toutes les eaux qui atteignent le Nil en Égypte proviennent d'Éthiopie des fleuves Blue Nile, Atbara et Sobat. Le plus important de ces fleuves est le Nil Bleu. Il représente près de 60% des eaux du Nil en Égypte. Étant donné que le climat de l'Égypte est essentiellement désertique, le pays (en particulier les populations riveraines du Nil) est fortement tributaire du fleuve pour son eau et son agriculture. (Global Water Forum, s.d.)

Contrôler la source de l'eau du fleuve et la partie la plus haute du Nil Bleu signifie que tout déplacement effectué par l'Éthiopie qui affecterait le débit ou la qualité de l'eau pourrait compromettre l'accès à l'eau en aval. Actuellement, le barrage Renaissance de Grand Ethiopian (qui devrait être opérationnel cette année) suscite de nombreuses inquiétudes quant à la façon dont le remplissage de son réservoir pourrait épuiser les eaux qui coulent en Égypte.



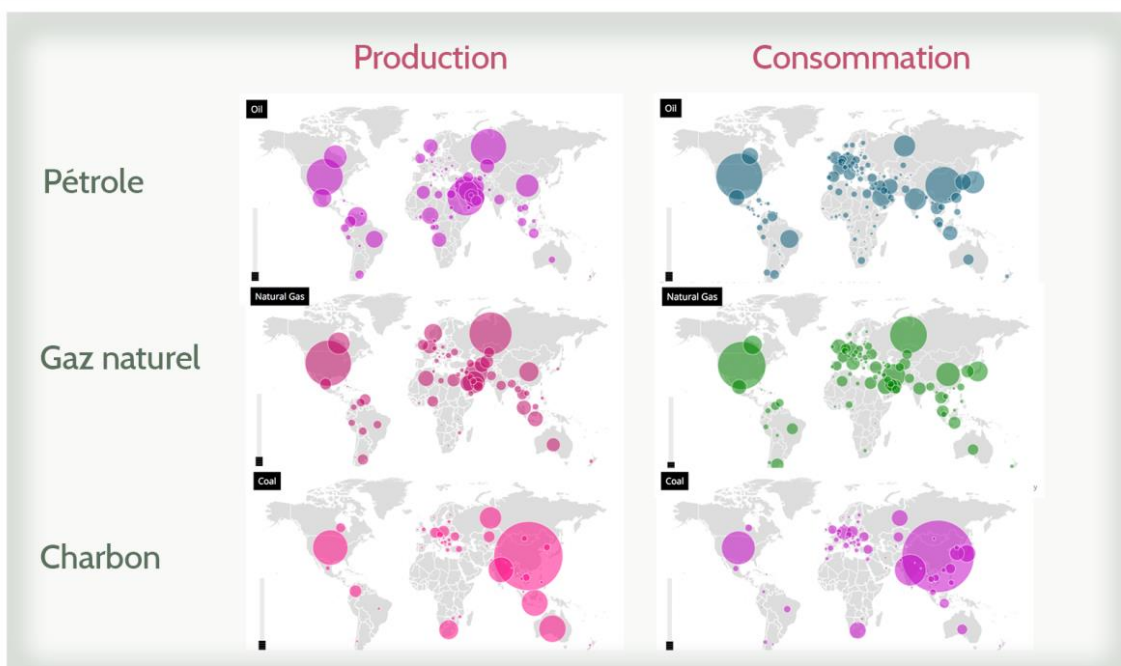
Jusqu'à présent, cette préoccupation a été traitée par la diplomatie. Cependant, au milieu des années 1870, l'Égypte envahit l'Éthiopie via l'Érythrée et mena une guerre de deux ans pour tenter de prendre le contrôle du Nil.

L'eau est l'un des piliers des impératifs géopolitiques et doit être comprise comme telle. L'accès et le contrôle des voies navigables et des masses d'eau peuvent fournir une position stratégique à un pays. Dans certains cas, cela peut même améliorer cette position en termes de projection militaire, de commerce, de stabilité nationale et de levier par rapport aux autres pays. Pour cette raison, l'eau a une importance géopolitique sous-jacente. L'accès à l'eau et son contrôle peuvent constituer une source grave de conflit entre les nations... un conflit susceptible de donner lieu à une guerre.

- **L'Énergie et l'Énergie renouvelable**

Dans le programme 100RC, la résilience des infrastructures est une composante des stratégies afin de prévenir les dommages, par exemple à New York et au New Jersey après le passage de la super tempête Sandy en 2012. Les chercheurs utilisent la méthodologie de conception Energy Surety des laboratoires, qui a fait ses preuves dans des installations militaires et dont l'objectif est d'évaluer et de développer des concepts visant à améliorer la résilience du réseau électrique de la ville après la tempête, de fournir un système d'alimentation en énergie résilient aux trains circulant entre villes connectées en cas de coupure de courant. Ce système est basé sur le concept de micro-réseau. Un micro-réseau est connecté à un réseau électrique public, mais peut également fonctionner comme un réseau « en îlot » qui produit lui-même de l'énergie en cas de perturbation du réseau principal.

Le système d'alimentation est planifié avec la résilience à l'esprit. Par exemple, l'usine de production et les lignes de transport et de distribution seront protégées du vent et des ondes de tempête. La résilience nécessite une planification préalable pour les catastrophes pouvant survenir une fois tous les 50 ans ou plus. Cela peut coûter des millions de dollars au départ, mais peut réduire l'exposition d'une ville à des milliards de dollars en impact économique et en réparations après une catastrophe. La Fondation Rockefeller est enthousiaste à l'idée de travailler avec les gouvernements des villes et pense que la résilience peut devenir un attribut des villes, tout comme les écoles de qualité et l'eau potable, « *La résilience devrait contribuer à la vitalité économique d'une ville* ».

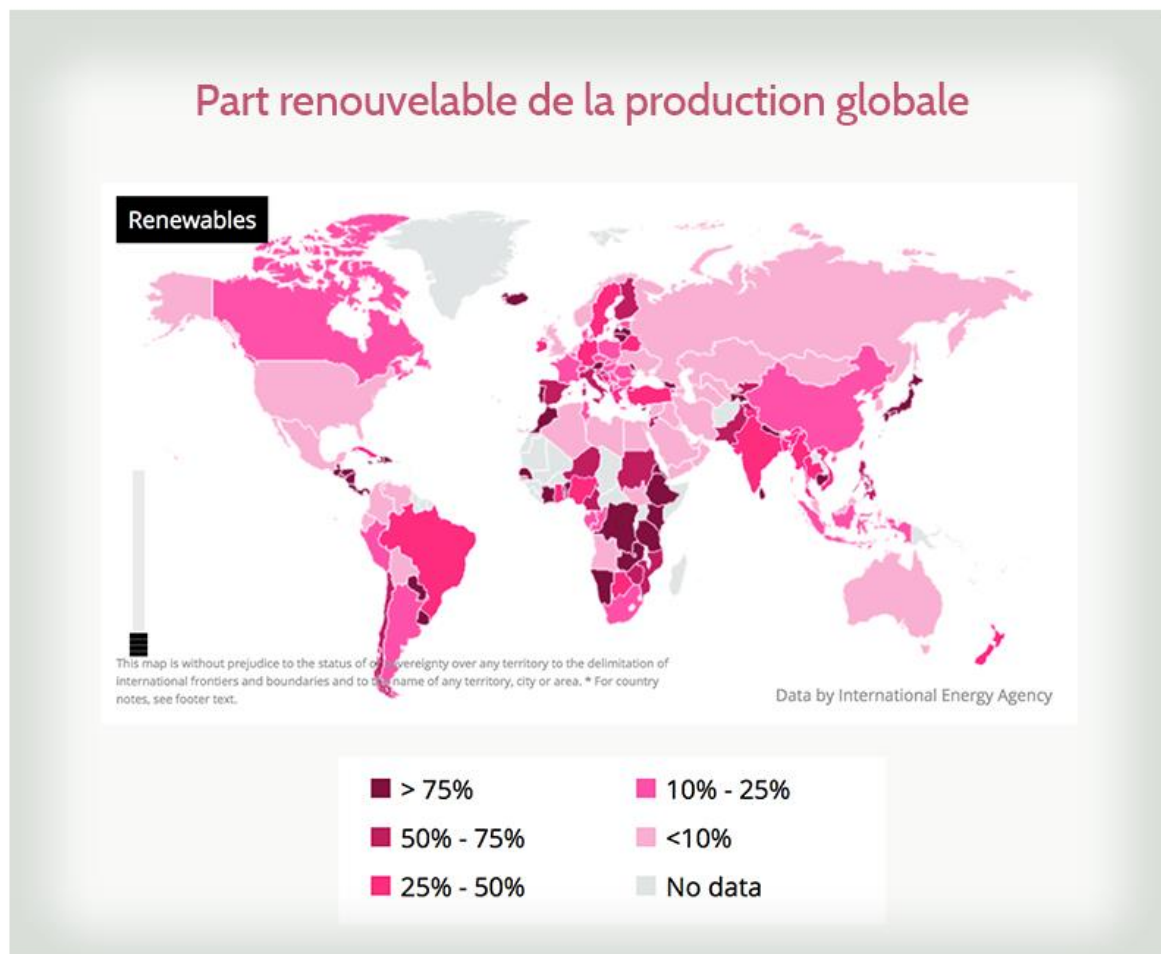


(IEA Atlas Energy, s.d.)

On peut visualiser directement que le charbon, qui fut historiquement la première énergie fossile massivement utilisée, reste une ressource très fortement sollicitée dans beaucoup de pays industrialisés (USA, Europe). Mais le charbon est aussi, de manière spectaculaire, le moteur du développement économique accéléré de la Chine ou, plus récemment, d'autres pays émergents comme l'Inde.

Cela montre également que, à l'échelle mondiale, le pétrole et le gaz n'ont pas remplacé le charbon, mais se sont ajoutés à cette ressource plus ancienne

Sous cet aspect, le transfert de ressources énergétiques de STOCK vers des ressources de FLUX qui représente le centre du sujet, est totalement inédit dans l'histoire énergétique puisqu'il s'agit, cette fois, bien d'une substitution de ressources.

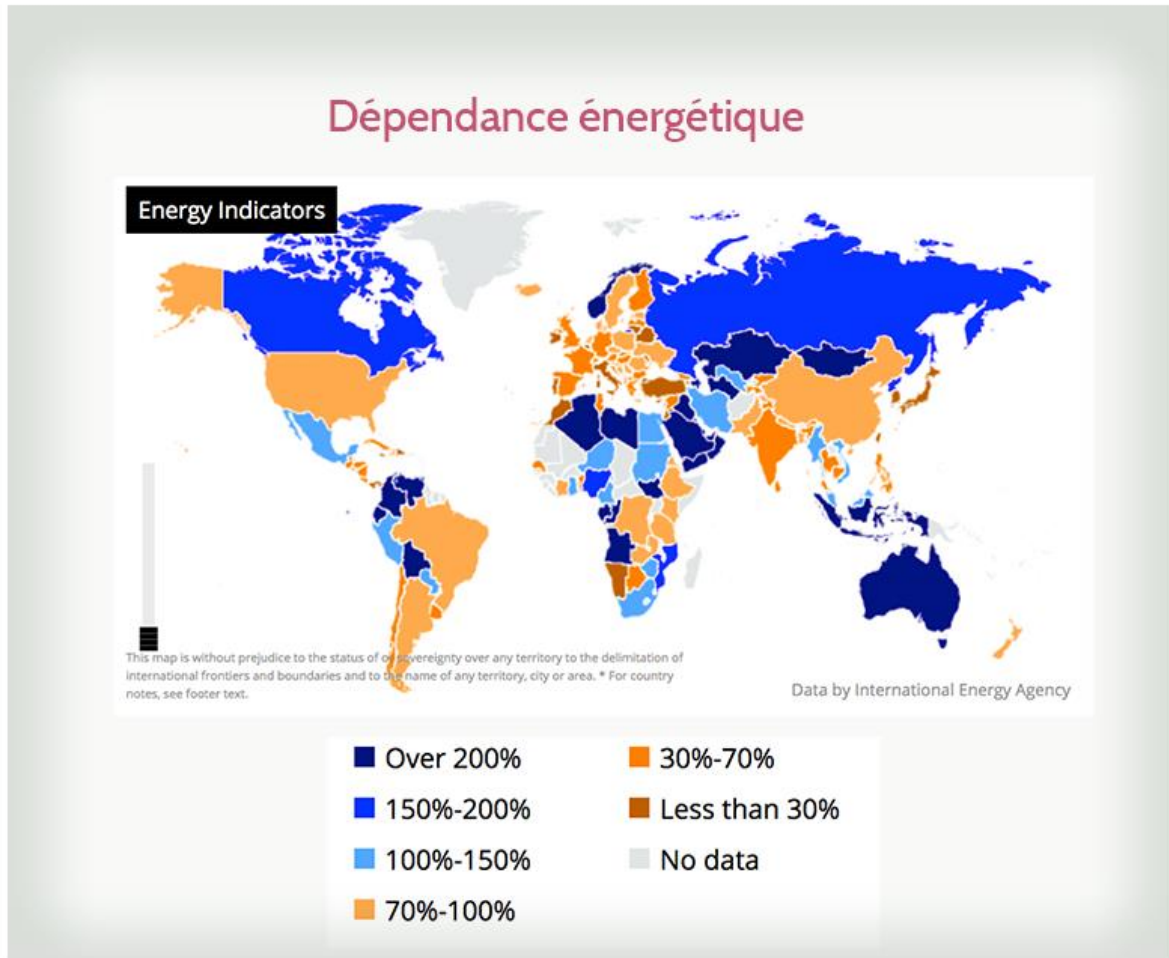


(IEA Atlas Energy, s.d.)

Concernant les énergies renouvelables, le recours à des énergies renouvelables de flux est de fait déjà une réalité. Une part de l'énergie consommée est déjà produite par des énergies renouvelables. Cette carte présente, par pays, la proportion de la production nationale d'énergie primaire qui est issue des énergies renouvelables. Elle fait apparaître, par les taux relativement, voire très faibles, notamment dans les pays les plus développés, le chemin qu'il reste à parcourir est immense.



## Dépendance énergétique



(IEA Energy Atlas, s.d.)

Les disparités géographiques respectives des zones de productions et de gisement des énergies fossiles, par rapport aux zones de consommations, font apparaître une notion très importante pour les états : leur dépendance ou leur indépendance énergétique.

Cette carte mondiale présente les taux de dépendance énergétique par pays, c'est à dire, le rapport de la production d'énergie primaire à la consommation totale (toujours en énergie primaire), au niveau national.

Au-delà de 100% sur cet indicateur, le pays est exportateur. On retrouve en bleu et bleu foncé les grands pays producteurs et exportateurs, toutes énergies fossiles confondues, mais fortement pondérées par le pétrole et le gaz. En dessous de 100% (couleurs orangées), on voit apparaître les pays globalement importateurs et qui présentent, donc, une dépendance énergétique.

Vis-à-vis de cette notion de dépendance énergétique, un point de rupture entre énergies fossiles et renouvelable mérite d'être mis en lumière. Contrairement aux stocks géo localisés d'énergies fossiles, les énergies renouvelables sont par essence produites localement, leur déploiement va donc dans le sens d'une plus grande indépendance énergétique.

- **Plateforme d'énergie résiliente**

Les systèmes énergétiques sont la clé de voûte des sociétés développées. Leur échec peut avoir des conséquences dramatiques, comme en témoignent les pannes de courant survenues dans le passé. Il devient primordial de mieux comprendre l'incidence des perturbations techniques, d'origine humaine

et naturelle sur différents types de systèmes énergétiques afin d'améliorer les systèmes actuels et d'élaborer des stratégies énergétiques à long terme plus robustes. (www.energy-cities.eu, 2015)

Très récemment, cette plateforme est née du partenariat entre l'USAID et le laboratoire national des énergies renouvelables (Energy, s.d.). La plateforme permet aux décideurs d'évaluer les vulnérabilités du secteur de l'électricité, d'identifier des solutions de résilience et de prendre des décisions éclairées afin d'améliorer la résilience du secteur de l'électricité à toutes les échelles. Bien que la plateforme se concentre actuellement sur les ressources permettant de soutenir la résilience du secteur de l'électricité, elle doit s'étendre progressivement à d'autres sujets liés à la résilience du secteur de l'énergie. (The Resilient Shift, 2018)

Les vulnérabilités du secteur de l'électricité - faiblesses de l'infrastructure, des systèmes ou des opérations - sont exposées aux menaces naturelles, technologiques et anthropiques. Les impacts de ces menaces incluent :

- Pannes d'électricité résultant de dommages à l'infrastructure physique ;
- Pénurie de carburant ;
- Changements dans la demande d'énergie ;
- Implications financières et économiques associées à de tels événements.

Ces perturbations peuvent avoir un impact négatif sur les services et installations critiques, tels que les services hospitaliers, le traitement de l'eau et les réseaux de communication, ainsi que sur les principaux secteurs économiques. Pour cette raison, il est essentiel de comprendre et de planifier les menaces pesant sur le système d'alimentation et leurs impacts associés.

La Plateforme Énergie Résiliente aide les pays à faire face à ces vulnérabilités en leur fournissant des ressources stratégiques et un soutien direct aux pays pour permettre la planification et le déploiement de systèmes énergétiques résilients. Cela comprend du matériel de référence, des supports de formation, des données, des outils et une assistance technique directe de la part de spécialistes, pour la planification de systèmes électriques résilients, durables et sécurisés. En fin de compte, ces ressources permettent aux décideurs d'évaluer les vulnérabilités du secteur de l'électricité, d'identifier des solutions en matière de résilience et de prendre des décisions en connaissance de cause pour renforcer la résilience du secteur de l'énergie à tous les niveaux (y compris local, régional et national).

#### ○ **Sécurité énergétique**

Les préoccupations concernant la sécurité énergétique ont marqué la conduite des relations internationales, la formation d'alliances, la protection des intérêts nationaux et la planification de la défense. Les intérêts pétroliers ont façonné les relations entre les États-Unis et le Moyen-Orient pendant des décennies. De même, la nécessité pour la Chine de sécuriser ses approvisionnements en pétrole et autres ressources naturelles pour soutenir sa croissance, l'a amenée à nouer de nouveaux liens plus profonds avec des pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine, ainsi qu'à diversifier son approvisionnement énergétique national en énergies renouvelables. (Global commission on the geopolitics of energy transformation, s.d.)

Dans une économie d'énergie renouvelable, la plupart des pays seront en mesure d'atteindre l'indépendance énergétique : ils disposeront d'une sécurité énergétique accrue et d'une plus grande liberté pour prendre les décisions énergétiques qui leur conviennent. Étant donné qu'une certaine forme de potentiel d'énergie renouvelable économiquement viable est disponible dans la plupart des endroits, les pays qui dépendent fortement des importations de combustibles fossiles pourront utiliser les énergies renouvelables pour en tirer des avantages stratégiques et économiques.

Sur le plan stratégique, les pays importateurs de combustibles fossiles sont exposés aux risques de rupture d'approvisionnement et de volatilité des prix causés par l'instabilité politique, les attaques terroristes ou les conflits armés pouvant survenir dans les pays exportateurs de pétrole et de gaz. Les

petits pays importateurs d'énergie peuvent également être soumis à des pressions ou à des contraintes en ce qui concerne leur approvisionnement en énergie et ont donc moins de liberté pour déterminer leurs propres priorités et objectifs stratégiques.

En revanche, les pays capables de développer leurs propres sources d'énergie renouvelables sont mieux placés pour réaliser la sécurité énergétique. Un exemple est le programme brésilien d'éthanol mis en place après le choc pétrolier de 1973 pour réduire les importations de pétrole du pays et protéger l'économie de la volatilité des prix et des ruptures d'approvisionnement. Ce programme a joué un rôle vital dans les efforts du Brésil pour atteindre l'autosuffisance énergétique et a contribué à le transformer en deuxième producteur mondial et premier exportateur d'éthanol au monde.

Sur le plan économique, une forte dépendance à l'égard des importations génère également des coûts et des risques. Les pays qui importent la plus grande partie de leur énergie sont exposés aux fluctuations des devises et à la volatilité des prix des carburants, ce qui peut entraîner des problèmes de balance des paiements. Les chocs pétroliers des années 1970, par exemple, ont écrasé de nombreux pays industrialisés et semé les bases d'une crise de la dette que de nombreux pays en développement ont connue au cours de la décennie qui a suivi, avec de graves conséquences sociales et économiques. L'augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique peut atténuer ces risques et générer de nouvelles impulsions de croissance économique.

L'Islande est un bon exemple des avantages pouvant découler d'une transformation économique basée sur les énergies renouvelables. Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, d'un pays parmi les plus pauvres d'Europe, fortement tributaire des importations de charbon et de pétrole, à un niveau de vie élevé, 100% de son électricité provient de l'énergie hydraulique et géothermique. Le développement efficace de ses énergies renouvelables a permis à l'Islande de renforcer sa sécurité énergétique, d'élargir sa base économique et d'attirer de nouvelles industries dans le pays, notamment la fusion de l'aluminium, le stockage de données et l'agriculture en serre.

Il est techniquement possible de parvenir à un approvisionnement en électricité 100% renouvelable dans les endroits où différentes sources d'énergies renouvelables sont disponibles et où la variabilité de la production d'énergie renouvelable peut être gérée sur le réseau. Certains pays, tels que l'Albanie, l'Éthiopie, le Lesotho, la Norvège, le Paraguay et le Tadjikistan, tirent déjà toute leur électricité ou presque de l'électricité hydroélectrique, technologie bien établie qui assure la stabilité du réseau de transport. D'autres ont obtenu des résultats similaires en utilisant un mélange d'énergies renouvelables. Le Brésil, le Costa Rica, la Nouvelle-Zélande et le Kenya, par exemple, produisent plus de 80% de leur électricité à partir d'une combinaison d'énergie hydraulique, géothermique, éolienne, de biomasse et solaire.

Des pays tels que le Chili, la Jordanie et le Maroc réduisent également leur dépendance vis-à-vis de l'énergie provenant de l'étranger, afin d'améliorer leur sécurité énergétique et de corriger les déséquilibres structurels que les importations d'énergie aggravent. Le Maroc importe actuellement plus de 90% de l'énergie qu'il consomme. Il prévoit toutefois d'exploiter son soleil constant et ses vents forts pour réduire ces importations et devenir à terme un exportateur net d'électricité sur les marchés européen et africain. Il a pour objectif d'atteindre un objectif de 52% d'énergies renouvelables dans son mix électrique d'ici 2030.

L'augmentation de la sécurité énergétique par le déploiement des énergies renouvelables pourrait modifier la dynamique entre les exportateurs et les importateurs d'énergie. Cela réduira également le rôle du pétrole et du gaz dans la politique internationale. Assurer la sécurité des approvisionnements en énergie devient davantage une question de gouvernance nationale que de priorité de sécurité internationale. Les pays et leurs villes notamment qui font partie du programme 100RC qui acquièrent leur indépendance énergétique seront également moins vulnérables ou redevables envers leurs fournisseurs et pourront donc poursuivre leurs objectifs stratégiques et de politique étrangère de manière plus indépendante.

- **Nouveaux acteurs : citoyens, villes et entreprises**

Le passage aux énergies renouvelables pourrait remanier le pouvoir politique et économique, car les énergies renouvelables ont tendance à décentraliser et à démocratiser les systèmes énergétiques. En raison des coûts en baisse du solaire photovoltaïque et de l'énergie éolienne, ainsi que des systèmes de distribution intelligents, presque tout le monde ayant un toit ou une terre peut produire de l'électricité, pour sa propre consommation ou pour le réseau. Ces développements généreront un écosystème énergétique plus diversifié. Le rôle de l'État centralisé dans le système énergétique peut changer, alors que de nombreux nouveaux acteurs et de nouveaux modèles économiques vont probablement émerger et prospérer. Les formes de production d'énergie locales et distribuées donnent aux citoyens et aux communautés plus d'autonomie que les systèmes de réseau centralisés.

Alors que de plus en plus de personnes installent des panneaux solaires, des batteries et des logiciels intelligents, les anciens consommateurs d'électricité passifs peuvent devenir consommateurs et producteurs d'électricité sur un réseau interconnecté. L'innovation dans la conception du marché et les technologies de réseau intelligent, y compris le stockage, permettent une gestion stable de l'électricité renouvelable variable sur le réseau. Les progrès des technologies de la communication peuvent conduire à l'émergence d'un « internet énergétique », permettant à des centaines de millions de personnes de produire de l'électricité chez eux, dans leurs bureaux et leurs usines et de la partager. Le nombre d'appareils intelligents connectés au réseau devrait passer de 26 milliards en 2017 à plus de 75 milliards en 2025, ce qui permettra une gestion intelligente de la demande. Dans ce nouveau monde de « prosummateurs », les actifs énergétiques ne seront plus détenus exclusivement par les entreprises ou par l'État. (Métropolitiques, s.d.)

Dans un système énergétique centralisé, les avantages financiers de l'énergie ont également tendance à être centralisés et concentrés entre les mains des entreprises et des gouvernements. Un système d'électricité décentralisé et renouvelable, en revanche, offre aux consommateurs un véritable choix de sources d'énergie et une part de ses avantages économiques, tout en renforçant l'acceptation sociale des investissements dans les énergies renouvelables. L'Allemagne fournit un exemple typique. En 2016, les particuliers détenaient 31,5% de la capacité installée d'énergie renouvelable installée, ce qui en faisait le plus grand « bloc » d'investisseurs du secteur.

Les énergies renouvelables décentralisées peuvent également aider à accroître la résilience des communautés locales contre les catastrophes environnementales. Higashi-Matsushima, une ville japonaise touchée par le séisme et le tsunami de 2011, a choisi de reconstruire son infrastructure énergétique autour des micro-réseaux et des énergies renouvelables décentralisées. Aux États-Unis, les microgrids sont devenus populaires après que l'ouragan Sandy a détruit 8,5 millions de personnes dans 21 États.

Les villes jouent un rôle central dans la transformation de l'énergie. Au milieu de ce siècle, 70% de la population mondiale devrait vivre dans des villes. Ces dernières consomment environ les deux tiers de l'énergie générée et produisent 70% des émissions de carbone de la planète. Ils sont aussi particulièrement vulnérables aux effets du changement climatique, notamment des inondations côtières et des effets d'îlots de chaleur urbaine. En même temps, ils ont les moyens de façonner le nouveau paysage énergétique. D'ici 2030, les cinquante plus grandes villes auront une empreinte économique plus importante que de nombreux pays à revenu faible ou moyen, ce qui en fera des acteurs économiques et politiques majeurs sur la scène internationale.

Les villes prennent déjà des mesures décisives. En 2017, plus d'une centaine de villes achetaient jusqu'à 70% de leur électricité en énergies renouvelables, contre 42 en 2015. Plusieurs capitales en font partie, notamment Oslo (Norvège), Dar es Salaam (Tanzanie), Quito (Equateur) et Wellington (Nouvelle-Zélande). Yokohama, la deuxième plus grande ville du Japon, déploie un projet de ville intelligente qui a conduit au déploiement de réseaux intelligents, de panneaux photovoltaïques solaires et de véhicules électriques. De nouvelles mégapoles sont annoncées et construites pour fonctionner

entièrement à l'électricité renouvelable, telle que Neom, qui sera construite près de la mer Rouge et du golfe d'Aqaba.

Les villes et les municipalités locales forment également des alliances et des réseaux mondiaux, notamment C40, ICLEI et le pacte mondial des maires. Parallèlement aux actions d'autres acteurs non étatiques, telles que le Sommet mondial pour l'action pour le climat organisé en Californie en septembre 2018, elles ajoutent une nouvelle couche de gouvernance mondiale qui incite à agir pour parvenir à la décarbonisation, à la durabilité et à une plus grande résilience grâce aux énergies renouvelables.

La transition vers les énergies renouvelables va également créer de nouvelles structures commerciales. Alors que le commerce des combustibles fossiles doit diminuer, le commerce d'au moins trois autres domaines, devrait augmenter :

- **Commerce de biens et de technologies liés aux énergies renouvelables.** Celles-ci incluent un large éventail de produits et de technologies, des panneaux solaires photovoltaïques aux compteurs intelligents, en passant par les batteries, ainsi que leurs composants et pièces (par exemple, les aubes pour éoliennes ou les roues hydrauliques pour l'hydroélectricité) et les services connexes (par exemple, le service d'installation).
- **Le commerce de l'électricité** augmentera parce que des interconnexions supplémentaires rendent les réseaux plus stables et résilients. Les énergies renouvelables variables, telles que l'énergie solaire et éolienne, nécessitent des systèmes d'alimentation flexibles et interdépendants capables d'équilibrer offre et demande en temps réel. Des interconnexions électriques peuvent être établies entre pays voisins, à une échelle régionale et éventuellement intercontinentale.
- **Le commerce des carburants renouvelables** peut également augmenter considérablement. Un exemple est l'hydrogène formé par électrolyse dans des régions riches en énergies renouvelables, telles que la Patagonie ou le désert australien. Outre l'hydrogène, une multitude de carburants synthétiques peuvent également être générés à partir d'électricité renouvelable, notamment d'ammoniac, de méthane et de méthanol. Ces combustibles permettent le stockage saisonnier d'électricité renouvelable (ce que seule l'hydroélectricité pompée a pu faire jusqu'à présent) et utilisent les infrastructures existantes (telles que les gazoducs). Ils ont également le potentiel de réduire les émissions dans des secteurs difficiles à électrifier tels que l'aviation et certains processus industriels

S'il existe un potentiel d'augmentation des échanges commerciaux, le nombre de différends commerciaux liés aux technologies renouvelables a augmenté ces dernières années. Les droits de douane, les subventions discriminatoires et les normes techniques contradictoires peuvent entraver le commerce des produits d'énergie renouvelable. Les membres de l'OMC ont entamé les négociations en vue de l'ouverture du commerce des biens et services environnementaux. À l'avenir, il faudra prendre en compte les questions de gouvernance, en particulier les normes et les règles, afin de garantir des conditions équitables dans le commerce des énergies renouvelables.

La transition énergétique se produit parallèlement à une autre tendance révolutionnaire : la numérisation. Les nouvelles technologies numériques transforment le secteur de l'énergie en le rendant plus connecté, intelligent, efficace, fiable et durable. Le secteur de l'électricité est au cœur de ce processus. À mesure que la contribution des sources d'énergie variables et distribuées augmente, la numérisation joue un rôle clé dans le maintien de l'équilibre des réseaux. Il permet de répondre intelligemment à la demande en électricité et estompe la distinction entre production et consommation.

Cependant, la croissance de la numérisation dans le secteur de l'énergie peut entraîner des risques pour la sécurité et la vie privée en l'absence d'un cadre international fondé sur des règles. Les groupes criminels, les terroristes ou les services de sécurité de pays hostiles peuvent pirater les systèmes

numérisés qui contrôlent les services publics et les réseaux, à des fins criminelles telles que la fraude et le vol, ou pour commettre un espionnage militaire ou industriel. Dans les cas les plus extrêmes, les cyber-attaquants peuvent tenter d'interrompre, de saboter ou de détruire des infrastructures industrielles, y compris l'alimentation. La croissance de « l'Internet des objets » (qui permet aux utilisateurs de connecter des appareils électroménagers, des véhicules électriques, des équipements de communication et l'infrastructure énergétique) fournit des points d'entrée et des cibles supplémentaires pour les attaques numériques.

Un cas souvent cité est la cyberattaque de décembre 2015 contre le réseau électrique de l'Ukraine occidentale. Les pirates ont pu installer des logiciels malveillants sur les systèmes informatiques des centres de distribution d'énergie et mettre 30 sous-stations hors ligne, laissant plus de 230 000 personnes dans le noir pendant six heures. Considéré comme le premier du genre, cet incident met en lumière les risques de cyberattaques contre les systèmes numériques à base d'électricité.

Plus récemment, les autorités ont invoqué des raisons de "sécurité nationale" pour empêcher State Grid (la plus grande entreprise de services publics au monde et la plus grande entreprise appartenant à la Chine) d'acheter des actions dans certains réseaux d'électricité et entreprises de services publics, notamment en Australie (Ausgrid), en Belgique (Eandis) et en Allemagne (50Hertz). Bien que les raisons n'aient jamais été complètement élucidées, les risques évalués incluaient probablement une forte menace de cyber-espionnage ainsi que la réticence à permettre à un pays tiers d'acquiescer un contrôle partiel sur des infrastructures nationales critiques. ([www.frs.ethz.ch/research](http://www.frs.ethz.ch/research), s.d.)

Bien que la menace de cyber-attaques soit réelle, il convient de la mettre en perspective. La cybercriminalité est un risque antérieur à la transformation de l'énergie. Les réseaux électriques traditionnels sont également exposés à la cyber-intrusion, alors que d'autres systèmes numériques, tels que les banques et Internet, sont également vulnérables. En réalité, tout ce qui est connecté à Internet est intrinsèquement vulnérable au piratage et aux cyber-armes.

Bien que les vulnérabilités et les cyber-risques existeront et évolueront toujours, des contre-mesures efficaces peuvent être développées et mises en œuvre pour protéger les réseaux et les actifs associés des attaques. Les fournisseurs de réseau du monde entier prennent déjà des mesures pour empêcher tout accès non autorisé aux systèmes énergétiques. Les opérateurs de système ont établi des normes pour protéger le réseau et les entreprises deviennent plus vigilantes et développent des plans d'urgence pour se protéger contre les cyberattaques. De nouveaux systèmes de réseaux intelligents sont en cours de développement, qui accordent la priorité à la cybersécurité dans leur conception. Pour minimiser davantage les risques, il serait prudent que la communauté mondiale prenne des mesures efficaces pour élaborer des normes et des règles communes en matière de cybersécurité.

En somme, une grande incertitude entoure ces approches. Par exemple, quel degré de flexibilité est nécessaire ou approprié ? En outre, certains soutiennent que favoriser la résilience signifie soutenir l'innovation et l'expérimentation, c'est-à-dire permettre de développer et de tester de nouvelles technologies et de nouvelles approches de gestion, de tirer des enseignements des résultats et (peut-être plus important encore) de mettre à profit les enseignements tirés. De même, certains soutiennent que cela signifie favoriser les décisions réversibles par rapport aux décisions irréversibles. Toutefois, lorsqu'il s'agit de planifier les infrastructures hydrauliques futures, en particulier les grands actifs, de telles idées peuvent constituer un luxe.

Les processus de planification peuvent favoriser des options ayant des avantages et des conséquences connus, en particulier lorsque les dépenses doivent être justifiées auprès des consommateurs et / ou des organismes publics. Pour quelque chose d'aussi fondamental que l'eau, l'énergie et la sécurité, il peut être difficile de stimuler l'appétit de créativité et d'expérimentation. En outre, compte tenu des délais longs dans lesquels les projets de grande envergure sont décidés et mis en œuvre et du niveau d'investissement requis, il est difficilement envisageable de faire en sorte que toutes ces décisions soient réversibles.

Ces défis ne sont certainement pas propres à un seul secteur et il n'y a pas de réponse facile à ces problèmes. Cependant, il est important qu'ils soient pris en compte et discutés si la résilience doit devenir un véritable concept opérationnel, et pas simplement un mot à la mode attrayant de manière intuitive.

Le déclin de l'ère des combustibles fossiles et l'avènement de la production d'électricité décentralisée dans un monde de plus en plus électrifié pourraient avoir de profondes implications au niveau de l'État-nation. Ces tendances convergent avec les choix de la famille Rockefeller qui a recentré tous ces actifs du pétrole vers les énergies renouvelables. Ainsi, la place d'acteur de l'énergie est conservée dans cette course aux EnR ainsi que celle d'un leader, à même d'apporter, voire imposer un nouveau modèle de gouvernance comme il est démontré dans le programme 100 RC. (Rockefeller)

## **Le choix et la nécessité de la résilience**

- **Étymologie et approches disciplinaires de la résilience**

De l'anglais *resilience* qui vient du verbe latin *resilio, ire*, littéralement « *sauter en arrière* », d'où « *rebondir, résister* » (au choc, à la déformation).

La résilience est un terme multidisciplinaire. Dans les années 1920 en physique, il s'agit de la capacité d'un matériau, d'un corps, à absorber une énergie lors d'une déformation. En psychologie (années 50), vulgarisée entre autres par Boris Cyrulnik dans les années 90, il s'agit ici d'un phénomène qui consiste pour un individu à atteindre une reconstruction socialement acceptable à la suite d'un traumatisme vécu. Dans les années 70/80, on commence à s'intéresser au changement climatique et à la réduction des catastrophes naturelles. L'usage du terme de résilience est alors adapté des sciences humaines vers l'écologie. En parallèle, on parle d'adaptation (aux changements climatiques, suite à une catastrophe ...) et l'approche du risque amène à s'intéresser également aux vulnérabilités et leurs causes structurelles. Peu à peu la résilience trouve également ses usages sémantiques dans des domaines très divers tels que l'économie, la thermique, l'informatique, l'art, la géographie, la gestion, la gouvernance...

Dans l'opération 100RC, l'objectif philanthropique d'améliorer le bien-être des populations passe par la mise en place de stratégies de résilience urbaine dans 100 villes mondiales. La notion de résilience est abordée de manière multidisciplinaire. En effet, désignant la capacité des villes à limiter les effets des catastrophes pour retrouver rapidement un fonctionnement, la résilience urbaine aborde des thématiques très diverses telles que la gestion des risques, la gouvernance en système complexe, la capacité des populations, communautés à survivre s'adapter ou rebondir. Par la nature de son identité c'est la géographie qui définit le mieux ce type de résilience mais dans une approche opérationnelle, la complexité des systèmes et des organisations, la résilience urbaine et territoriale définie comme « objectif » est approchée de manière multidisciplinaire.

A l'origine la résilience urbaine ou territoriale est un phénomène qui permet à une ville, un territoire, de fonctionner à nouveau après avoir subi un choc, une catastrophe. Il s'agit d'un processus observable, décrit scientifiquement, uniquement en cas d'aléas. Il est tout à fait possible d'observer les processus de résilience d'une ville suite à un choc, d'analyser ce qui a permis d'être résilient mais c'est bien le choc qui permet la résilience.

Dans le cadre du dispositif 100RC, la résilience est un objectif global, tel un idéal que l'on souhaiterait atteindre au travers de la définition d'objectifs et d'actions dans une stratégie. Il ne s'agit plus ici d'un processus observé et décrit mais bien d'une projection à ce que pourrait, ce que doit être une ville résiliente. Comprendons bien qu'à partir du moment où l'on sort du champ de l'observation, de l'analyse scientifique, la projection portée porte nécessairement une dimension manichéenne. La résilience comme horizon pose trois séries de problèmes : de définition, de formalisation et de manichéisme. (RUFAT Samuel, 2011)

- **La résilience aux chocs et catastrophes : le cadrage de l'ONU**

En 1971, l'Organisation des Nations Unies (ONU) décide de créer le bureau des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophes (UNDRO). De 1970 à 1986 l'approche est centrée sur l'assistance en cas de catastrophes naturelles. En 1990 l'Assemblée générale reconnaît qu'il est important de réduire l'impact des catastrophes naturelles sur l'ensemble de la population, et en particulier sur les pays en développement. Elle décide de désigner les années 90 comme une décennie au cours de laquelle la communauté internationale sous les auspices des Nations Unies, va accorder une attention particulière à la promotion de la coopération internationale dans le domaine de la prévention des catastrophes naturelles. On s'intéresse aux causes structurelles de la vulnérabilité (pauvreté...). En 1994, lors de la première Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes de Yokohama « *pour un monde plus sûr* » (Japon), l'ONU adopte la vulnérabilité comme concept clé dans le cadre de la stratégie internationale de réduction des catastrophes. L'instance internationale propose des guides, l'objectif n'est plus de réduire les aléas mais les vulnérabilités. Malgré les sommes investies, bien que les catastrophes soient étudiées et analysées, leur nombre augmente et elles demeurent inévitables, le nombre de victimes stagne (200 millions par années en moyenne entre 1984 et 2004) mais les coûts augmentent car les biens sont assurés et il faut reconstruire. Ne pas pouvoir éviter les catastrophes est un échec et certaines menaces se transforment (terrorisme, pandémies, panne de courant, risque cyber...) dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté. Peu à peu le constat est intangible : les menaces sont globales, complexes, impossibles à gérer à prévoir ou à anticiper. Les enseignements de la stratégie de Yokohama sont tirés et les lacunes relevées (UN Office for Disaster Risk Reduction, 2012). Il faut s'adapter.

En 2001 ont lieu les attentats à New-York et en 2005 l'ouragan Katrina a fait rage à La Nouvelle-Orléans.

La résilience arrive à point nommé. Cela permet de revenir à un discours rassurant. L'objectif étant d'avoir des villes capables de s'adapter à des menaces, celle que l'on connaît et celles que l'on ne connaît pas, qu'elles soient de court terme ou de plus long terme.

- **Le cadre de Hyōgo**

En 2005, l'ONU adopte, suite à la seconde Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes, le nouveau cadre d'action de HYOOGO 2005-2015 « *pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes* » (Organisation des Nations Unies, 2005).

*« Il s'agit de promouvoir une approche stratégique et systématique de la réduction de la vulnérabilité et de l'exposition aux aléas, elle souligne la nécessité de bâtir des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes et a mis en évidence les moyens d'y parvenir ».* (Cadre d'action de Hyōgo)

Les priorités du cadre d'action de Hyogo sont les suivantes :

- Veiller à ce que la réduction des risques de catastrophe soit une priorité nationale et locale et à ce qu'il existe, pour mener à bien les activités correspondantes, un cadre institutionnel solide.
- Mettre en évidence, évaluer et surveiller les risques de catastrophe et renforcer les systèmes d'alerte rapide.
- Utiliser les connaissances, les innovations et l'éducation pour instaurer une culture de la sécurité et de la résilience à tous les niveaux.
- Réduire les facteurs de risque sous-jacents.

Il est important de constater qu'entre le cadre de Hyogo et la mise en place de celui de Sendai (2015), la Fondation Rockefeller, 100RC et l'UNISDR se sont rencontrés à plusieurs reprises. Ainsi, le 11 avril 2014, lors de la conférence de Medellin, organisée dans le cadre de 100RC, l'UNISDR se félicite de la nouvelle collaboration en matière de résilience urbaine comme en témoigne la photo ci-dessous :





« Représentants de la nouvelle collaboration entre ONU-Habitat, l'UNISDR, la Banque mondiale, le GFDRR, la BID, la Fondation Rockefeller, le Programme du Défi du centenaire de 100 villes résilientes, le Groupe de leadership sur le climat de C40 Cities et l'ICLEI. »

La chef de l'UNISDR, Margareta Wahlström, salue la création d'une nouvelle collaboration entre neuf acteurs clés de l'effort mondial visant à renforcer la résilience urbaine aux catastrophes (UN Office for Disaster Risk Reduction, 2014)

Le 25 septembre 2014 au sommet des Nations-Unies sur le climat qui se tient à New-York, on parle de résilience urbaine (UN Office for Disaster Risk Reduction, 2014). Plusieurs acteurs, notamment la Fondation Rockefeller, s'engagent et annoncent doubler par la collecte leur investissement annuel de 2 milliards de dollars dans l'objectif de booster l'initiative d'accélération des villes résilientes d'ici à 2020. Les engagements pris lors du Sommet sur le climat comprennent également un plan visant à aider 500 gouvernements locaux à élaborer des plans d'action pour la résilience d'ici 2020 avec le déploiement d'un financement et d'un soutien technique. Dans le cadre de l'Initiative d'accélération des villes résilientes, des plans ont également été formulés pour mettre en place un « marché » ou une plateforme publique en ligne, qui servirait de guichet unique pour que les villes aient accès à ce dont elles ont besoin pour obtenir des résultats sur le terrain. Le lancement officiel a été programmé lors de la troisième Conférence mondiale des Nations Unies sur la réduction des risques de catastrophe, à Sendai, au Japon, en mars 2015...

#### ○ **Le cadre de Sendai**

En 2015, un nouveau cadre d'action est adopté : le cadre de Sendai 2015-2030 pour la réduction des risques de catastrophes lors de la troisième Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes (Organisation des Nations Unies, 2015).

L'accent y est marqué sur la prévention, la gestion et la réduction des risques de catastrophe plutôt que sur la gestion des catastrophes et les actions sur le renforcement de la résilience. Le champ d'application de la réduction des risques de catastrophe est élargi (aléas naturels et liés à l'activité humaine, risques et aléas environnementaux, technologiques et biologiques).

Dans le cadre d'action de Sendai, sept objectifs mondiaux d'ici à 2030 sont arrêtés :

- Réduire la mortalité due aux catastrophes ;
- Réduire le nombre de personnes touchées par des catastrophes ;
- Réduire les pertes économiques directes dues aux catastrophes ;
- Réduire la perturbation des services de base et les dommages causés par les catastrophes aux infrastructures essentielles, y compris les établissements de santé ou d'enseignement, notamment en renforçant leur résilience ;
- Augmenter d'ici à 2020, le nombre de pays dotés de stratégies nationales et locales de réduction des risques de catastrophe ;
- Améliorer, la coopération internationale avec les pays en développement en leur fournissant un appui approprié et continu afin de compléter l'action qu'ils mènent à l'échelle nationale pour mettre en œuvre le présent Cadre ;
- Améliorer l'accès des populations aux dispositifs d'alerte rapide multirisque et aux informations et évaluations relatives aux risques de catastrophes.

Il est également demandé que les cibles et des indicateurs permettant de mesurer les résultats à ces objectifs soient établis au niveau national.

*« Le Cadre d'action de Sendai recommande la mise en place de mécanismes de redevabilité en matière de gestion des risques de catastrophe, la préparation à reconstruire mieux, la reconnaissance des intervenants et de leurs rôles, la mobilisation d'investissements raisonnés en fonction des risques afin d'éviter la création de nouveaux risques, la résilience des structures médicales, du patrimoine culturel et des sources d'emploi, le renforcement de la coopération internationale et des partenariats mondiaux, ainsi que des politiques et programmes de don raisonnés en fonction des risques, y compris pour les aides et prêts accordés par les institutions financières internationales »* (Cadre d'action de Sendai).

Le cadre de Sendai met également l'accent sur la responsabilité des états en matière de réduction et de prévention des risques de catastrophes et la nécessité d'impliquer l'ensemble de la société et d'organes d'un état.

Les quatre priorités principales du cadre d'action de Sendai sont les suivantes :

- Comprendre les risques de catastrophe ;
- Renforcer la gouvernance des risques de catastrophe pour mieux les gérer ;
- Investir dans la réduction des risques de catastrophe pour renforcer la résilience ;
- Améliorer la préparation pour une intervention efficace et pour « *Faire et reconstruire mieux* ».

Par ailleurs, contrairement au cadre de Hyōgo, dans celui de Sendai, le rôle des parties prenantes occupe une place à part entière. Rappelant que bien que la responsabilité en matière de réduction des risques aux catastrophes incombe aux états, elle doit être partagée entre gouvernements et parties prenantes, étatiques ou non. Ainsi les parties prenantes sont appelées à mobiliser leur engagement, bonnes volontés, connaissances, expériences et ressources dans l'objectif de faire appliquer le présent cadre. Il est précisément demandé aux états d'encourager les parties prenantes dans des rôles partenariaux définis à prendre des mesures. Les parties prenantes sont définies en 4 catégories pour lesquelles il est demandé de participer aux actions du cadre d'action.

Pour les parties prenantes - sociétés civiles, bénévoles, organisations d'actions bénévoles structurées, associations communautaires -, il est demandé :

- D'apporter des connaissances et des indications pratiques à l'élaboration et à la mise en œuvre de cadres normatifs, de règles et de plans axés sur la réduction des risques de catastrophe ;
- De prendre part à la mise en œuvre de stratégies et de plans locaux, nationaux, régionaux et mondiaux ; de soutenir l'effort de sensibilisation du public, une culture de la prévention et l'éducation aux risques de catastrophe, et y contribuer ;
- De faire campagne pour des communautés résilientes et une gestion inclusive des risques de catastrophe par la société dans son ensemble, qui permettent de renforcer les synergies entre les divers groupes en présence.

Pour les parties prenantes dites - entreprises, associations professionnelles, institutions financières du secteur privé, organismes chargés de la réglementation financière, organismes d'expertise comptable, et fondations philanthropiques -, il est demandé :

- D'intégrer le dispositif de gestion des risques de catastrophe, y compris les plans de continuité des opérations, dans les modèles et pratiques des entreprises par l'intermédiaire d'investissements qui tiennent compte des risques, surtout dans les microentreprises et les petites et moyennes entreprises ;
- De participer à des opérations de sensibilisation et de formation destinées à leur personnel et à leurs clients ; favoriser et soutenir la recherche, l'innovation et le progrès technologique aux fins de la gestion des risques de catastrophe ;
- De partager et diffuser des connaissances, des pratiques et des données non sensibles ;

- De participer activement, selon qu'il convient et sous la direction du secteur public, à l'élaboration de cadres normatifs et de normes techniques dans lesquels sera intégrée la gestion des risques de catastrophe.

Enfin, pour les médias, il est demandé :

- De jouer un rôle actif et représentatif aux niveaux local, national, régional et mondial dans l'effort de sensibilisation et d'information du public ;
- De diffuser des informations sur les risques, les aléas et les catastrophes, y compris les petites catastrophes, de manière simple, facile à comprendre, transparente et accessible pour tous, en étroite coopération avec les autorités nationales ;
- D'adopter des politiques particulières pour la communication des informations relatives à la réduction des risques de catastrophe ;
- D'apporter leur appui, le cas échéant, aux systèmes d'alerte rapide et aux mesures de protection pouvant sauver des vies ;
- De contribuer à une culture de la prévention ;
- De favoriser la participation de la population à des campagnes d'information du public et à des consultations à tous les niveaux de la société, dans le respect des pratiques nationales.

On constate dans ce cadre d'action de Sendai notamment la volonté de normaliser, d'harmoniser pour renforcer la résilience. On peut voir la tentative de la Fondation Rockefeller par le dispositif 100RC comme celle de s'approprier un dossier, poussé par l'ONU, pour définir les indicateurs.

Du point de vue de l'ONU, de nombreux travaux ont montré que face à la réduction de la contribution des états, face aux réductions budgétaires, l'ONU n'a plus les moyens de ses ambitions sur l'intervention, la gestion des catastrophes et la réduction des vulnérabilités. Certains experts affirment que la résilience permet aussi d'habiller les restrictions budgétaires en leur donnant un autre nom. Favoriser le renforcement de la résilience, c'est aussi apprendre aux individus à s'adapter plutôt que tout financer.

- **Mesurer la résilience : un enjeu primordial mais des méthodes trop approximatives.**

Fondamentalement, l'application initiale du phénomène de résilience ne peut se faire qu'en la présence d'aléas (catastrophes, chocs), il s'agit d'un processus observable en réponse au choc. Bien qu'aujourd'hui le phénomène de résilience aux catastrophes puisse être scientifiquement décrit et analysé, l'enjeu réel se trouve dans notre capacité à la mesurer.

Désormais, l'usage sémantique de la résilience, urbaine et territoriale, s'est tant diversifié que la résilience est aussi définie comme la projection d'un idéal prenant ses formes par anticipation aux aléas dans le renforcement de la résilience. C'est l'objectif par exemple des stratégies de résiliences telles qu'observées dans le cadre du dispositif 100RC. Cette projection se trouve être déclinée en objectifs et actions qui entraînent nécessairement la mise en place d'investissements parfois très conséquents.

Dans l'idéal, mesurer la résilience permettrait, par des indicateurs validés empiriquement, de choisir et prioriser les investissements à réaliser et par un reporting terrain, de démontrer les preuves des progrès terrain du renforcement de la résilience.

Depuis 2009, tentant de répondre successivement aux cadres de Hyogo puis de Sendai, les propositions de mesure ainsi que les cadres théoriques et modèles de la résilience territoriale mais surtout urbaine se sont démultipliés. Cependant, la mesure de la résilience apparaît loin d'être chose aisée. Premièrement, les multiples cadres théoriques de la résilience des territoires, villes et sociétés sont multiples tout comme les approches de l'estimation de la résilience (top-down, bottom up ou mixtes) sont multiples. Ensuite, les étapes de validations successives des approches de l'estimation de

la résilience ne sont systématiquement jamais toutes franchies et notamment celle de la validation empirique (RUFAT Samuel, 2018)

Sur les nombreux témoignages d'experts que l'on a pu recueillir, personne n'est en mesure aujourd'hui d'affirmer que la mise en place d'indicateurs ou de normes améliore la résilience. Les listes d'indicateurs apparaissent infinies à calculer et leur longueur aurait plutôt tendance à perdre les décideurs plutôt que de les aider à faire de meilleurs choix. De plus, chaque indicateur est discutable dans la manière dont on fait le choix de le calculer.

Alors qu'harmoniser et normaliser la résilience apparaît impossible, la résilience dépendant de caractéristiques intrinsèques au territoire sur lequel elle est sensée s'appliquer, nécessite de se poser des questions auxquelles la mesure ne peut pas répondre (Quelle résilience, à quoi, pour qui, comment ?).

Au final, on peut se demander si les méthodes qui sortent ne permettraient pas seulement d'en savoir plus au sujet des intérêts de ceux qui les définissent, de ceux qui les portent et de ceux qui décident de les appliquer.

- **Le choix de la résilience urbaine**

Le programme 100RC, les principales actions mises en œuvre par le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes (UNDRR) ou la grande majorité des approches de la résilience émergées ces dernières années ont pour point commun de cibler directement les villes, pas spécifiquement les territoires. Le monde est déjà majoritairement urbanisé (50 % de la population vit dans des villes, 77% en Europe) et dans quelques décennies, la qualité-totalité de l'humanité sera concentrée sur les villes. En 2030, sur 8,3 milliards de personnes, on estime que près de 5 milliards vivront dans des zones urbaines.

D'un côté, le risque de catastrophe augmente et de l'autre les métropoles et mégapoles tissent le réseau des villes-monde. La formation d'une seule économie-monde à l'échelle du monde, confère à la « ville-monde » une puissance planétaire. Une ville mondiale considérée comme un lieu où « *est menée une part tout à fait disproportionnée des affaires les plus importantes du monde* ». En 2001, la notion de « ville globale » émerge et retient essentiellement des critères économiques et financiers (capitalisations boursières) pour les définir. Les expressions « ville mondiale » et « ville globale » ne sont pas toujours considérées comme équivalentes. La première qualifierait le rôle historique de la ville, son influence culturelle à long terme, tandis que la seconde désignerait la capacité de la ville à s'insérer dans les flux et les réseaux d'échanges mondialisés.

Villes-globales ou villes-mondiales, elles concentrent et regroupent des fonctions de commandement économique, des acteurs de la mondialisation, des fonctions de formation et de recherche. Elles contribuent à l'innovation et constituent un marché de consommation des produits innovants. Elles rassemblent également des infrastructures de transport et de communication et disposent d'une bonne accessibilité à l'échelle mondiale. Les flux y sont de toutes natures : marchandises, capitaux, informations et humains. Les villes contribuent à la mondialisation et la mondialisation contribue à façonner les villes.

En parallèle, la mondialisation et particulièrement Internet, affaibliraient le pouvoir et le rôle des États-nations et on constate aujourd'hui que ce sont les villes qui construisent une grande partie des politiques publiques. Les défis auxquels les villes sont confrontées sont de nature multiple : social, économique, culturel, environnemental, numérique et désormais... de résilience.

*« L'urbanisation croissante, l'augmentation des besoins à satisfaire en lien avec l'explosion démographique, le climat, la diminution des ressources, les enjeux d'habitat, la mobilité et l'énergie, mais également les fractures socio-économiques visibles dans le tissu social, font apparaître partout*

*dans le monde d'aujourd'hui une très grande vulnérabilité urbaine.* » Carlos Moreno, La Tribune 19/11/2016

Dans un contexte d'augmentation de la prédiction des catastrophes, l'intégralité des caractéristiques des villes, deviennent des enjeux à préserver tant pour la quantité d'humains y vivant que pour l'activité économique qu'y s'y joue. On comprend alors pourquoi les villes sont une cible de choix pour l'approche de la résilience plutôt que les territoires ou les états-nations.

- **La résilience : risques et critiques**

Par l'opération 100RC et l'implication de la ville de Paris, les politiques français vont pouvoir, par inertie, reprendre le terme, adapter la résilience « à la française ». Les seuls points communs à toutes les approches de la résilience urbaine apparaissent-être l'organisation systémique et la nécessité de comprendre la complexité. Ces certitudes ont plutôt tendance à permettre de faire avancer les choses, de faire se parler des personnes, des services, qui ne se parlaient plus, des acteurs privés, des acteurs publics, de repenser les infrastructures réseaux, d'impulser le développement de solutions innovantes... Mais au-delà de certains arguments, certes avantageant l'approche de résilience, il est important d'alerter qu'elle n'est pas forcément intrinsèquement bonne.

- **Mésinterprétation**

Malgré l'application et l'engouement autour de la résilience aux catastrophes, sa définition fait débat. Les multiples cadres théoriques peuvent chacun s'appuyer sur différentes disciplines et peuvent l'axer sur différentes performances : résistance, adaptation, rebond... (Reghezza-Zitt, Djament-Tran, Blanc, Lhomme, & Rufat, 2012).



Figure 1 : Le caractère interdisciplinaire de la résilience (Reghezza-Zitt & al, 2012)

Certains sens de ces termes sont de surcroît très contradictoires (résistance et rebond). Ainsi les seuls points communs apparaissent-être l'organisation systémique et la nécessité de comprendre la complexité. L'aspect multidisciplinaire de la résilience entraîne une imprécision dans ces usages non-scientifiques.

- **Dissemblances culturelles**

L'approche de la résilience peut également être différente selon la culture dans laquelle elle s'inscrit. Dans la lecture des stratégies de résilience rédigées dans le cadre du dispositif 100RC, on observe que l'application de la méthode peut sémantiquement être adaptée selon les cultures. Par exemple aux États-Unis, on aborde la résilience des communautés (noire, hispanique, ...). Plus globalement dans le contexte anglophone, le paradigme dominant est libéral et la gestion des communautés est différente. La résilience qui renvoie à la notion d'adaptation permet sans doute une acculturation plus simple. En France, à l'inverse des États-Unis il n'est pas possible de lire des termes d'inclusion des races. On

constate aussi par ailleurs qu'en France la question de résilience est plutôt abordée au niveau des territoires, notamment par l'accompagnement du Centre d'études et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement (CEREMA) plutôt qu'au niveau urbain. Ce paragraphe n'a certainement pas pour vocation d'être exhaustif quant aux différentes approches culturelles de la résilience mais il permet cependant de mettre en évidence que l'approche et l'application de la résilience n'est pas la même partout et que ces différences peuvent s'expliquer pour partie par les dissemblances culturelles. On comprend alors que la définition même et l'approche de la résilience est tributaire de celui qui l'emploie.

- **Surmédiatisation : la résilience c'est tendance !**

Montréal 14:24 4 mai 2019 Par : Lela Savic - Métro

**Brigitte Macron face aux difficultés, surprenante origine de sa résilience**  
04/05/2019

**Michelle Obama à Montréal: la résilience pour «Devenir»**

<https://www.legossip.net/brigitte-macron-face-aux-difficultes-surprenante-origine-sa-resilience/355432/>

<https://journalmetro.com/actualites/montreal/2317052/michelle-obama-a-montreal-la-resilience-pour-devenir/>

Figure 2: les deux premiers résultats de Google actu en date du 4 mai – mot clé recherché : résilience

En deux clics, on remarque très rapidement qu'être résilient c'est plutôt tendance...mais apparemment cela ne date pas seulement du 4 mai 2019.

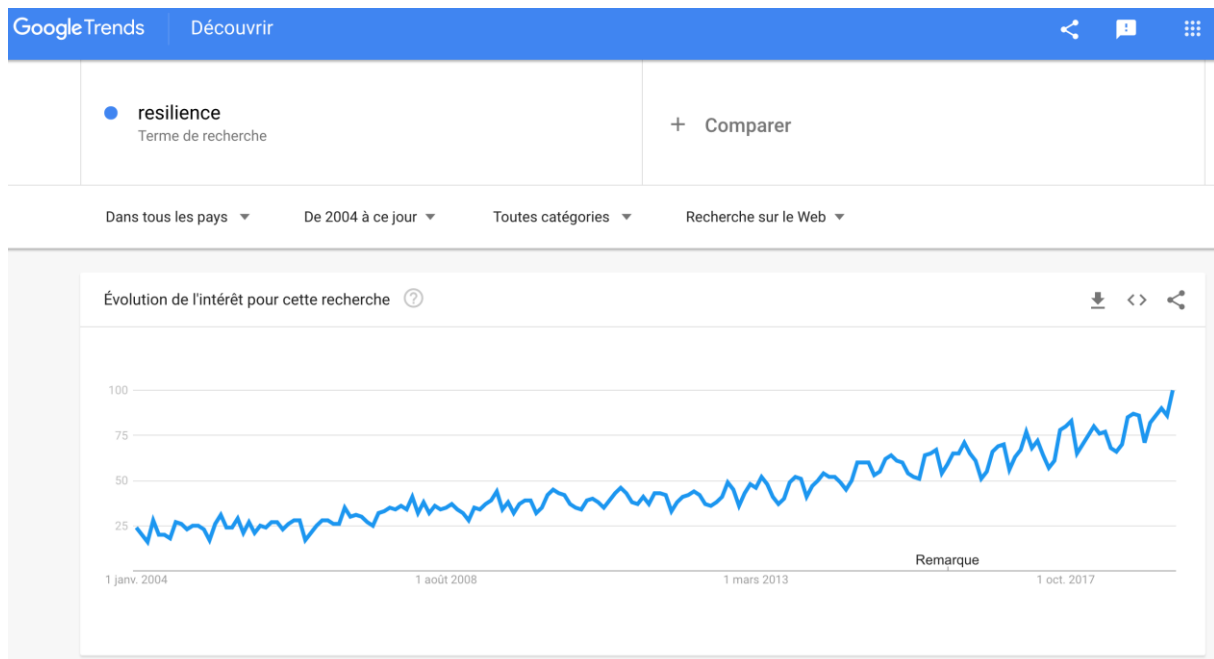


Figure 3: résultat Google-Trends recherche tous pays depuis 2004 - mot clé recherché : resilience

Aujourd'hui, la résilience a une image positive. En opposition à la vulnérabilité, elle peut faire apparaître une image de force ou autre. Être résilient, c'est bien et dans tous les domaines ! Il s'agit cependant dans l'usage médiatique d'une notion trop souvent sortie de son contexte. On constate la surutilisation d'un concept popularisé face aux acceptions du terme qui peuvent s'opposer (exemple : absorption et résistance). Sorti du contexte purement descriptif et théorique, on comprend bien que la surmédiation de la résilience contribue à sa mésinterprétation et se retrouve fortement critiquée. Enfin, on peut se demander si l'excès de l'usage du terme dans les médias, la mauvaise interprétation et les critiques nombreuses n'ont pas contribué à faire émerger le besoin de normaliser la résilience urbaine.

Ainsi, on se retrouve dans le dispositif 100RC avec 55 stratégies de résilience publiées au 30 avril 2019 qui s'apparentent être des documents marketing vantant les mérites de la ville et de la résilience plutôt que de véritables outils d'aide à la gestion des risques de catastrophe.

#### ○ La résilience au service du discours politique

Lorsque les différents outils de mesure de la résilience sont appliqués, on aboutit à des résultats parfois très divergents. En fonction du point de vue sur lequel on se place, on peut piocher dans les outils et trouver celui qui permet de venir appuyer un discours préalable. D'autre part, les échelles de temps et d'espace prises en compte pour mesurer la résilience peuvent également selon où l'on place le curseur, donner des résultats complètement différents et il n'est pas possible de trancher sur les discours contradictoires. Aujourd'hui, à partir d'outils non validés empiriquement, on cote la potentielle résilience des villes. Scientifiquement, on devrait procéder à l'inverse, c'est-à-dire disposer d'un outil valide et conclure avec la réalité.

Cela amène à penser que les différentes approches de la résilience urbaine et territoriale, les différentes méthodes ou normes sont plutôt prévues pour légitimer des discours ou pour ouvrir des nouveaux marchés que pour qualifier des situations.

Face au monde, les États-Unis ont la volonté immense de montrer qu'ils sont l'exemple de la résilience. En effet, suite aux traumatismes sévères comme ceux subis par la ville de New-York avec le très tragique effondrement du World Trade Center ou encore l'ouragan Katrina de La Nouvelle Orléans, quoi de plus normal de vouloir montrer au monde que la ville, ou plutôt le pays ayant subi des chocs,



se relève plus grand et plus fort. Les États-Unis ne manquent pas d'ingéniosité et d'efficacité pour tirer les enseignements du passé, pour s'adapter. Au travers du projet 100RC, les États-Unis se positionnent avec 25 villes, s'affirment expert de la résilience et ont la volonté d'appliquer et de faire appliquer à minima leur méthode au sein des plus grandes mégapoles mondiales et sur un ensemble de 100 villes au total.

Cependant, le cas de La Nouvelle Orléans, bien que prôné comme faisant preuve d'une exemplaire résilience suite à l'ouragan Katrina, nous permet de constater que la résilience est bien loin d'être imperméable à la critique (RUFAT Samuel, 2019). Le 28 août 2015 à La Nouvelle Orléans, le même jour que la publication de la stratégie de résilience de la ville dans le cadre de 100RC, le Président des États-Unis, Barack OBAMA, commémore les dix ans de la catastrophe de l'ouragan Katrina et présente la ville et ses habitants comme l'archétype de la résilience.



Barack Obama lors de son discours à l'occasion de la commémoration des 10 ans de l'ouragan Katrina le 28 août 2015

<http://www.rfi.fr/ameriques/20150828-etats-unis-obama-nouvelle-orleans-10-ans-apres-katrina-reconstruction-louisiane-c>



Barack Obama aux coté de Mitch Landrieu Maire de la nouvelle Orléans le 28 août 2015

<https://www.nytimes.com/2015/08/28/us/politics/obama-in-new-orleans-praises-results-of-federal-intervention.html>

En même temps, des associations ont couvert le centre-ville d'affiches dont le sens était à l'opposé du discours de Barack Obama :



<https://blogs.ncl.ac.uk/theodoreschrecker/>



<https://extramuralactivity.com/category/print>



Dès lors, les deux discours se contredisent : l'échelon national voire international qui annonce que La Nouvelle-Orléans a rempli tous les critères de résilience et l'échelon local ou des associations, des élus et la société civile répondant « *non, pas du tout, nous ne sommes pas résilients* ». Le cas de La Nouvelle-Orléans est présenté partout comme un modèle, un succès de résilience y compris par la Fondation Rockefeller. On avance comme argument la baisse du taux de criminalité et l'enrichissement des ménages.

La Louisiana State Université a également révélé en août 2015 les résultats d'un sondage dans lequel 60% des afro-américains estiment qu'ils n'ont pas récupéré après la catastrophe alors que 80% déclarent l'inverse (Henderson et al., 2015). Dans un processus de résilience où l'on prône l'inclusivité, le sondage révèle que 60% de la population n'a pas été consultée dans le processus de reconstruction. On constate également dans ce sondage qu'un quart des résidents sont venus s'installer après la catastrophe et qu'il s'agit plutôt de jeunes, plus éduqués, plus riches avec une représentation moindre des minorités (RUFAT Samuel, 2019).

Le gouvernement fédéral des États-Unis est intervenu pour la reconstruction. Cela n'a pas simplifié les choses et ce sont des entreprises extérieures qui ont pu intervenir pour les travaux. Les élus locaux n'ont pas été consultés, les résidents ont fini par se résigner. Pourtant, de nombreux dysfonctionnement dans la reconstruction ont poussé des associations et des initiatives locales à voir le jour afin d'accompagner les chantiers et fournir les ressources manquantes nécessaires, de manière réfléchi et proactive, se substituant aux rôles de l'état et des instances municipales. S'il y avait une réelle « bonne résilience », on aurait pu penser que ces initiatives en soit un exemple d'expression. De surcroît, l'interventionnisme médiatisé du gouvernement fédéral aurait contribué à mettre en avant une certaine incompétence de la municipalité... La reconstruction a bien eu lieu même si, au contraire de ce qu'est sensée être une « bonne résilience » définie par le programme 100RC, elle n'a pas été inclusive, puisqu'elle ne s'est pas faite avec l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Au contraire, la reconstruction s'est faite avec l'exclusion des populations noires et des familles les plus pauvres...

On réalise sans aucun doute que selon la manière dont on choisit de regarder, d'approcher la résilience, on arrive à des évaluations complètement différentes. Selon le regard que l'on porte sur la ville, on peut se dire que la résilience a permis d'améliorer la ville alors qu'au niveau de certaines populations, c'est pire.

L'usage de la résilience dans le discours politique, est de permettre l'application de la neutralité, de l'objectivité du concept scientifique à une notion opérationnelle. Cependant, les objectifs définis ne montrent pas réellement les choix réalisés. La dérive de la résilience est qu'elle soit utilisée par un certain nombre d'acteurs pour permettre de transformer la société mais avec l'exclusion des plus démunis. Ainsi, plutôt que de remettre en question les causes structurelles qui font que l'on est vulnérable, on peut dénoncer, exclure, « la vulnérabilité » et dire que la responsabilité incombe aux individus, aux minorités, à certaines communautés qui ont peur de s'adapter. En parallèle, le discours sur l'égalité, la liberté, l'inclusivité, la flexibilité, la capacité d'auto-organisation fait tendre le discours libéral, une fois focalisé sur les individus, au néolibéralisme. Certaines approches de la résilience mettant en avant les principes d'auto-organisation, de débrouillardise, de flexibilité (se confondant parfois avec précarité) des individus peuvent complètement se réintégrer dans le discours néolibéral.

Les idéologies et les politiques qui sont derrière la résilience, doivent aujourd'hui être démontrées car la résilience se réduit désormais en objectifs, actions et indicateurs qui permettent de définir des lignes budgétaires.

La résilience est donc très ambivalente d'un côté. Elle est montrée comme un nouveau levier d'action très positif qui permettrait de ne pas être condamné à la catastrophe, concédant de responsabiliser et de rendre les populations actives, autonomes, et de diminuer les vulnérabilités. De l'autre côté, cela contribue à pousser à un désengagement des états.

## La mise en place de standard - normes - ISO - ARUP et le City Resilience Index

Le choix de la Fondation est de s'appuyer sur le niveau des organisations au niveau des métropoles pour la mise en place de sa stratégie mondiale. S'appuyant sur le package proposé par la Fondation, regardons les outils que le projet 100RC a justement proposé aux villes au-delà du financement du poste de Chief Resilience Officer (CRO) dans un rôle d'initiateur du changement, imprimant la résilience au quotidien des villes impliquées.

Incontestablement, le réseau 100RC, créé à la fin de l'année 2013, a contribué à la promotion d'une forme de résilience et au déploiement d'une stratégie de transformation des territoires à l'échelle des grandes métropoles mondiales. En parallèle, il a également conduit à l'élaboration - ou un accaparement selon les points de vue - d'une approche de la conduite du changement et de préparation aux chocs externes et stress chroniques (« Our approach » sur le site de la fondation), qui, en moins de 5 ans d'existence, a développé un vocabulaire, une méthodologie, avec notamment, la promotion du Chief Resilience Index (ARUP, 2015) et une stratégie de marketing territorial, commune à une centaine de villes dans le monde. Ce cadre commun (CRF pour Chief Resilience Framework), s'appuie sur une sectorisation des enjeux des systèmes urbains selon 4 thématiques : Santé et Bien-être / Économie et Société / Infrastructure et environnement / Leadership et stratégie, auxquelles sont associées 12 objectifs (Tableau 5), eux-mêmes déclinés en 52 indicateurs. La ville doit, selon cette approche, répondre aux 7 qualités d'un système résilient, à savoir être à la fois réflexif, ingénieux, robuste, flexible, redondant, inclusif et intégré.

Les logiques de modèles, de guides ou encore de démarches en faveur de la résilience qui pourraient s'appliquer de manière universelle à l'ensemble des territoires font également l'objet de critiques. Ces dernières soulignent le fait que ces protocoles peuvent constituer des carcans et des limites à la créativité et l'émergence d'une intelligence collective, pourtant indispensable dans l'implication et l'appropriation de la stratégie de résilience par les habitants. De plus, le recours à un protocole unique pourrait conduire à une stratégie de résilience, et donc à des villes, à la fois standardisées et déterritorialisées (avec dans la littérature sur le sujet, des métaphores sur l'opposition entre le prêt à porter et le sur mesure ou sur l'intérêt des recettes locales pour la mise en œuvre de principes généraux).

Il semble que, comparativement aux programmes de résilience soutenus par l'UNDP, qui sont plutôt orientés vers la préparation, l'adaptation et le relèvement des villes et des pays à la suite de catastrophes naturelles, de conflits armés ou d'urgences humanitaires (voir par exemple le « Programme de résilience pour la mer Morte » ou encore « 365 jours de résilience pour la Syrie » mené en 2014), les stratégies de résilience mises en œuvre dans les métropoles du réseau 100RC sont d'avantage inspirées de la logique et des fondamentaux du développement urbain durable, en revendiquant notamment une approche holistique et transversale de la ville « *Building urban resilience requires looking at a city holistically* » (définition de la résilience urbaine sur le site 100RC : <http://www.100resilientcities.org/>).

<i>A resilient city is a city where there is or are...</i>	
<p><b>1. Minimal human vulnerability</b> Indicated by the extent to which everyone's basic needs are met.</p>	<p><b>7. Reduced exposure and fragility</b> Indicated by environmental stewardship; appropriate infrastructure; effective land use planning; and enforcement of planning regulations.</p>
<p><b>2. Diverse livelihoods and employment</b> Facilitated by access to finance, ability to accrue savings, skills training, business support and social welfare.</p>	<p><b>8. Effective provision of critical services</b> Indicated by diverse provision and active management; maintenance of ecosystems and infrastructure; and contingency planning</p>
<p><b>3. Effective safeguards to human health and life</b> Relying on integrated health facilities and services, and responsive emergency services.</p>	<p><b>9. Reliable communications and mobility</b> Indicated by diverse and affordable multi-modal transport systems and information and communication technology (ICT) networks; and contingency planning.</p>
<p><b>4. Collective identity and community support</b> Observed as active community engagement, strong social networks and social integration.</p>	<p><b>10. Effective leadership and management</b> Involving government, business and civil society, and indicated by trusted individuals; multi-stakeholder consultation; and evidence-based decision-making.</p>
<p><b>5. Comprehensive security and rule of law</b> Including law enforcement, crime prevention, justice, and emergency management.</p>	<p><b>11. Empowered stakeholders</b> Indicated by education for all, and access to up-to-date information and knowledge to enable people and organisations to take appropriate action.</p>
<p><b>6. Sustainable economy</b> Observed as sound financial management, diverse revenue streams, the ability to attract business investment, adequate investment, and emergency funds.</p>	<p><b>12. Integrated development planning</b> Indicated by the presence of a city vision; an integrated development strategy; and plans that are regularly reviewed and updated by cross-departmental working groups.</p>

Tableau 5 : Objectifs de la ville résiliente (ARUP, 2015)

Un peu paradoxalement, la démarche consiste pourtant, à hiérarchiser des enjeux établis comme prioritaires, et le plus souvent centrés sur une seule dimension du développement durable : la ville de Paris a choisi, par exemple, le problème des inégalités sociales, économiques et territoriales comme premier enjeu de sa stratégie de résilience, privilégiant ainsi une résilience de type sociétal à une résilience infrastructurelle. La ville de New York, elle, priorise l'enjeu de croissance économique : « *New York City will continue to be the world's most dynamic urban economy, where families, businesses, and neighborhoods thrive* », alors que le premier objectif de la stratégie de résilience de Rio de Janeiro consiste en une meilleure compréhension et mitigation des impacts des évènements climatiques extrêmes et du changement climatique.

Social pour Paris, économique pour New-York et environnemental pour Rio de Janeiro, les trois volets du développement durable sont donc susceptibles de constituer la priorité d'une stratégie de résilience telle qu'entendue par le réseau 100RC. On notera, par ailleurs, que les objectifs et les enjeux prioritaires des stratégies de résilience des différentes villes du Monde, ne paraissent pas sans lien avec les cultures nationales et les orientations politiques des collectivités qui portent ses projets. Ceci nous rappelle, d'une part que la définition d'une stratégie de résilience comporte, comme tout projet d'aménagement du territoire, une dimension politique plus ou moins prégnante, porteuse de

possibilités mais également de contraintes. D'autre part, cela peut interroger sur le mode de gouvernance de ces stratégies et sur la place effective des habitants-citoyens dans leur élaboration (au-delà de la participation des associations et des conseils de quartier aux Ateliers de la Résilience, pour le cas de la ville de Paris, par exemple).

De la même manière que pour le développement urbain durable, on peut alors considérer que pour la résilience, « *d'une certaine manière, l'absence de norme scientifique "objective" est un grand avantage. Elle limite le risque d'une récupération autoritaire par un État jacobin. Elle ouvre, au contraire, la possibilité pour chaque territoire de définir démocratiquement ses propres objectifs - puis de choisir de manière décentralisée les moyens les mieux appropriés pour y parvenir.* » (Theys, 2000). Ainsi, tant sur le plan de la résilience que de la durabilité urbaine, l'impulsion est certes donnée par les instances internationales et nationales mais la mise en œuvre des mesures d'adaptation dépend des systèmes d'action locaux, et de leurs jeux d'acteurs.

D'ailleurs, les rencontres avec Karim Selouane (Fondation Léonard), Chistian Sommade (Haut Comité Français pour la Défense Civile - HCFDC) ou encore Christian Desprès (Service de défense, de sécurité et d'intelligence économique - SDSIE), nous ont amené à partager cette vision de l'utilisation des normes. La question partagée était : « *ces normes sont-elles véritablement utiles, force de « lois », modèles orientant fortement les choix et décisions ?* ». Selon eux, la réponse est « clairement non ». Ces normes, qu'elles soient ISO ou autres, n'intègrent pas suffisamment le facteur humain. Ces normes sont, selon eux, trop « cartésiennes », au mieux, elles sont un cadre pour identifier les actions à ne pas oublier, mais elles ne prennent pas assez en compte la particularité de la ville, son histoire, celle des habitants.

- **Le City Resilience Index : Genèse de la méthode**

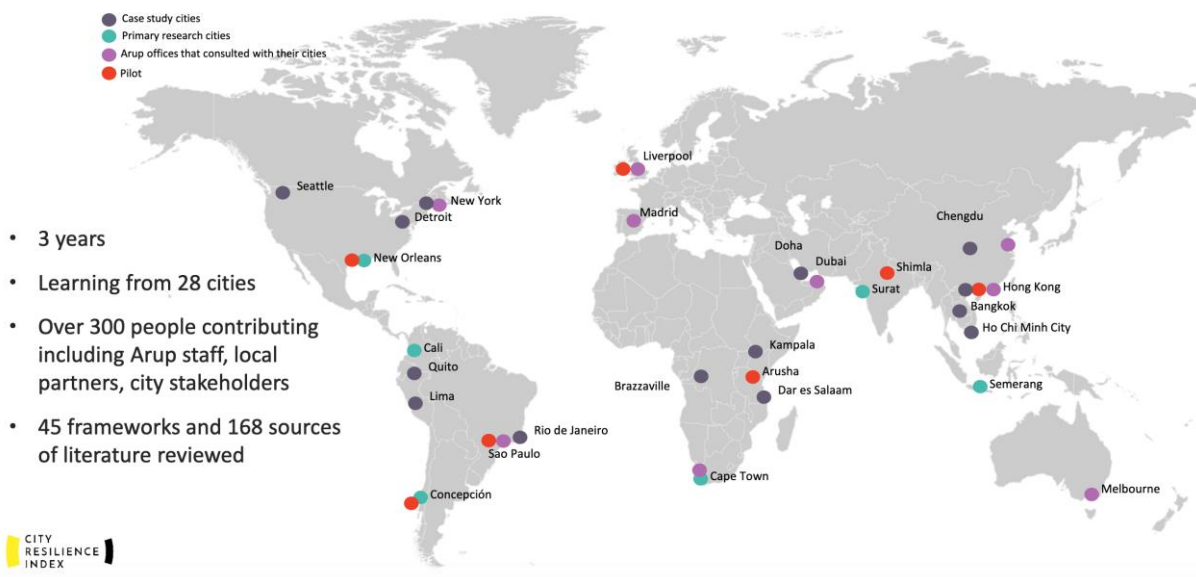
Développé par ARUP et soutenu par la Fondation Rockefeller, l'indice City Resilience est basé sur cinq années de recherche et de test. C'est un outil puissant qui aide les villes à comprendre et à relever ces défis de manière systématique. Il intègre un cadre utilisé dans plus d'une centaine de villes pour guider leur parcours de résilience. Quelles que soient les menaces spécifiques auxquelles une ville est confrontée, l'indice de résilience des villes incite les villes à se tourner vers l'avenir et à les intégrer. Parallèlement aux produits de recherche et de connaissances, l'évaluation CRI crée une base de référence sur la résilience à partir de laquelle planifier et mesurer les progrès futurs (ARUP & Rockefeller Foundation, 2014). Ce sont ces travaux sur le CRI qui ont permis de définir le City Resilience Framework utilisé comme cadre dans le programme 100RC.

La nécessité de développer cette méthode prend tout d'abord officiellement sa source dans les travaux de Jane Jacobs à l'époque (1958) également financée par la Fondation Rockefeller. Elle publie en 1961 un ouvrage intitulé la « *Death and Life of Great American Cities* ». Le second constat est dans le rôle central que les villes doivent tenir, notamment dans les débats autour des frontières planétaires, du futur économique, de la stabilité sociale et du changement climatique.

Cette méthode a donc pour objectif de répondre au projet de la Fondation Rockefeller qui se place volontairement comme pionnier des travaux sur la résilience au climat dans les régions urbaines et rurales depuis le début des années 2000. L'idée de la résilience telle qu'ils choisissent de la définir, comme cadre central et holistique des zones urbaines, permet de prendre en compte le changement climatique, les risques de catastrophe, les chocs financiers, le terrorisme et autres stress chroniques. L'écosystème « ville » d'application est défini comme un système dit complexe (composé de systèmes individuels interconnectés).



## RESEARCH



(City Resilience Index Session, 2018)

- **La définition de la résilience des villes selon la Fondation Rockefeller et ARUP**

« La résilience des villes décrit la capacité de fonctionnement des villes, de sorte que leurs habitants, en particulier les pauvres et les plus vulnérables, survivent et se développent, quels que soient les stress ou les chocs qu'elles subissent. » (Extrait traduit du City Resilience Index).

La résilience s'applique aux villes car il s'agit de systèmes complexes qui s'adaptent constamment aux changements. La notion de ville résiliente est un concept pertinent car les stress chroniques ou les chocs qui menacent peuvent entraîner une perturbation généralisée ou l'effondrement de systèmes physiques ou sociaux.

La limite du concept de la résilience telle que définie dans le CRI réside dans le fait qu'elle ne tient pas nécessairement compte de la dynamique de pouvoir inhérente au mode de fonctionnement des villes et à la gestion des perturbations. Elle s'éloigne de la gestion des risques dite classique des catastrophes traditionnelles

Arguant que la gestion des risques dite classique, ne permet pas d'intégrer la complexité d'un système urbain, la résilience ici doit prendre en considération qu'un plus large éventail d'événements perturbateurs puisse se produire sans pour autant être prévisible.

« La résilience vise ici à améliorer les performances d'un système face à de multiples dangers, plutôt que de prévenir ou d'atténuer la perte d'actifs due à des événements spécifiques » (Extrait traduit du City Resilience Index).

Rendre la résilience urbaine mesurable, en la fondant sur des preuves a pour objectif d'aiguiller les schémas d'urbanismes, les investissements ...

- **L'application de la méthode du CRI pour la réalisation des rapports de stratégie résilience des villes participant au défi 100RC.**

La Fondation Rockefeller et ARUP, par le CRI, ont donc décidé d'investir non seulement dans un indicateur qui permettrait de mesurer la résilience urbaine et de comparer les villes entre elles mais



également dans une méthode qui permet de prendre le leadership au sein des villes et de créer un cadre global intégrant autour du projet de résilience l'intégralité des parties prenantes dans la définition et le développement de la ville.

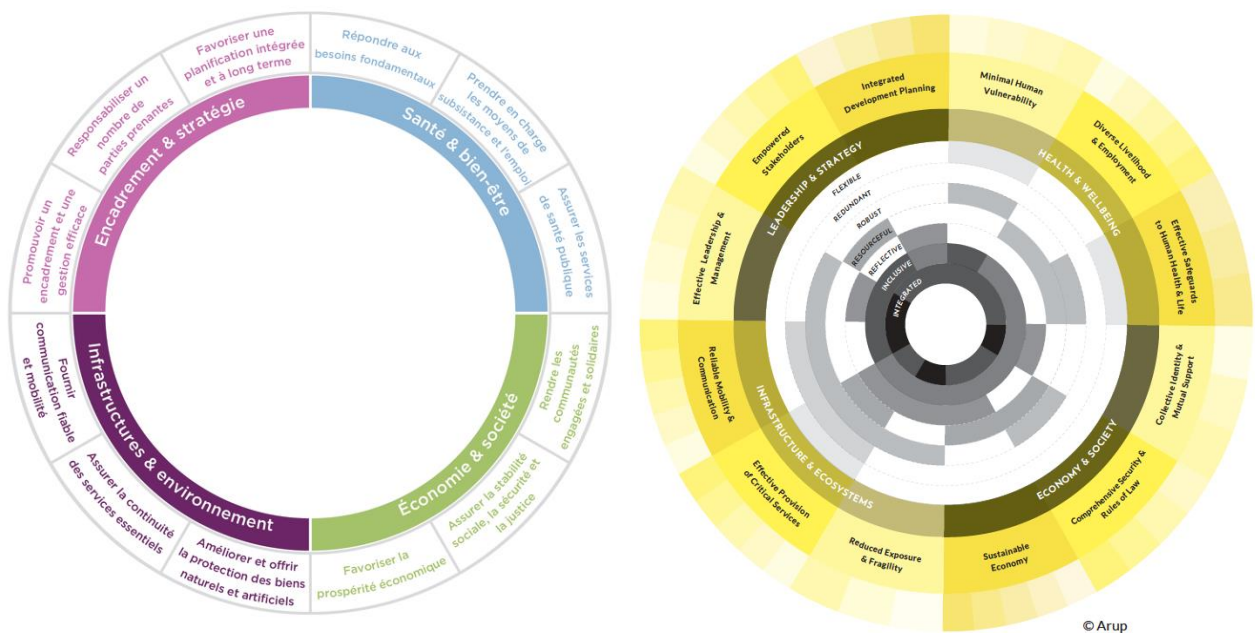
C'est cette méthode qui a été appliquée en très grande partie dans le cadre du dispositif 100RC afin d'élaborer les stratégies de résilience urbaine des villes participant au défi. Tout d'abord, le cadre établi par le CRI a permis d'effectuer l'évaluation, le diagnostic, préliminaire de la résilience de la ville, d'identifier les principales vulnérabilités qui devront être prises en compte prioritairement en respectant les « qualités » d'un système de résilience pour établir une « bonne » stratégie de résilience.

Cela permet d'uniformiser la compréhension de l'idée de résilience au travers d'un outil et d'une méthode permettant dans le cadre de 100RC de définir et articuler les objectifs à atteindre pour les villes participantes. Dans un second temps, le CRI permet également de mesurer et d'indiquer la qualité du système de résilience mis en place. Cette seconde phase n'a pas été encore réalisée dans le cadre du dispositif 100RC. Le CRI permet d'évaluer et de surveiller la résilience des villes afin d'éclairer les décisions en matière d'urbanisme et d'investissement.

Les rapports de stratégie publiés par les villes dans le cadre du dispositif 100RC font état de la « vision » de la résilience pour la ville concernée et déploie un plan d'action constitué de piliers (pillar) ou dimensions, d'objectifs (goals), puis d'actions.

Chaque action est élaborée, définie, argumentée et parfois inspirée par l'initiative d'une autre ville membre du réseau 100RC. On parle alors des « inspirations ». Les actions sont également cadrées dans leur mise en œuvre et les étapes (au moins les premières) nécessaires sont décrites et temporalisées (court, moyen ou long terme). Le pilote de l'action à réaliser est nommé et les partenaires principaux pour une bonne mise en œuvre de l'action sont listés.

Les schémas de représentation de la vision de la méthode sont présentés de manière différente par un diagramme circulaire plutôt qu'une arborescence. Ainsi, ci-dessous, deux diagrammes représentant à gauche le cadre utilisé comme référence dans des rapports de la stratégie de résilience des villes du dispositif 100RC (extrait du rapport de la ville de Paris) et à droite la méthode utilisée et développée par ARUP dans le cadre du « City Resilience Index » (CRI).



Le cadre de la résilience urbaine - CRI © Rockefeller Foundation, Arup, 2014

Les principales caractéristiques d'application communes du cadre 100RC et de la méthode CRI sont résumées ci-dessous :

- **4 piliers, 12 objectifs et 52 actions**

- **Les 4 piliers :**

- Santé et bien-être**

Cette dimension mesure comment la ville permet à chaque individu de subvenir à ses besoins essentiels (nourriture, eau et logement), surtout en période de crise. Elle mesure comment la ville permet de maintenir l'accès aux investissements pour les entreprises et le pour bien-être social. Enfin, elle mesure comment la ville permet de préserver la santé de la population par les services d'urgence et les soins de santé classiques.

- Économie et société**

Orientée sur l'organisation des villes, cette dimension mesure comment les systèmes sociaux et économiques permettent aux populations urbaines de vivre en paix et d'agir collectivement. Les systèmes qui font respecter la loi et l'ordre et assurent la gestion fiscale y sont inclus ainsi que les espaces ouverts et le patrimoine culturel.

- Infrastructure et environnement**

Les infrastructures et des écosystèmes doivent être robustes et protéger des chocs naturels. Les services les plus importants doivent pouvoir continuer de fonctionner : l'approvisionnement en eau, électricité et la gestion des déchets, les transports.

- Leadership et stratégie**

Cette dimension repose sur la connaissance, de celle tirée du passé et sur la capacité à prendre des décisions sur les preuves. La gouvernance se veut inclusive impliquant le gouvernement, les entreprises et la société civile. Les parties prenantes sont responsabilisées par un accès à l'information et à l'éducation. Cette dimension intègre également le développement de la ville (harmonie de la vision et des projets

- **12 objectifs**

Définis selon les 1546 facteurs identifiés lors de la genèse du CRI, ils sous-tendent aux quatre dimensions. Ces 12 objectifs, détaillés plus tard, permettent de parvenir à la résilience.

- **52 actions ou indicateurs**

La recherche visant à développer le CRI a permis d'identifier 52 indicateurs descendants des 12 indicateurs et identifient les facteurs critiques qui contribuent à la résilience des systèmes urbains. Les indicateurs intègrent également les sept qualités des systèmes résilients décrits au paragraphe suivant que les recherches empiriques d'ARUP ont identifiées comme d'une importance vitale.

- **La définition d'un système résilient de qualité**

Dans le cadre du CRI, la définition d'un système résilient de qualité prônée par la Fondation Rockefeller, 100RC et ARUP, est basée sur sept caractéristiques spécifiques rappelées dans les rapports de stratégie de la résilience urbaine des villes participant au dispositif du projet 100RC. Ces sept « qualités » (décrites ci-dessous) permettent de coter le système de résilience et donc, de définir l'indice de résilience de la ville.



- **Un système inclusif**

L'inclusion nécessite une large consultation et d'un engagement des différentes communautés. Cela contribue à créer un sentiment de vision commune, un sentiment d'appartenance qui permet de renforcer la résilience des villes.

- **Un système intégré**

Le système doit être mis en place avec la consultation et l'implication des parties prenantes qui régissent et participent à la complexité du système. Le résultat doit favoriser la cohérence des prises de décisions et doit intégrer les différents systèmes qui régissent le milieu urbain défini, flux et infrastructures. Cela permet de renforcer les investissements entre eux. Tous les acteurs doivent échanger et fonctionner de manière collective afin de pouvoir réagir plus rapidement le cas échéant.

- **Un système réfléchi**

Le système doit prendre en considération les notions d'incertitudes et les changements qui en découlent. Le système doit pouvoir évoluer en permanence et modifier ses propres normes plutôt que de rechercher des solutions conçues sur le statu quo. Les institutions doivent tirer les leçons de leurs expériences passées et exploitent cet apprentissage pour éclairer la prise de décision future.

- **Un système innovant, ingénieux**

En cas de choc, les individus et les institutions doivent être capables de trouver rapidement différents moyens répondre à leurs besoins.

- **Un système robuste**

Le système et ses infrastructures doivent être capables d'anticiper et de limiter les défaillances et leur propagation. Les infrastructures doivent être conçues de manière à recevoir les perturbations et les chocs sans dommages. Les services doivent dans ce cas continuer de fonctionner le plus normalement possible. Le système doit d'éviter l'effondrement.

- **Un système redondant**

Le système doit intégrer une surcapacité qui permet de mieux faire face aux imprévus ou aux conditions extrêmes (infrastructures réseaux, réserve de ressources...).

- **Un système flexible**

Le système doit s'adapter et adopter, selon les conditions, des alternatives. Cela peut impliquer la nécessité de décentraliser, et moduler la gestion d'une partie des infrastructures et du système. Cela suppose parfois également l'application de nouvelles connaissances et technologies. Cela signifie également que les connaissances et les pratiques autochtones ou traditionnelles doivent être intégrées de manière novatrice.

Ces qualités du système de résilience sont pondérées selon leur importance estimée par indicateur comme l'indique le tableau ci-dessous. Plus la case est foncée, plus la « qualité » est estimée importante dans l'indicateur.

GOALS	INDICATORS	QUALITIES						
		INTEGRATED	INCLUSIVE	REFLECTIVE	RESOURCEFUL	ROBUST	REDUNDANT	FLEXIBLE
1 Minimal human vulnerability	1.1 Safe and affordable housing	■	■					
	1.2 Adequate affordable energy supply	■	■					
	1.3 Inclusive access to safe drinking water	■	■					
	1.4 Effective sanitation	■	■					
	1.5 Sufficient affordable food supply	■	■					
2 Diverse livelihood & employment	2.1 Inclusive labour policies	■	■					
	2.2 Relevant skills & training	■	■					
	2.3 Local business development and innovation	■	■					
	2.4 Supportive financing mechanisms	■	■					
	2.5 Diverse protection of livelihoods following a shock	■	■					
3 Effective safeguards to human health & life	3.1 Robust public health systems	■	■					
	3.2 Adequate access to quality healthcare	■	■					
	3.3 Emergency medical care	■	■					
	3.4 Effective emergency response services	■	■					
4 Collective identity & community support	4.1 Local community support	■	■					
	4.2 Cohesive communities	■	■					
	4.3 Strong city-wide identity & culture	■	■					
	4.4 Actively engaged citizens	■	■					
5 Comprehensive security & rule of law	5.1 Effective systems to deter crime	■	■					
	5.2 Proactive corruption prevention	■	■					
	5.3 Competent policing	■	■					
	5.4 Accessible criminal and civil justice	■	■					
6 Sustainable economy	6.1 Well-managed public finances	■	■					
	6.2 Comprehensive business continuity planning	■	■					
	6.3 Diverse economic base	■	■					
	6.4 Attractive business environment	■	■					
	6.5 Strong integration with regional & global economies	■	■					
7 Reduced exposure & fragility	7.1 Comprehensive hazard and exposure mapping	■	■					
	7.2 Appropriate codes, standards & enforcement	■	■					
	7.3 Effectively managed protective ecosystems	■	■					
	7.4 Robust protective infrastructure	■	■					
8 Effective provision of critical services	8.1 Effective stewardship of ecosystems	■	■					
	8.2 Flexible infrastructure services	■	■					
	8.3 Retained spare capacity	■	■					
	8.4 Diligent maintenance & continuity	■	■					
	8.5 Adequate continuity for critical assets & services	■	■					
9 Reliable mobility & communications	9.1 Diverse and affordable transport networks	■	■					
	9.2 Effective transport operation & maintenance	■	■					
	9.3 Reliable communications technology	■	■					
	9.4 Secure technology networks	■	■					
10 Effective leadership & management	10.1 Appropriate government decision-making	■	■					
	10.2 Effective co-ordination with other government bodies	■	■					
	10.3 Proactive multi-stakeholder collaboration	■	■					
	10.4 Comprehensive hazard monitoring and risk assessment	■	■					
	10.5 Comprehensive government emergency management	■	■					
11 Empowered stakeholders	11.1 Adequate education for all	■	■					
	11.2 Widespread community awareness & preparedness	■	■					
	11.3 Effective mechanisms for communities to engage with government	■	■					
12 Integrated development planning	12.1 Comprehensive city monitoring & data management	■	■					
	12.2 Consultative planning process	■	■					
	12.3 Appropriate land use and zoning	■	■					
	12.4 Robust planning approval process	■	■					

En ce qui concerne la mesure effective de l'indicateur de résilience du CRI, ce dernier n'a, à notre connaissance, pas été appliqué dans le cadre du dispositif 100RC. Mais les villes ayant utilisé le cadre défini dans 100RC ont pu établir leur stratégie de manière à pouvoir par la suite plus facilement articuler cette mesure.

Dans le CRI, le calcul final de l'indice se calcule à partir de 156 questions qualitatives et 156 questions quantitatives.

Le questionnement qualitatif évalue, sur une échelle allant de 1 à 5, les actions mises en place permettant d'obtenir le résultat voulu sur les indicateurs. Il prend en compte en mode scénario le « pire cas » et le « meilleur cas »

Comme nous l'avons compris l'objectif de ce projet 100RC intègre une orientation business. Afin de « proposer » une méthode unifiée aux villes candidates, il est nécessaire de les modeler (enfermer) au travers d'un cadre, d'une norme.

- **L'avancement du processus normatif sur la résilience urbaine (Norme ISO 37123)**

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). En France, l'organisme de référence est l'Association Française de Normalisation (AFNOR). Pour chaque élaboration de normes internationale, un comité technique est constitué. Chaque organisme (public ou privé) intéressé par un sujet a le droit d'être représenté à ce comité. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO, participent également aux travaux.

Plusieurs facteurs contribuent fortement à la normalisation de la résilience. D'un côté les cadres successifs de Hyōgo et Sendai annoncent puis affirment la volonté de normaliser la démarche de

résilience notamment urbaine. D'autre part, la popularisation et la mésinterprétation de la résilience appuient et justifient la nécessité de la normalisation de la résilience.

Derrière la normalisation, l'objectif, pour un certain nombre de pays, est de placer ses entreprises, alors que certains pays arrivent en nombre lors des réunions des comités de normalisation, d'autres pays sont bien moins préparés à l'enjeu stratégique que cela représente.

On constate également que malgré l'opposition farouche de nombreux experts à toute normalisation de la résilience notamment urbaine, la norme ISO 37123 concernant les indicateurs d'une ville résiliente a été votée en février 2019.

L'opposition de nombreux experts à la résilience repose sur les contradictions suivantes :

- Par nature, la résilience se définit pour partie par un critère de flexibilité et la normalisation apparaît être complètement à l'opposé de cette notion. La norme fige les choses et contrarie les évolutions possibles ;
- La résilience post-catastrophe dépend du lien social entre les populations sur le territoire, comment mesure-t-on le lien social ? Cela paraît absurde ;
- Les outils de mesure existant n'ayant pas été empiriquement validés, les experts, puristes de la résilience, voient dans l'imposition d'un modèle non seulement la défense d'intérêts purement économiques et le risque d'altérer les volontés d'appliquer une autre approche de résilience qui pourrait être plus pertinente sur le territoire considéré ;
- La question « à quoi et pourquoi la résilience » est fondamentale et plus importante que l'application d'une norme.

L'une d'entre elle nous intéresse plus particulièrement, il s'agit de la norme ISO 37123 (International Organization for Standardization, 2019).

Cette norme internationale, votée en février 2019, définit et établit des définitions et des méthodologies pour un ensemble d'indicateurs sur la résilience dans les villes. Elle est applicable à toute ville, municipalité ou gouvernement local qui s'engage à mesurer ses performances de manière comparable et vérifiable, quel que soit sa taille et son emplacement.

Maintenir, améliorer et accélérer les progrès vers l'amélioration des services urbains et de la qualité de la vie est considéré comme étant fondamental pour la définition d'une ville résiliente.

Les principaux arguments introductifs à cette norme d'indice de résilience des villes sont les suivants :

- Les villes ont besoin d'indicateurs pour établir leur niveau de référence et pour mesurer et évaluer leurs performances de manière uniforme ;
- Les indicateurs existants ne sont souvent ni normalisés, ni cohérents, ni comparables dans le temps ou entre les villes.

La norme ISO 37123 fait partie de la série des normes ISO 37120 « *Développement durable dans les collectivités - Indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie* », annoncée comme étant devenue la référence internationale en matière d'indicateurs de ville durable. Ces normes sont concomitantes avec celle des indicateurs pour les villes intelligentes développés dans l'ISO 37122. La norme ISO 37123 met donc l'accent sur la mesure de la résilience en tant que contribution majeure à la durabilité à long terme d'une ville.

Il s'agit ainsi d'une complète définition de la mesure et de l'évaluation d'une « ville durable » englobant le développement durable, le développement résilient et le développement intelligent. Dans le cadre de l'ISO, il est spécifié en introduction de la norme que l'ISO 37123 doit être mise en œuvre conjointement à l'ISO 37120.

## Complete Indicators for Resilient Cities



*Développement durable des communautés - Relations dans les normes d'indicateurs de la famille de la ville  
(Extrait public de la norme ISO 37123)*

Il est précisé dans l'introduction à la norme qu'il est reconnu que les villes n'ont peut-être pas d'influence directe ni de contrôle sur les facteurs régissant certains de ces indicateurs, mais les rapports sont indiqués comme étant importants pour permettre une comparaison significative et fournir une indication générale de la résilience.

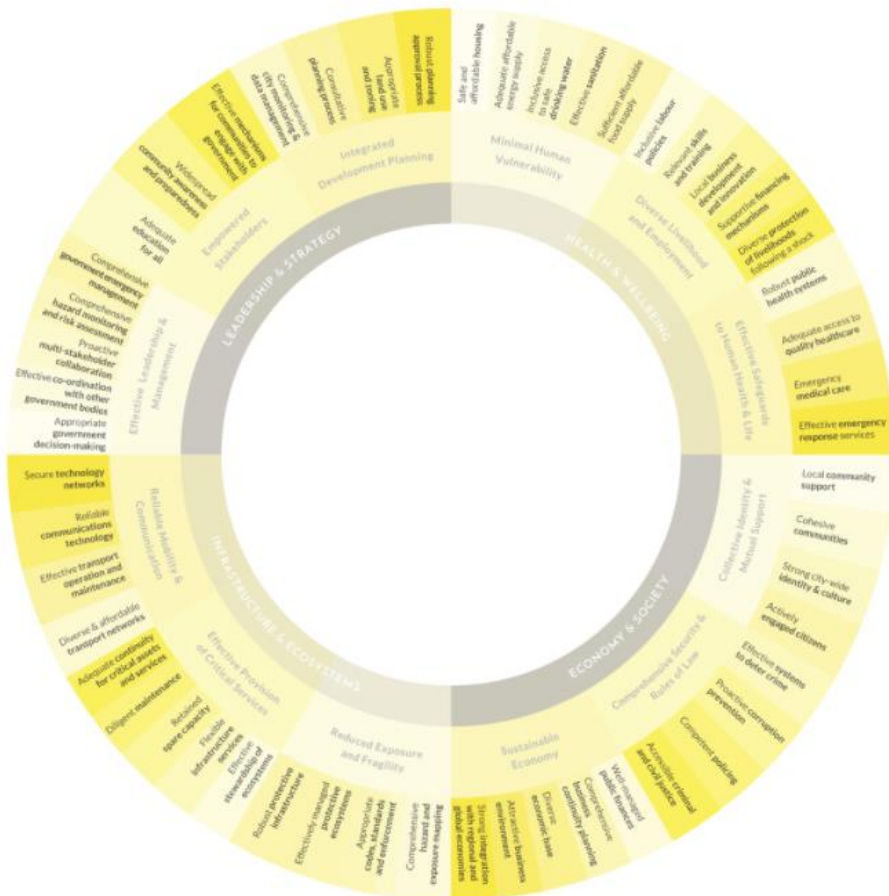
En premier document bibliographique cité par la norme sur les éléments disponibles publiquement, nous retrouvons le City Resilience Index développé par la société ARUP et la Fondation Rockefeller.

- **Les liens éventuels entre Arup et l'organisation des standards ISO**

Comme nous avons pu le voir au chapitre précédent le projet propose voire impose une méthodologie très riche, très précise qui normalise l'organisation du projet, la collecte de données, jusque les échanges d'informations entre les parties prenantes.

Regardons plus en détail la relation entre les entités de normalisation et leur rôle à influencer les projets et les décideurs.











A la lecture du City Resilience Index (CRI) et de l'EPI (Environmental Performance Index) de l'ISO 37120, force est de constater qu'ils sont étonnamment quasi-identiques. (Hoornweg, 2016)



D'ailleurs, la relation entre ARUP et la gouvernance ISO est assez claire : Terry Hill a été élu Président de l'ISO pour un mandat de deux ans à compter du 1er janvier 2013. De nationalité britannique, cet ingénieur en génie civil possède une expérience internationale dans la création et la mise en œuvre de projets d'infrastructure et de stratégies de transport au profit des collectivités dans le monde entier. Ancien Président du Groupe ARUP (2004 à 2009), société indépendante de 11000 salariés, spécialisée en conseil en ingénierie, planification et technologie, Terry en préside actuellement le Board of Trustees. Si on se réfère au rapport 2014 de l'ISO au moment où le projet 100RC se met en place, les normes sont un axe pour influencer les orientations et les choix avec les normes ISO en appui aux politiques publiques. Les normes internationales peuvent s'avérer très utiles pour les décideurs politiques, car elles ont notamment l'avantage de proposer des solutions prêtes à l'emploi, déjà reconnues à l'échelon international et conformes aux obligations que doivent remplir les membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en ce qui concerne l'élimination des obstacles techniques au commerce. Pour aider les décideurs politiques à tirer parti des nombreux avantages du recours aux normes, l'ISO et la Commission électrotechnique internationale (IEC) ont uni leurs efforts pour créer un nouveau site Web ([www.iso.org/policy](http://www.iso.org/policy)) et une publication commune, expliquant en détail comment faire référence aux normes internationales dans les décisions politiques et les textes réglementaires. De son côté, le Comité de l'ISO pour l'évaluation de la conformité (CASCO) a créé un site Web ([www.iso.org/cascoregulators](http://www.iso.org/cascoregulators)) pour aider les décideurs politiques à utiliser les outils d'évaluation de la conformité dans la réglementation. (annuel, 2014)

Les villes bénéficient d'un catalogue de points d'appui, de sociétés expertes dans leurs domaines, proposant plateformes de services et boîte à outils. On peut considérer que ces plateformes sont toutes proposées par des entités « Rockefeller compatibles ».

Cette méthode proposée, suffisamment précise et outillée, est d'un grand intérêt pour devenir une norme de fait qui pourra être la condition demain d'intégration d'appels d'offre. C'est une base pour une future (ou complément à une existante) norme ISO (ISO37100 ou ISO2600, ISO3100) pour traiter notamment ce qui a trait aux infrastructures des villes dans un modèle mis en avant par le projet 100RC.

<p><b>Platform: Tools &amp; Services</b></p>	<p>WORLD BANK CREDIT- WORTHINESS ACADEMY</p>  THE WORLD BANK	<p>DATA ANALYTIC TOOLS</p>  Palantir	<p>CITY RESILIENCE INDEX</p> <p>ARUP</p>
<p>ENERGY, WASTE, WATER BEST PRACTICES</p>  VEOLIA	<p>HAZARD RISKS ASSESSMENT TOOL</p>  Swiss Re	<p>CROWD- SOURCING AND DATA MANAGEMENT</p>  Ushahidi	<p>LONG-TERM ENERGY RESILIENCE PLANNING</p>  Sandia National Laboratories
<p>DISASTER SCORECARD</p>  UNISDR <small>The United Nations Office for Disaster Risk Reduction</small>	<p>FEASIBILITY STUDY SUPPORT</p>  IFC International Finance Corporation <small>World Bank Group</small>	<p>REGIONAL DESIGN STUDIOS</p>  AIA	<p>METRICS FOR SHOCKS AND STRESSES</p>  GFDRR <small>Global Facility for Disaster Reduction and Recovery</small>

- **Les normes comme une arme de Social Learning**

L'influence ne s'applique plus par la méthode forte dite de la canonnière (hard power) mais par les techniques de soft power dont le Social Learning permet de créer un contexte favorable, positif avec des angles d'attaque comme l'orientation des normes à appliquer. En effet, le fait de proposer, d'imposer une méthode permet d'orchestrer des opérations de lobbying auprès des institutions productrices de normes de nature économique (ex : commission européenne) ou technologique (ex : ISO, AFNOR). En effet, les normes conditionnent et façonnent les décisions des investisseurs, donc influencent sur les orientations pour couvrir par exemple les solutions à trouver pour la résilience dans les villes. De plus, si ces normes sont initiées, influencées, et au final émanent d'une nation en particulier, cela finit par générer des conséquences considérables en termes de dominance idéologique mais aussi socio-économiques et politiques.

Cette construction de standards conceptuels via les normes (ISO par exemple) introduit une orientation, trace une route à suivre, « il faut respecter la NORME », et imperceptiblement la domination du marché devient possible parce que l'entité de « Social Learning » a pris le contrôle. L'intérêt de la manœuvre réside dans le fait que ces derniers ensuite pilotent, ont la maîtrise des solutions à proposer, pour anticiper (déjà initié en quelque sorte) la prise de contrôle d'un marché. Ces pratiques de production de normes sont des techniques d'influence devenues capitales pour acquérir des informations stratégiques avant les autres.

On peut dire que le fait de façonner la réflexion au sein du projet 100RC par une méthode (LA méthode) seule et unique, normative, permet d'amener une population ciblée à raisonner selon un certain schéma de pensée initié par l'influenceur (La Fondation Rockefeller). Par le biais du Social Learning, ces acteurs cherchent à prendre le contrôle des marchés en orientant les choix, en les conditionnant. Comment amener à faire croire que les choix sont faits en totale liberté ? Et pourtant non car totalement manipulés via la méthode.

Les normes viennent infiltrer les centres de décisions d'une nation, services administratifs, politiques, économiques, culturels, sociétaux. C'est encore plus aisé au sein d'une ville. Pour Rockefeller qui est la main Philanthropique des États-Unis, prendre « le contrôle du monde » via les villes majeures est un nouvel angle d'attaque. Les grandes villes sont des états dans l'État. Ingouvernables vues de l'état central et mal contrôlées, ces villes disposent souvent d'une grande autonomie de décision et de moyens financiers certains (cf. PARIS).

En entrant par les villes majeures, un axe d'attaque très bien pensé, le projet 100RC n'est pas contrôlé par les États.

Le transfert de responsabilités vers la société civile semble d'ailleurs confirmer ce désengagement, avec l'exemple de la Fondation Rockefeller et du réseau 100RC, qui permet aux grandes villes de financer la création d'un poste de « Haut Responsable de la Résilience », tout en bénéficiant de l'expertise du staff d'encadrement du réseau et du partage d'expérience des différentes villes membres sélectionnées par la Fondation. On notera d'ailleurs que la stratégie revendiquée par la Fondation Rockefeller pour amorcer cette transformation des territoires, est de s'appuyer sur les grandes aires métropolitaines mondiales plutôt que directement sur les État-Nations, considérant que « le niveau étatique n'est plus le bon niveau d'intervention » et qu'il n'existe « plus beaucoup d'innovation possible » à ce niveau-là (citation orale de Sébastien Maire lors de sa présentation de la stratégie de la résilience de Paris au colloque de Cerisy en septembre 2017). En orientant les interlocuteurs que la Fondation met en place (finançant leur poste, leur salaire), les amenant à s'appuyer sur un référentiel, toujours pour la prise de contrôle de la chaîne de décision de produits répondant aux normes que l'influenceur a lui-même conçues.

La gestion du changement est conditionnée par la méthode imposée, la norme à respecter. C'est finalement simple, il suffit de suivre un cadre tracé. Mais derrière cet appui, ce support de sociétés de



conseil qui sont partie intégrante du modèle, se cache un ordre nouveau de la pensée unique et normative. Inconsciemment, on est embarqué dans une stratégie indirecte de pression comportementale visant à camoufler les intentions de l'influenceur. L'influencé est piloté et pour lui « *there is no alternative* » comme le disait Margaret Thatcher.

Ces méthodes intègrent un brouillage dans la réflexion. Pas besoin de poser le problème et de construire le modèle avec une vue d'ensemble, puisque on me donne les outils, on me dicte les données à fournir, que d'autres en ont déjà tiré bénéfiques, preuves à l'appui (cas d'exemples de villes témoins ayant abouties à couvrir des cas de résiliences).

Déjà les États-Unis ont orienté dès 1965 l'Europe à la norme monétaire unique ce qui donnera 35 ans plus tard la monnaie Unique Euro, bien plus facile à contrôler, dans cette Europe que Guy Mollet en 1957 savait en construction intéressée sur appui des États-Unis pour être le glacier face à l'URSS.

### **Le projet 100RC, un prétexte pour détecter des opportunités de business**

Le projet 100RC est-il mis en œuvre pour déclencher à court, moyen ou long terme, des opportunités business ou, est-il l'outil qui grave la résilience dans les textes, les esprits comme un mode de pensées quelque peu normatif, un alinéa de tous les projets désormais comme un point de passage obligé ?

- **Quelle est philosophie amenée par le projet 100RC ?**

La Fondation a mis plus de 100 millions pour financer des postes (CRO, appuis aux CRO, etc) qui ont pour objectif d'accompagner les villes pour écrire une stratégie. 100RC est là pour poser une vision du monde, en tenant compte du tissu local des pays/des villes, un principe de mécénat. C'est une constitution de CLUB, juste pour 2 ans et pour insuffler un élan notamment côté des villes des pays en voie de développement qui sinon, ne pourrait pas prioriser la résilience car elles ont d'autres urgences à court terme vis-à-vis de leur population. Selon Karim Selouane rencontré début avril 2019 au sein de l'Institut Léonard (VINCI), les projets C40 et 100RC sont deux modèles différents : l'un (C40) est business et investissement /mise en œuvre pour l'autre (100RC), est d'intégrer le concept dans la croyance de tout un chacun, un « moyen pour changer le mode ».

Il n'y a pas d'action concrète de réalisations majeures, de réel investissement. Les projets dans la sphère 100RC impliquent principalement des sociétés de conseils et d'audit. Ce sont des analyses de situations des faiblesses majeures à traiter, une analyse des risques majeurs à prioriser, un tracé d'une roadmap des actions à prioriser. 100RC n'a pas pour objectif d'être « éternel », par contre d'être un levier pour inscrire la résilience dans l'histoire, une prise de conscience. 100RC, c'est un business pour créer le marché de la résilience à inscrire dans le long terme.

- **Il faut marquer les esprits**

On peut considérer que 100RC amène via les villes donc au final les organisations des pays à intégrer la résilience comme un point de passage obligé : « *tout doit être résilient, tout projet doit avoir son chapitre intégrant la résilience* ». Si 100RC n'est là que pour poser le modèle, il faut une arme pour la mise œuvre. N'est-ce pas le projet C40 dans lequel la Fondation Rockefeller est également participante majeure ? C40 qui serait l'arme business pour la mise en œuvre de projets et 100RC la base méthodologique, théorisant dans un angle totalement Social Learning.

- **Qu'est-ce que le C40 « Reinventing cities » ?**

Le C40 Cities Climate Leadership Group (C40) a été créé il y a douze ans comme un forum pour permettre aux Villes de partager leurs stratégies visant à réduire les émissions de carbone et à encourager les mesures de lutte contre le changement climatique à l'échelle mondiale. Le C40 rassemble désormais plus de 90 des plus grandes Villes du monde, qui représentent plus de 650 millions de personnes et un quart de l'économie mondiale.



L'équipe du C40 dispose de solides éléments et capacités techniques et d'un modèle de réseau efficace pour permettre aux villes d'échanger leurs bonnes pratiques et de construire des espaces urbains agréables à vivre, résilients et à basse émission de carbone.

Le C40 est actuellement présidé par Anne Hidalgo, Maire de Paris. L'ancien Maire de New York, Michael R. Bloomberg, exerce la fonction de Président du Conseil d'administration. Le travail du C40 est rendu possible grâce à trois fondateurs stratégiques : Bloomberg Philanthropies, Children's Investment Fund Foundation (CIFF) et Realdania. Au sein de cette instance, c'est déjà 90 villes participantes et non des moindres (New-York, Madrid, Montréal, Paris, San Francisco, ...) avec Anne Hidalgo comme Présidente. Le C40 a pour orientation de lancer des appels à concours pour réinventer les villes : comment modifier l'empreinte carbone et adapter la ville par exemple. C'est le « Re-inventing cities » de bout en bout avec une utilisation de l'argent public de la ville et des territoires concernés. Par exemple sur Paris, il y a au moins 25 projets en cours : Paris, Bobigny et Saint-Denis ont soumis des sites dans le cadre de « l'appel à projets international innovant », lancé fin 2017 par l'association C40, fédérant des métropoles du monde entier. Les projets lauréats seront désignés début 2019.

Selon le même principe que « Réinventer Paris », puis « Inventons la métropole du Grand Paris », 49 sites sont proposés par 20 villes dans 14 pays depuis la mi-décembre 2017 dans le cadre d'un appel à projets international baptisé « Reinventing cities ». Ce concours a été initié par le C40 Cities Climate Leadership Group, réseau de 90 métropoles engagées dans la transition écologique, actuellement présidé, rappelons-le, par la maire de Paris, Anne Hidalgo. Son objectif : promouvoir des projets urbains zéro carbone et résilients. (GRAFF, 2018)

Le financement du C40 est pour partie en provenance de la Banque Mondiale qui vient appuyer les projets en demandant des garanties de résilience des projets, comme condition de financement long terme. L'évolution du climat et les risques associés amènent à ce qu'il nomme « un changement de barycentre » en positionnant au centre le risque, qui le porte, comment fonctionner en cas de chocs ou fonctionner à minima en mode acceptable.

Au-delà du « *business as usual* », Reinventing Cities cible le réaménagement axé sur le climat : le principal critère de sélection des projets est la qualité des solutions proposées pour permettre à la ville et aux communautés locales de catalyser le changement en faveur d'un aménagement urbain résilient, durable et à faible émission carbone. Au-delà de l'appel à idées, Reinventing Cities cible des projets concrets. L'initiative aboutira à un transfert de propriété (vente ou location) pour permettre aux lauréats de mettre en œuvre leur projet. Au-delà du concours d'architecture, Reinventing Cities cible des projets d'ensemble qui proposent des solutions innovantes en matière de programmes, de nouveaux services, de conception, de méthodologie de construction et de financement. Au-delà des frontières, les projets présentés dans le cadre de Reinventing Cities bénéficieront d'une visibilité internationale. Les meilleures solutions révélées par l'appel à projets seront présentées dans le monde entier dans l'espoir d'être adoptées à une large échelle. Les équipes candidates seront présentées comme des acteurs pionniers engagés, aux côtés des maires, à lutter contre le changement climatique et à élaborer de nouveaux modèles d'aménagement à faible émission de carbone.

Ce que l'on trouve dans les préconisations du C40 n'est pas un hasard : « *Afin de permettre une transition rapide vers une ville durable, à faible impact sur le climat, les projets doivent s'attaquer à d'autres défis clés, notamment : la Résilience et d'adaptation* ». Le Règlement de l'appel à projets énonce les règles de confidentialité. Dans le cadre de cette initiative, le C40, les villes participantes et les partenaires impliqués dans l'organisation de l'appel à projets ont accepté de garantir la stricte confidentialité des propositions soumises par les équipes. La faisabilité financière du projet ainsi que la solidité juridique et financière de l'équipe font partie des critères de sélection. Par conséquent, les candidats sont invités à fournir tout document permettant de juger de leur capacité financière à mener à terme le projet proposé. Pendant la phase finale, la faisabilité financière du projet et la solidité juridique et financière des partenaires de l'équipe seront bien entendu décisifs lors de la sélection des

projets lauréats. Les équipes finalistes devront présenter en détail le modèle économique et commercial de leur projet. (Reinvesting Cities : découvrez les finalistes, 2018)

- **La Fondation Rockefeller s'implique dans le C40 comme prolongation du 100RC**

Comme annoncé le lundi 17 septembre 2018, les fonds Bloomberg Philanthropies et Rockefeller Brothers rejoignent la coalition de 29 philanthropies et s'engagent à verser 4 milliards de dollars pour lutter contre le changement climatique. Cette coalition de vingt-neuf « *philanthropies societies* » s'est engagée à verser 4 milliards de dollars sur cinq ans pour lutter contre le changement climatique, le plus important investissement philanthropique jamais consacré à l'atténuation du changement climatique.

Annoncé lors du Sommet mondial de l'action contre le changement climatique à San Francisco, cet engagement représente un vaste effort mondial visant à accélérer les stratégies climatiques éprouvées, à stimuler l'innovation en matière d'énergie propre et à soutenir les organisations du monde entier œuvrant pour la protection de la planète. Les investissements soutiendront une série de stratégies, en mettant l'accent sur les cinq principaux défis mis en évidence par la conférence : systèmes énergétiques sains, croissance économique inclusive, communautés durables, intendance des terres et des océans et investissements pour la transformation du climat.

Ce montant total de 4 milliards de dollars comprend un engagement de 600 millions de dollars annoncé l'année dernière par la Fondation William et Flora Hewlett, ainsi que par la Fondation Barr, Bloomberg Philanthropies, le Fonds Rockefeller Brothers et la Fondation Poissons.

En conclusion, il y a clairement un lien entre la finance et la résilience et si cela s'inscrit dans le long terme, le pari est gagné. Parmi les acteurs qui s'y engouffrent, on y retrouve les assurances et les réassureurs (Swiss Re, AXA, Generali) mais aussi tous les fournisseurs d'énergie et gestionnaires de flux (Véolia, EDF) ou d'infrastructures (VINCI). Par le principe du marquage des esprits, que l'on nomme « Social Learning », la résilience devient incontournable, un point de passage obligé de tous projets, puisque c'est un « bienfait pour l'humanité » comme la Fondation Rockefeller le met en avant.

Une interview de John Elkington, entrepreneur et activiste de l'économie durable de la première heure, ne poserait-elle pas clairement néanmoins ce malaise entre la réalité de nos modes de vie sur l'impact climatique, la nécessité de travaux de résilience pour les contrer et les intérêts financiers : « *Est-ce que les CEO et les comités exécutifs ne se rendent pas compte de ce qui se passe ? Il faudrait qu'ils soient tous aveugles pour passer à côté de ces informations qui sont reprises par tous les médias, y compris les grands journaux financiers... Mais la majorité des dirigeants subissent des pressions extrêmement fortes qui ne sont jamais dictées par les questions écologiques. Elles sont liées à leurs résultats financiers et à leur capacité à faire émerger des technologies disruptives* ». (L'ADN, 2019)

## **Un réseau de partenaires prestigieux**

Pour permettre à ses projets d'infuser au sein des villes retenues, l'équipe projet 100RC peut s'appuyer sur le réseau de partenaires de la Fondation et du réseau international de la toile Rockefeller. Chaque ville est « parrainée » par une ou plusieurs entreprises partenaires, ces partenaires sont « RF compatibles » et bien souvent partenaires historiques pouvant intégrer dans leur board un collaborateur de la Fondation.

En tant que philanthropie axée originellement sur la science, via l'établissement de relations de collaboration entre partenaires et bénéficiaires, la Fondation cherche à inspirer et à favoriser un impact humain à grande échelle. Elle se dit vouloir favoriser le bien-être de l'humanité dans le monde entier en identifiant et en accélérant des solutions, des idées et des discussions décisives.

100RC Platform of Partners est un groupe d'organisations privées, publiques, à but non lucratif, universitaires et gouvernementales qui fournissent des outils, des services et une expertise gratuite aux membres de 100RC. Au total, les services des partenaires de la plateforme 100RC dépassent 200 millions de dollars.

Les villes qui initient leur projet dans le cadre 100RC peuvent bénéficier d'une structure d'appui, aidant à la gouvernance de leur projet. Cette plateforme intègre des outils et des services qui sont mis à disposition comme facilitateur à la planification et à la mise en œuvre du projet stratégique de la ville. Dans ce package sont proposés des outils qui regroupent, évaluent et intègrent l'utilisation de la donnée (le Big Data) dans la prise de décision permettant ainsi de calibrer l'engagement des parties prenantes, d'évaluer les risques d'exposition aux dangers. Selon les critères retenus d'exposition aux risques, ce peut être : surveiller et protéger les ressources en eau, de concevoir des infrastructures et des environnements urbains résilients ou d'identifier les opportunités d'efficacité opérationnelle ou encore fournir une éducation autour du concept de résilience. Le terme « accompagnement » est utilisé par l'équipe projet mais on peut dire que c'est clairement cadrer pour encadrer et capter de la data sur du long terme.

Parmi ces « tuteurs accompagnants », on va y trouver des sociétés de conseil pour initier le process d'étude et d'analyse, et aider à monter et prioriser les axes du projet : les 5 majors que sont notamment EY (Ernst and Young), Oliver Wyman, Arup, le BCG (Boston Consulting Group), Mc Kinsey sont présents et étonnamment tous américains.

Si on regarde les liens entre ces cabinets et la Fondation, on peut voir les réguliers allers retours des consultants passant de « *associate at* » à « *fellow at* ».

Les exemples sont nombreux mais si on prend comme exemple le « *blue print* » sur la politique d'investissement des infrastructures et risques associés lors du World Economic Forum (« Committed to improving the state of the World »), c'est Oliver Wyman qui collabore aux travaux et à la rédaction. En regardant les contributeurs à cette réflexion de fond, on y trouve Reuben Jeffery, Chief Executive Officer, Rockefeller & Co., ancien sous-secrétaire d'État américain aux Affaires économiques, agricoles ; il avait été nommé à ce poste par le président des États-Unis, George W. Bush, en juin 2007. (WYMAN Oliver, 2014)

On pourrait compléter par Mc Kinsey qui indique clairement proposer ses services et sa méthodologie aux problématiques de changement climatique en venant compléter un groupe de travail incluant bien sur la Fondation Rockefeller et Swiss RE, le réassureur (dont on analysera par la suite le rôle quasi permanent auprès de RF), mais aussi...la Commission Européenne. (Carbon & Energy Economics, s.d.)

Analysons quelques secteurs majeurs (Banques, Assurance, Industrie) que l'on trouve à la croisée du partenariat philanthropique 100RC et donc, dans leurs orientations business.

- **Le secteur financier, une relation historique des Rockefeller**

La relation historique entre la Fondation et les réseaux bancaires américains (Chase Manhattan, JP Morgan, National City Bank, ...) a déjà été décrite plus en amont de ce dossier. On sait que la famille Rockefeller a généreusement doté l'ONU en vue de l'achat du terrain new-yorkais qui allait abriter son siège mondial. On sait que David et sa famille ont pesé, à la fois financièrement et politiquement, en faveur d'institutions liées à l'ONU comme la Banque mondiale, le FMI, l'OMS, l'OMC, Unicef. (contre-info.com, s.d.) Cependant, il est important de noter que pour insuffler son projet 100RC, la Fondation complète largement les appels à financement en s'appuyant sur des réseaux fidèles et « infiltrés » que sont la Banque Mondiale, le FMI ou la Commission Européenne.

- **La Banque Mondiale**

La Banque Mondiale indique clairement travailler à coté et avec les fondations.

Dès l'initialisation du projet 100RC, Rachel Kyte, Vice-présidente de la Banque mondiale pour le développement durable, notait, fin mai 2013, que 70 des 100 plus grandes villes du monde bénéficiaient de l'aide de son institution mais que seulement huit d'entre elles étaient solvables. Elles sont donc incapables d'obtenir les financements nécessaires pour assurer un développement durable et, *a fortiori*, d'anticiper les catastrophes naturelles pour mieux y résister.

Pour Mme Kyte, c'est un domaine où les fondations et le Groupe de la Banque mondiale peuvent conjuguer leurs forces : « *Nous voulons concevoir des projets susceptibles de démultiplier vos initiatives* ». (Les fondations, une source de philanthropie, de savoir-faire et de vision, 2013)

- **La Deutsche Bank**

DB Climate Change Advisors (DBCCA) est l'activité d'investissement et de recherche sur le changement climatique de Deutsche Asset Management (DeAM). DeAM est l'un des principaux investisseurs mondiaux dans le domaine des changements climatiques, avec environ 5,3 milliards de dollars sous gestion en septembre 2011. Avec une équipe de recherche interne de classe mondiale qui se concentre sur ce thème, la DBCCA est un chef de file de l'industrie des placements en ce qui a trait à une vaste gamme de dynamiques liées aux technologies propres.

Avec la Fondation RF, ils publient une étude sur l'amélioration éco-énergétique des bâtiments. On pourra y détecter les intérêts de proposition de crédits pour la banque allemande, également plaque tournante du change en devises Dollar/Euro pour de nombreuses banques européennes.

A New-York, DB Climate Change Advisors (DBCCA) et la Fondation Rockefeller ont publié au 1<sup>er</sup> mars 2012 une étude de recherche qui examine la taille potentielle et les possibilités d'investissement de la modernisation et du remplacement des équipements consommateurs d'énergie dans le secteur immobilier américain. Le document, intitulé « *United States Building Energy Efficiency Retrofits : Market Sizing and Financing Models* » met en lumière cette possibilité d'investissement, qui pourrait avoir d'importantes répercussions sur l'économie, le climat et l'emploi. DBCCA est l'activité d'investissement et de recherche sur le changement climatique de la division Asset Management de la Deutsche Bank.

Judith Rodin, présidente de la Fondation Rockefeller, a déclaré que « *les bâtiments consomment environ 40 % de l'énergie mondiale et sont responsables de 40 % des émissions mondiales de carbone. Toutefois, les technologies éprouvées de modernisation des bâtiments peuvent à la fois conserver l'énergie et, ce qui est encore plus important en cette période économique difficile, créer un grand nombre d'emplois. Avec la publication de ce nouveau rapport, qui décrit à la fois les possibilités d'investissement et d'emploi, j'ai de plus en plus d'espoir que ce marché pourra atteindre son plein potentiel* ».

Mark Fulton, responsable mondial de la recherche sur les investissements dans le domaine du changement climatique pour DBCCA, a déclaré : « *Nous pensons que la nouvelle structure de financement des contrats de services énergétiques offre un important potentiel à court terme pour s'adapter rapidement et répondre aux besoins des propriétaires immobiliers et des bailleurs de fonds sur le marché commercial et institutionnel, sans avoir besoin de catalyseurs externes comme la réglementation ou les subventions* ».

Dans ce rapport, la DBCCA et The Rockefeller soulignent que, près de 279 milliards de dollars pourraient être investis dans la modernisation des segments du marché résidentiel, commercial et institutionnel aux États-Unis. Ces investissements pourraient permettre de réaliser des économies d'énergie de plus d'un billion de dollars sur 10 ans, soit l'équivalent d'environ 30 % des dépenses annuelles en électricité aux États-Unis. Si toutes ces rénovations étaient entreprises, plus de 3,3 millions d'années d'emploi pourraient être créées. Ces emplois comprendraient un éventail de compétences et seraient géographiquement diversifiés d'un bout à l'autre des États-Unis. De plus, si

toutes ces améliorations étaient entreprises avec succès, les émissions américaines seraient réduites de près de 10 %.

Le rapport examine ensuite un certain nombre de modèles de financement qui offrent la possibilité d'accroître les investissements sur ces marchés et de surmonter à la fois les obstacles liés à l'offre et à la demande. Utilisant le travail effectué par le Forum économique mondial comme point de référence, le rapport dresse le profil de ces modèles, y compris l'Entente sur les Services Énergétiques (ESE), l'Évaluation Foncière de l'Énergie Propre (EPEP) et le financement sur facture (FBO), en plus d'examiner le plus important fournisseur historique d'améliorations éco énergétiques, les sociétés de services énergétiques (ESCO). (HENSON Shane, 2012)

- **La Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB)**

Dans le cadre de « 100 Resilient Cities », la Fondation et la CEB officialisent leur partenariat pour accélérer la mise en œuvre de projets de résilience en Europe. A PARIS, le 24 juillet 2018, la CEB et « 100 Resilient Cities - Pioneered by The Rockefeller Foundation » (100RC) ont signé un accord-cadre de coopération, qui vise à aider des villes éligibles faisant partie du réseau 100RC dans la préparation et la mise en œuvre de projets et qui s'efforcent de résister aux défis matériels, sociaux et économiques du 21ème siècle.

Cet accord aidera des villes en Europe à se préparer et à faire face à des chocs comme les catastrophes naturelles, ainsi qu'aux tensions chroniques telles que les pénuries d'eau, le problème des sans-abris et le chômage. Grâce à cette coopération, la CEB et 100RC s'appuieront sur le travail réalisé par 100RC avec les villes partenaires dans l'élaboration de stratégies de résilience à l'échelle municipale, et aideront ces villes à renforcer leurs capacités en termes de conception et d'exécution de projets, tout en mobilisant des ressources afin de renforcer leur résilience. L'accord marque également le premier partenariat important entre la CEB et une initiative philanthropique majeure.

Dans le cadre de ce partenariat, les villes éligibles pourront bénéficier de la part de la CEB :

- D'une assistance technique et d'un financement direct sur certains projets répondant au mandat de la CEB par le biais de prêts ou de subventions, en matière de préparation et de mise en œuvre de projets ;
- D'ateliers thématiques d'intérêt commun entre la CEB, 100RC et les villes partenaires ;
- D'un développement conjoint avec 100RC de solutions innovantes de financement urbain.

*« L'accent mis par la CEB sur la promotion de la cohésion sociale et de l'intégration en Europe va de pair avec le renforcement de la résilience urbaine. Dans un monde de plus en plus complexe et difficile, les villes ont besoin de partenariats avec des organisations comme la CEB pour construire des mécanismes et donner un élan susceptible de financer et de mettre en œuvre les initiatives et les projets qui permettront de résister aux chocs et aux tensions du 21ème siècle, »* a déclaré Michael Berkowitz, Président de 100RC. Avec ce partenariat, nous voyons de nombreuses opportunités de continuer à soutenir notre réseau de villes partout en Europe, et de continuer à construire une base mondiale de connaissances en matière d'initiatives et de projets de résilience.

Le Gouverneur de la CEB, Rolf Wenzel, a ajouté : *« Le développement durable ne peut être obtenu sans repenser ni transformer la manière dont nous bâtissons et gérons les collectivités urbaines. C'est pourquoi la CEB se donne comme priorité de travailler avec les municipalités et les villes pour promouvoir le développement social et créer des collectivités inclusives en Europe. Ce nouveau partenariat avec « 100 Resilient Cities » réaffirme l'engagement continu de la CEB dans ce domaine, dans le cadre global de ses efforts pour aider à construire une Europe plus résiliente et plus inclusive. Nous sommes prêts à étendre notre activité dans ce secteur en coopérant avec d'autres fondations similaires qui soutiennent les infrastructures et les services à vocation sociale ».*

Grâce à son mandat unique en faveur de la cohésion sociale en Europe, la CEB est un partenaire naturel pour des villes inclusives et durables cherchant à diversifier leur financement. Au cours de la dernière décennie, la CEB a investi 1,6 milliard d'euros dans le développement d'infrastructures sociales pour des villes européennes, où figurent des projets dans les secteurs du logement, de la santé et de l'éducation.

○ **Mastercard**

Avec la Fondation Rockefeller, Mastercard annonce une nouvelle collaboration pour libérer définitivement le pouvoir des données sous le titre «la science des données pour un impact social avec un engagement initial de 50 millions de dollars.

Un bel exemple de partenariat pour décupler le Social Learning par l'association de trois entités philanthropiques qui s'associent au « service de l'humanité » :

- DataKind, une organisation à but non lucratif mondiale qui exploite la puissance de la science des données et de l'IA au service de l'humanité (dixit la société elle-même) ;
- La gestion des investissements philanthropiques du Mastercard Impact Fund, pour permettre à une communauté de penseurs, de dirigeants et d'innovateurs d'affronter la croissance inclusive ;
- La Fondation Rockefeller comme liant à cette relation.

A Davos, Suisse, le 22 janvier 2019 - Le Centre Mastercard pour la croissance inclusive et la Fondation Rockefeller ont annoncé aujourd'hui le lancement de Data Science for Social Impact. Ce modèle transformationnel de la philanthropie collaborative accélérera l'utilisation de la science des données en donnant aux organisations à but non lucratif, civiques et gouvernementales les outils, les compétences et les autres capacités nécessaires pour relever les défis les plus pressants au monde.

La collaboration a été annoncée lors de la réunion annuelle du Forum économique mondial à Davos, en Suisse, avec un engagement initial de 50 millions de dollars de la Fondation Rockefeller et du Fonds Mastercard Impact sur cinq ans et une invitation à la participation d'autres sociétés et philanthropes.

Plus de 2,5 milliards d'octets de données sont produits chaque jour. Cette abondance de données, associée à des capacités d'analyse en évolution rapide, peut potentiellement améliorer la vie de milliards de personnes dans le monde. Alors que les entreprises développent et déploient des capacités de science des données depuis de nombreuses années, celles qui se trouvent en première ligne du bien social n'ont souvent pas les ressources pour faire de même. Cependant, les gouvernements et les organisations à but non lucratif recherchent activement de nouveaux moyens de faire progresser leurs efforts grâce à des données appliquées permettant, par exemple, un meilleur accès aux transports publics pour les communautés mal desservies ou l'accélération du diagnostic des maladies.

S'appuyant sur le leadership de la Fondation Rockefeller en matière d'impact social et sur le leadership de « Mastercard Center for Inclusive Growth » en matière de philanthropie et de gouvernance des données, le partenariat identifiera les priorités clés et les opportunités d'investissement pour accélérer le traitement des données, que ce soit par la recherche, le développement des compétences ou le développement des nouvelles plates-formes technologiques. En développant les capacités informatiques des organisations à but non lucratif, civiques et gouvernementales, le partenariat peut aider les dirigeants locaux à découvrir de nouvelles perspectives et tendances. Cela s'appuie sur leurs données afin de créer des programmes plus performants pour les communautés qu'ils desservent.

*« Chez Mastercard, nous pensons que l'économie numérique doit fonctionner pour tout le monde. Si nous pouvons combler le fossé en fournissant aux secteurs à but non lucratif, municipaux et gouvernementaux les outils, le talent et les investissements nécessaires pour appliquer efficacement la science des données, nous pouvons tenter de résoudre certains des plus grands défis de notre époque*

», a déclaré Michael Froman, Vice-président et président, croissance stratégique de Mastercard. « *Nous voyons un monde où la promesse d'innovation technologique peut concrétiser notre objectif de croissance inclusive* ».

« *Tout comme l'introduction de la science dans la médecine il y a 100 ans a transformé la prestation de soins de santé dans le monde entier, nous sommes sur le point de faire un grand pas en avant en amenant la science des données à un impact social* », a déclaré le Dr Rajiv J. Shah, Président de la Fondation Rockefeller. « *Nous sommes ravis d'inviter des partenaires du secteur public et privé à rejoindre Data Science pour un impact social et à nous aider à inspirer une nouvelle génération de leaders du secteur social à utiliser les données pour de bon* ».

La première activité de la collaboration consiste en un financement de 20 millions de dollars pour DataKind, une organisation à but non lucratif mondiale qui exploite la puissance de la science des données et de l'IA au service de l'humanité. Elle a réalisé plus de 250 projets en déployant des volontaires experts en science des données à partir de son réseau de plus de 30 000 sur cinq chapitres depuis sa création en 2011. Ce soutien de la collaboration permettra à DataKind de passer d'un projet à un modèle basé sur une plate-forme, permettant ainsi à davantage d'organisations de traiter un ensemble de problèmes communs, notamment la santé communautaire et la croissance inclusive.

À propos du Mastercard Center for Inclusive Growth : Le Mastercard Center for Inclusive Growth s'attache à promouvoir une croissance économique équitable et durable et l'inclusion financière dans le monde. En tant que filiale de Mastercard, le Centre tire parti des données, de l'expertise et de la technologie de la société, ainsi que de la gestion des investissements philanthropiques du Mastercard Impact Fund, pour permettre à une communauté de penseurs, de dirigeants et d'innovateurs d'affronter la croissance inclusive. « *Les problèmes complexes auxquels sont confrontées les villes du 21ème siècle nécessitent la réflexion et des partenariats d'experts de tous les secteurs* », a déclaré Michael Berkowitz, Président de 100 villes résilientes. « *MasterCard est particulièrement bien placée pour aider les membres de 100RC à améliorer l'efficacité de leurs économies locales et à créer des villes plus capables de prospérer et de résister aux catastrophes à la fois soudaines et à long terme* ».

- **Après le secteur financier, les assureurs et réassureurs sont aussi de la partie**

- **Swiss Re**

Pour ce réassureur mondial, il est de son intérêt de participer le plus en amont possible à traiter la résilience pour optimiser son rapport prime sur Risques (P/R) et d'ailleurs en 2017 la lettre aux actionnaires avait pour thème principal : « La RESILIENCE en ACTION » , un beau jeu de mot pour amener le message subliminal que mieux la résilience sera traitée meilleur seront les retours aux actionnaires ! En fait, La résilience oui, mais le business surtout ! (SWISS RE, s.d.)

C'est ce qui a amené l'équipe de Swiss Re à intégrer les grands réseaux d'influence ainsi Christian Mumenthaler (CEO) et Walter Kielholz (Président VR) sont membres de Bilderberg. L'appui auprès des villes de 100RC leur permet tout simplement en tant que réassureur mondial de connaître les forces et faiblesses des grandes mégapoles et donc de leurs pays par transition. Participer au projet 100RC en instiguant des conseils, du partage d'expertise certainement mais pour en tirer en retour des informations au centuple.

- **Des partenaires orientés « CLIMAT »**

- **The Climate Group**

Créée en 2004 par Tony Blair, - alors Premier ministre du Royaume-Uni -, et la Fondation Rockefeller Brothers, The Climate Group est reconnue comme une organisation non gouvernementale qui s'active à la transition de nos sociétés vers une économie au maximum « dé-carbonée ». Avec cet objectif, elle a créé et anime différents groupes spécialisés, certains embarquant des États, d'autres des entreprises,

et même parfois les 2 en même temps. Ainsi le RE100, lancé en 2014, qui fédère déjà un nombre évolutif et à ce jour de 118 sociétés à travers le monde, réunies pour promouvoir les énergies renouvelables. Parmi elles : Schneider Electric, la FIA - Formula E, BMW Group, et le constructeur automobile indien Tata Motors qui a remporté fin septembre dernier un contrat pour fabriquer des milliers de voitures électriques sur son territoire de plus en plus confronté à une pollution galopante. Du programme RE100 à une transposition EV100 pour le développement de la mobilité électrique, il n'y avait donc qu'un pas qui a été franchi il y a quelques mois.

« *Nous voulons faire du transport électrique la nouvelle norme !* », avait souligné Helen Clarkson à la fondation du groupe. « *EV100 utilisera le pouvoir d'achat collectif mondial des entreprises et aura une influence sur les employés et les clients pour créer une demande et réduire les coûts* », avait-elle détaillé. Pour le groupe EDF, « *l'électricité doit jouer un rôle majeur dans la « dé-carbonisation » des économies et la lutte contre le changement climatique. On estime aujourd'hui qu'un million de véhicules électriques en circulation représenteraient une consommation de 3 TWh* ». L'engagement de l'énergéticien dans EV100 rejoint celui des collectivités et des territoires qui se mobilisent toujours davantage depuis quelques années sur les enjeux de mobilité douce et bas carbone.

Au sein du Climate Group, on retrouve ARUP, SWISS RE, ROCKEFELLER ou encore Goldman Sachs...

#### ○ **Nature Conservancy**

Présidé par Brian Mc Peek. Il a été consultant chez McKinsey & Company et a occupé pendant huit ans divers postes d'officier dans l'armée de l'air américaine, y compris des affectations au Bureau du Secrétaire à la défense et au quartier général de l'armée de l'air.

A l'image des Rockefeller, si on ne fait que s'appuyer sur leur slogan « *An Audacious Plan to Save the World's Oceans* », cette fondation se porte en « sauveur du monde » sur l'axe de l'eau et des océans notamment mais plus généralement en s'appuyant sur la Nature. Des projets spécifiques à la résilience autour de la montée des eaux notamment est traité dans des entités dédiés comme Coastal Resilience (COASTAL Resilience, s.d.) qui mettent à disposition des outils spécifiques à la résilience des bords de côtes. C'est un programme dirigé par The Nature Conservancy qui examine le rôle de la nature dans la réduction des risques d'inondation côtière. Le programme consiste en une approche, un outil de cartographie Web et un réseau de praticiens du monde entier qui soutiennent la planification de l'atténuation des risques et de l'adaptation au changement climatique. Les équipes de Nature Conservancy peuvent faire partie du tutorat des villes côtières ayant la montée des eaux comme risque majeur de leur projet.

Un cas concret est le guide que propose Nature Conservancy avec 100RC pour les villes qui veulent « *Building Urban Resilience with Nature* » le guide d'action du praticien ayant à mettre en œuvre cet axe.

On trouve dans ce guide trois points d'appui :

- Des outils et un vocabulaire pour plaider en faveur de l'investissement dans les infrastructures naturelles en pouvant communiquer clairement sur les bienfaits de la nature et comment ils contribuent à la résilience urbaine ;
- Des exemples de villes dans le réseau 100RC qui a pris des mesures pour introduire et élargir le rôle de la nature et des infrastructures naturelles et partager leurs objectifs de résilience ;
- Des étapes pratiques que les villes peuvent prendre pour introduire des solutions et se porter défenseur de la nature.

Ici un autre exemple de collaboration entre The Nature Conservancy, AkzoNobel, Risk Management Solutions et Veolia qui ont rejoint l'initiative 100 villes résilientes (100RC) de la Fondation Rockefeller pour améliorer la résilience de la construction urbaine dès septembre 2014. (HOWER Mike, s.d.)



Encore un bon exemple de Social Learning, en se positionnant comme apporteur de solutions, de méthodes, via des outils mis à disposition. Au sein d'un réseau de villes portant les mêmes risques et contraintes, c'est l'occasion de partager des idées pour atteindre les solutions à la résilience. La force du réseau Rockefeller met en connexion de grandes références de la phase cadrage du projet jusque-là mis en œuvre.

Les partenaires 100RC étant très nombreux, nous allons nous arrêter ici sur quelques majors en compléments des cas décrits ci-dessus, les autres pourront être consultés en annexe. (cf. les PARTENAIRES 100RC).

- **Des partenariats données et analyses de data**

- **Palantir**

Dès 2013 au lancement du projet 100RC, Palantir est l'un des 5 premiers partenaires initiateurs du programme 100RC avec The American Institute Of Architects, Swiss Re, Palantir Technologies, Inc., World Bank Group. Palantir va rejoindre cet engagement et déployer sa plateforme de fusion et d'analyse de données en créant un tableau de bord de la résilience pour chaque ville. Ce partenariat sera lancé avec un pilote à la Nouvelle-Orléans pour tester et affiner le tableau de bord. La Ville de la Nouvelle-Orléans travaillera avec Palantir et la Fondation Rockefeller pour affiner le tableau de bord afin qu'il soit plus utile pour les 100 villes résilientes une fois sélectionnées. Peter Thiel (Parti Libertarien), investisseur précoce de Facebook, site populaire de réseau social, est membre du Conseil d'Administration. En 2004, il fonde la société de Big data Palantir Technologies. Il finance la Methuselah Foundation (Dr. AUBREY DE GREY cf. programme sur les thérapies d'ingénierie tissulaire et de médecine régénérative) ... On y retrouve les Rockefeller !

La Fondation Thiel supporte les recherches de la SENS Foundation, dirigées par le Dr. de Grey, visant à inverser le vieillissement biologique. Il a créé la Fondation THIEL. On est bien dans la suite des fondamentaux de la Fondation Rockefeller. C'est naturellement que la collaboration à 100RC s'initie sous l'angle de la gestion des données, le nerf de la guerre et du business.

- **Arup**

Arup est une agence internationale de conseil en ingénierie fondée au Royaume-Uni par Sir Ove Arup en 1946. En tant que fondateur de la firme, la personnalité et les écrits de Sir Ove Arup restent des éléments clés pour saisir la culture de cette entreprise.

Il croyait aux vertus morales de l'ingénierie et considérait que son isolement disciplinaire était un frein à leurs accomplissements. Il incitait donc à l'innovation, à l'intégration entre les diverses disciplines du secteur et au surpassement des divisions entre clients, architectes, ingénieurs et autres acteurs du monde de la construction. Son propre travail en tant qu'ingénieur des structures a d'ailleurs permis d'établir la réputation de la firme, notamment via la conception de la structure de l'opéra de Sydney. Sa vision de l'ingénierie incluait l'engagement des ingénieurs dans des problématiques sociétales afin de contribuer au développement humain.

Afin d'accomplir ce dessein moral, trois grands thèmes du secteur de la construction devaient être impérativement discutés et critiqués : la distinction entre architecte et ingénieur ; les divisions entre instruction, conception et construction ; les limites propres à la spécialisation des savoirs. En traitant ces trois questions, il a progressivement mis en place une philosophie de la conception ainsi qu'un mode particulier de gestion de la firme Arup.

Sur cette base philosophe du père fondateur, Arup est une société indépendante de concepteurs, de planificateurs, d'ingénieurs, de consultants et de spécialistes techniques qui s'occupe de tous les aspects de l'environnement bâti d'aujourd'hui.

Arup soutient le réseau 100RC avec le City Resilience Index, un outil complet permettant aux villes de comprendre et d'évaluer leur résilience. Développé par Arup avec le soutien de la Rockefeller Foundation, le City Resilience Index a été conçu comme une auto-évaluation via un outil en ligne (extranet sécurisé). Nous serons amenés à décrire la méthode et ses outils plus en détail dans les chapitres suivants. Les administrations municipales et leurs partenaires peuvent s'en servir pour rassembler des données et créer une base de référence de la performance en matière de résilience afin d'éclairer les décisions en matière de politique et de planification.

En complément du City Résilience Index, un nouvel outil spécifique aux problématiques de gestion de l'eau a été pensé par ARUP toujours autour de la collecte et l'analyse des données. Cinq villes ont été sélectionnées pour contribuer à l'élaboration d'un cadre mondial pour la résilience de l'eau. Le cadre de gestion de la résistance de l'eau dans les villes (CWRF), développé par Arup avec le soutien de la Fondation Rockefeller, aidera les villes à mieux se préparer et à faire face aux chocs et aux contraintes affectant leurs systèmes d'alimentation en eau.

Dans le cadre de ce partenariat, le projet explorera les problèmes d'eau particuliers de chaque ville par le biais de recherches sur le terrain et d'entretiens avec les parties prenantes menés avec Arup. Les données et les résultats seront utilisés pour établir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer la résilience de l'eau de la ville, pour une utilisation dans n'importe quelle ville, n'importe où. Le cadre de résilience de l'eau pour les villes qui en résultera constituera une norme mondiale pour la résilience de l'eau, qui permettra aux villes de diagnostiquer les problèmes liés à l'eau et d'utiliser ces informations pour éclairer les décisions en matière de planification et d'investissement.

En conclusion, une toile de fond se tisse avec des points d'entrée via des « sociétés Rockefeller compatibles » permettant d'assurer que le message est passé, que la méthode est ingérée. C'est ce que l'on appelle du Social Learning en attaquant sur tous les fronts du combat au réchauffement climatique, en faisant en sorte d'occuper le terrain, ... tout le terrain.

Des appuis via des sociétés d'expertise internationale sont mis à disposition des villes et notamment dans les pays en voie de développement où le sujet de la résilience n'aurait pas été sinon priorisé. C'est inévitablement la très bonne occasion de poser sa marque, pour un business court, moyen ou long terme. Le projet 100RC est un prétexte pour déclencher les entrées en relation sous le couvert de préparer le monde de demain. Alors les villes ne deviennent-elles pas 100RC dépendantes ?

## **Partie IV : La France dans le modèle de la résilience - Les majors industriels français suivent le mouvement 100RC**

Il est important de prendre le temps de l'analyse de l'intégration de ce modèle des 100RC issu de la fondation Rockefeller et de la prise en compte du principe de RESILIENCE au sein de leurs process par nos majors industriels français bien souvent très impliqués également à l'international. Il est important de comprendre jusqu'à quel point l'influence de ce modèle peut amener nos sociétés issues du tissu industriel et financier français à prendre une orientation mêlant leur propre ADN et celle inculquée par le modèle Rockefeller.

Comme on l'a vu, la Fondation RF se donne pour mission, au-delà de sauver le monde, d'intégrer au quotidien de nos dirigeants politiques, financiers, industriels un mode de pensée et dans le cas de ce projet de poser la résilience comme désormais un axe incontournable : la résilience devient quasiment un article faisant foi, comme un alinéa à intégrer à tous les projets notamment dans la préparation à la mutation des villes. Suite à des entretiens, rencontres et analyses d'informations nous le confirmons : ce principe de la Résilience a commencé à bien s'ancrer dans le quotidien de nos dirigeants, nos politiques, et la problématique de résilience devient Le Chapitre à intégrer à tout projet. Le principe est en place : la résilience, point de passage obligé pour instruire les projets dans un axe de progrès écologique social ou pour être partie intégrante de la sécurité globale des territoires. Sans

pouvoir considérer que le projet 100RC est pris comme la trame des réflexions des acteurs de la résilience en France au sens politique et aux travaux de réflexion notamment engagés par le ministère de la Transition écologique et solidaire, on constate néanmoins que ce qui a trait à la résilience est totalement « tendance ».

On pourra analyser quelques grands acteurs français qui positionnent au niveau de leur gouvernance soit des entités bien souvent nommés « institut » (chez Vinci ou Véolia) et qui nomment des directeurs de la fonction résilience, ceux-ci en relation avec les CRO du projet 100RC.

Bien souvent, que ce soit au travers des réseaux sociaux (Twitter notamment) ou lors de séminaires ou tours de table, la liaison avec 100RC est réalisée et bien souvent évoquée.

Au niveau Français, des acteurs parlent désormais aujourd'hui de la résilience. Au-delà des nombreux enseignants chercheurs qui travaillent le sujet, on observe sur le territoire hexagonal une appropriation de la thématique par des acteurs publics de l'état. Le principal porteur public en territoire français de la thématique est le CEREMA. On ne peut pas nier l'évidence que le travail porté par 100RC a l'avantage de mettre l'accent, comme toute bonne approche de résilience territoriale ou urbaine, sur la fédération des acteurs autour d'un projet. Le CEREMA participe d'un coté en partenariat avec Sébastien Maire, CRO 100RC de Paris, à la formation des cadres de la ville de Paris, de l'autre ils travaillent à adapter la méthodologie 100RC : le City Resilience Framework, afin que celui-ci réponde aux problématiques des territoires et des villes françaises de province de taille plus petite. Lorsque l'on aborde la question de participation des acteurs nationaux aux comités techniques de normalisation de la résilience, les réponses sont plutôt floues. Les agents territoriaux confirment la présence, lors des comités de normalisation, de délégations de certains pays qui viennent en nombre et ont une vision et une action très stratégique au sein de ces comités, ce qui manque encore à la France malgré que l'on en soit conscient depuis de nombreuses années (Délégation interministérielle aux normes - Lydie EVRARD , 2014).

## **Quelques initiatives du secteur politique**

- **Les 1<sup>er</sup> assises de la sécurité globale des territoires**

Elles se sont déroulées à Lyon sur 3 jours fin mai 2018.

Sur la base de nombreuses tables rondes, la résilience a été abordée sous tous les angles faisant intervenir des intervenants spécialistes de leur périmètre (réassurance, sécurité, investissent en construction/reconstruction, stratégie). Le CRO 100RC de Paris participait à une table ronde qui avait comme thème « Résilience : territoire, villes, métropoles, régions ». On trouvait aussi au tour de cette table Karim Selouane de Vinci Construction (Institut Léonard) ou Christian Sommade (HCFDC) ou encore Melissa Mellado Ruiz (Véolia – directrice résilience). On est bien là dans l'axe d'analyse de la Fondation d'intégrer via les métropoles. Une réflexion intéressante a été partagée sous la notion de « entrer en résilience et en bonne gouvernance » et citant que « et si la prise en compte des risques et la mise en place de critère de résilience climatique devenait une condition pour emprunter sur les marchés financiers ou pour s'assurer ». (Revue PREVENTIQUE n°162 numéro spécial, 2019)

Ces premières assises intégraient des partenaires maîtrisant très bien cet écosystème, ce bassin de relations et ces préoccupations de sécurité globale des territoires comme le SDSIE (Service de défense, de sécurité et d'intelligence économique) ou encore le CEREMA (Centre études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement).

- **La mairie de Paris, Anne Hidalgo et le C40**

La ville de Paris via la maire Madame Anne Hidalgo est très impliquée dans les dossiers et projets traitant de la résilience des villes et bien au-delà du territoire français. Paris fait partie des villes

retenues par le 100RC mais aussi du réseau C40. D'ailleurs fin avril 2018 la maire de Paris, Anne Hidalgo, voit son mandat renouvelé pour un an à la présidence de C40 Cities, initiative qui regroupe 96 métropoles autour des enjeux de changement climatique. En avril 2017 ont été révélés les noms des 11 femmes qui prendront part au projet « Women 4 Climate », présidé par Anne Hidalgo depuis décembre 2016. L'initiative est lancée par l'organisation C40 Cities dans un but commun : lutter contre le réchauffement climatique et la pollution de l'air en proposant des projets concrets.

Le 21 février 2019 une nouvelle session : Leaders et innovateurs du monde entier étaient rassemblés à Paris pour la 3ème Conférence #Women4Climate du C40, une journée de mobilisation des femmes pour le climat. (WOMEN 4 Climate, 2018)

Suite au financement pour deux ans par le projet 100RC d'un poste de City Resilience Officer en la personne de Sébastien Maire, cela a permis à la ville de Paris d'utiliser la caisse de résonance de ce Club de presque 100 villes, grandes métropoles mondiales, pour initialiser son projet orienté principalement autour de l'axe écologique. Il ne nous a pas été permis de rencontrer le CRO de Paris afin de partager sur l'apport réel de la participation à ce projet, les données fournies à la Fondation Rockefeller via la méthode ARUP versus les gains en retour.

## **Les porteurs du secteur économique**

- **Veolia**

On peut dire que VEOLIA est très transparent et affiche clairement son intérêt pour le projet 100RC. Son ambassadrice, Melissa Mellado Ruiz, Directrice générale du programme Résilience de VEOLIA depuis octobre 2017 semble avoir une mission claire en ce sens. Son Curriculum vitae est très clair sous un rôle énoncé de Directeur adjoint du programme Résilience de Véolia. Cette direction spécifique de l'entreprise développe le programme « Urban Resilience » grâce à des solutions environnementales innovantes liées aux marchés de l'eau, des déchets et de l'énergie et adaptées aux villes du monde entier.

La mission affirmée avec la coordination de la participation de Veolia au programme « 100 villes résilientes » (Fondation Rockefeller) afin d'identifier les vulnérabilités des villes et de les aider dans leur stratégie de solutions d'atténuation :

- Structuration de l'implication de Veolia dans le partenariat ;
- Développer la proposition de valeur et le positionnement de la résilience ;
- Soutien au projet de la Commission des égouts et des eaux de la Nouvelle-Orléans ;
- Suivi mensuel avec les pays et villes où Veolia est impliqué ;
- Coordination, ordonnancement et direction de projets, diplomatie et communication, suivi et référentiel de performance, gestion des risques de projet et analyse des actifs critiques ;
- Plans d'action pour le développement commercial de la résilience ;
- Conception et animation d'ateliers sur mesure avec les villes ;
- Analyse des risques et recommandations d'atténuation selon les scénarios pour les villes et les États ;
- Analyse environnementale et risques associés pour les études préalables sur la résilience ;
- Aperçu de l'implication et de l'alignement des parties prenantes industrielles sur les contrats de performance.

Sont en charge des Partenariats Résilience pour Veolia :

- Un membre du comité directeur de Swiss Re et suivi du plan d'action ;
- Tisser d'autres partenariats potentiels : C40, UNISDR, Banque mondiale, UN Habitat.

D'ailleurs cette direction de Veolia a cherché mi-2018 un stagiaire pour travailler sur 100RC auprès de Melissa Mellado-Ruiz. (VEOLIA, Offre de stage Analyste Business Development Resilience Urbaine, 2018)

Ci-dessous la description de la mission attendue pour le stagiaire :

- Au sein de l'équipe Business Development (BD) de la Direction Développement, Innovation et Marchés (DDIM) de Veolia, vos missions porteront sur le projet « 100 Résilient Cities » (100RC), mis en place en partenariat avec la fondation Rockefeller (RFF).

Melissa Mellado Ruiz est notamment citée dans les remerciements de la mise en place du projet 100RC de Montevideo. Mais aussi lors de son intervention à Pollutec 2018 le Salon des acteurs de l'environnement et de l'énergie, elle affirme ce qui en d'autres mots est la trame de la doctrine du projet 100RC : avec la convergence de la mondialisation, de l'urbanisation et du changement climatique, les villes s'efforcent de s'adapter aux risques croissants et d'améliorer la sécurité, l'efficacité, la qualité de vie et la récupération des ressources pour leurs habitants et leurs entreprises. La résilience est devenue un facteur clé du maintien de la durabilité, de la compétitivité et de l'attractivité de ces écosystèmes urbains, afin de transformer leurs risques en opportunités. Les villes sont donc à la recherche de solutions numériques innovantes permettant de résister et de s'adapter aux chocs soudains (ouragans, etc.) et aux stress constants (infrastructures vieillissantes ou peu fiables, etc.). Les villes deviendront des villes intelligentes et résilientes, utilisant les nouvelles technologies pour élaborer des stratégies à long terme, élaborées conjointement avec le secteur privé, pour mieux comprendre et surveiller leurs défis et pour réduire leur profil de risque au fil du temps. (POLLUTEC, 2018)

Les 20 et 21 septembre 2018 à Valladolid au congrès européen des Smart et Resilient Cities elle cite clairement l'intérêt du projet 100RC dans les slides de son intervention, l'appui au projet de résilience, le modèle, celui de la Nouvelle-Orléans aux États-Unis. (Forcitizens.com, 2018)

Déjà à Davos, en Suisse le 22 janvier 2016, La Fondation Rockefeller, Veolia et Swiss Re Corporate Solutions Ltd, annonçaient avoir uni leurs forces pour dévoiler une initiative innovante de reprise des infrastructures afin d'accélérer la reprise économique au lendemain d'événements catastrophiques pour les villes du monde entier. Les deux entreprises collaboreront avec 100 villes, dont la Nouvelle-Orléans, pour concrétiser ce partenariat, conçu pour aider les villes du monde entier dans les domaines de l'adaptation au changement climatique, de la réduction des risques de catastrophe, de l'amélioration de l'infrastructure et du relèvement (Annoncé par la présidente de la Fondation Rockefeller, Mme Judith Rodin en compagnie d'Agostino Galvagni, PDG de Swiss Re Corporate Solutions et d'Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia).

En vertu de l'accord de partenariat, Swiss Re et Veolia collaboreront avec les villes pour mieux comprendre l'exposition au risque des actifs critiques dans le cadre de scénarios climatiques actuels et futurs. Sur la base de ces évaluations, les villes peuvent élaborer des plans de résilience afin de réduire le risque d'atteinte de ces actifs et, simultanément, de réduire leur exposition au risque. En prévoyant des chocs et des stress majeurs, les villes renforcent non seulement la résistance de leurs infrastructures vitales mais ils peuvent également limiter les interruptions économiques et commencer à réparer rapidement les dommages sans attendre les évaluations d'assurance, les paiements et les sollicitations de propositions de réparation. Le résultat de ce partenariat fournira non seulement aux villes de nouveaux outils pour faire face aux risques en constante évolution, mais assurera également la qualité de vie et le dynamisme des villes en renforçant leur résilience économique et physique. Les deux entreprises travailleront au développement d'un projet pilote pour l'initiative dans une ville de type 100RC, telle que la Nouvelle-Orléans. Par exemple, le projet pilote potentiel pourrait être axé sur certaines infrastructures de la ville, notamment les systèmes critiques d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

Les partenaires apportent chacun plus de 150 ans d'expérience au partenariat : Veolia, une société de gestion des ressources possédant une grande expertise dans les domaines de l'eau, de l'énergie et des déchets, et Swiss Re, une société de réassurance dotée d'une grande expertise dans la compréhension, la quantification et la tarification de l'exposition au risque. En vertu de cet accord, les deux partenaires procéderont à des évaluations des risques des villes, identifieront leurs atouts les plus vulnérables et les plus précieux et travailleront ensemble pour élaborer des stratégies de résilience autour de ces atouts. « *Ce partenariat passionnant nous montre que, lorsque des entreprises leaders telles que Swiss Re et Veolia se rencontrent, l'ensemble est supérieur à la somme de ses parties* », a déclaré la Dr Judith Rodin, présidente de la Fondation Rockefeller.

*« En combinant leur expertise, cette initiative aidera les villes à identifier à la fois les vulnérabilités et les opportunités, et ouvrira la voie à une résilience accrue. Les investissements dans le renforcement de la résilience garantissent que le tissu même de nos communautés reste fort, que ce soit dans le bon temps ou dans le mauvais temps ».*

*« Ce partenariat est un signe que le secteur privé comprend mieux ce dont les villes ont besoin pour renforcer leur résilience. Ils sauront quels sont les risques, comment il doit s'améliorer, qui va les réparer et d'où proviendront les fonds, tout ce qui leur permet de rebondir plus rapidement »*, a déclaré Michael Berkowitz, Président de 100 villes résilientes. « *Notre partenariat avec Swiss Re incarne le fait que la résilience va bien au-delà. Prévention des risques et récupération en cas de catastrophe naturelle* », a déclaré Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia.

*« Nous sommes fermement convaincus que la résilience renforce l'attractivité des villes et représente un avantage concurrentiel pour les villes ».* « *Lorsque nous avons adhéré au projet des 100 villes résilientes en tant que partenaire fondateur en 2013, une partie de l'engagement était de créer une boîte à outils fonctionnelle pour les villes. Évaluer, chiffrer, préparer et atténuer les risques. Notre partenariat avec Veolia nous rapproche de la réalisation de cette vision et nous sommes convaincus que si nous pouvons en faire un succès, le concept pourra être étendu et reproduit pour d'autres villes et pour d'autres services. C'est une étape importante pour faire passer la résilience du discours à l'action* », a déclaré Agostino Galvagni, CEO de Swiss Re Corporate Solutions.

Et Joseph Becker Directeur général de la S&WB, sociétés des eaux de la Nouvelle Orléans d'ajouter : « *Véolia a joué un rôle crucial dans un projet de résilience stratégique en construisant un générateur de 4 MW à l'intérieur de l'usine de traitement des eaux usées d'Eastbank. L'entreprise est en charge de la gestion et de la maintenance de manière que, même si un autre ouragan venait à détruire le système électrique de l'usine, le générateur reste capable de fournir l'électricité dont nous avons besoin pour gérer l'installation* ».

*« C'est la première fois que nous ne nous contentons pas d'offrir une solution financière à une ville en lui remettant un chèque après un événement traumatisant. Nous avons décidé, cette fois-ci, de travailler en collaboration avec Veolia afin de trouver le moyen de remettre les infrastructures en service le plus rapidement possible après une catastrophe »*, selon Ivo Menzinger Directeur Partenariats mondiaux, Swiss Re. En août 2015, La Nouvelle-Orléans a publié « *Resilient New Orleans* », une des premières stratégies mondiales destinées à renforcer la résilience urbaine.

Fondée sur plus de dix ans de travaux de planification et de prévision sur l'avenir de la ville, l'initiative propose des stratégies audacieuses assorties de partenariats engagés pour faciliter la transition entre la phase de remise en état et le renforcement de la capacité de résistance de la ville pour les 300 prochaines années.

Pour Véolia c'est certes l'intérêt de rentrer sur des marchés de grande envergure mais en intégrant le modèle d'influence de 100RC n'est-ce pas le risque d'un pilotage par la « norme 100RC », une mise sous contrôle ? Sur le projet de Santiago du Chili publié en mars 2017, Véolia est cité comme partenaires majeurs au côté d'Ernst and Young. (100 ResilientCities, 2017)

Ainsi à la fin de cette année 2015 le 13 octobre sur des travaux de préparations à la COP21 on retrouvait ARUP associé à Veolia au sein d'une liste de partenaires. Pour la COP 21, une campagne autour de #climateiswater est menée par le Conseil Mondial de l'Eau afin de rendre l'eau plus visible. Il est appuyé par un « comité de pilotage international », où figurent le Partenariat Français pour l'Eau, le Stockholm International Water Institute (SIWI), Alliance for Global Water Adaptation (AGWA), UNESCO - IHP, Réseau International de Organismes de Bassin (RIOB), Ministère de l'eau du Maroc, Nile Basin Discourse (Effet Papillon), IUCN, Women for water, Global Water Partnership, Green Cross, le Secrétariat International de l'Eau, l'Académie de l'eau, ARUP, CDP, IWRA et WWF. Chaque organisation souhaitant rejoindre l'initiative sera un "partenaire" de la campagne.

Cette liste de partenaire intègre bon nombre d'entités ayant des liens avec la fondation Rockefeller (Arup, Green Cross, WWF, Alliance for Global Water Adaptation (AGWA), ...). En rentrant dans ce cercle peut-on garder toute sa liberté d'entreprendre, de décider hors contraintes de ce réseau qui pourrait se refermer sur Véolia ? La question s'est-elle posée au sein du Board ou du comité exécutif de Veolia du risque ou pas de rentrer dans un moule de la normalisation orienté par le projet 100RC du fait des cabinets de conseil comme ARUP mandaté Rockefeller ou tout autre cabinet de conseil ...américain ? D'autant que Veolia dispose de son propre institut : l'Institut Véolia. On pourrait penser que la souveraineté du groupe français pourrait se passer de ce tutorat Rockefeller de grande proximité, mais en y regardant de plus près, on y note aussi la présence américaine forte.

#### **L'Institut VEOLIA :**

Plateforme d'échanges et de débats, l'Institut Veolia mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société, depuis 2001. Sa mission est de proposer des regards croisés pour éclairer le futur. En lien avec le monde académique international, l'Institut Veolia apporte des éclairages multidisciplinaires sur le monde en mutation et analyse les enjeux environnementaux et sociétaux des prochaines décennies.

Au fil des ans, l'Institut Veolia a tissé un réseau international de haut niveau, formé d'experts intellectuels et scientifiques, d'universités et organismes de recherche, d'autorités publiques, d'ONG, d'organisations internationales, etc. L'Institut intervient via ses publications et conférences de haut niveau et ses groupes de réflexion prospectifs et son réseau international. Reconnu comme une plateforme légitime sur les enjeux globaux, l'Institut Veolia a été admis comme « Observateur ONG » par la Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Grâce à la réputation internationale de ses membres et à leur expertise, le Comité de prospective guide les travaux et le développement de l'Institut. Le Comité de prospective est actuellement composé d'Harvey Fineberg , Président de la Gordon and Betty Moore Foundation et ancien Président de l'Académie nationale de médecine des États-Unis ; Pierre-Marc Johnson, Avocat international et ancien Premier Ministre du Québec ; Philippe Kourilsky, Directeur général honoraire de l'Institut Pasteur ; Mamphela Ramphele, ancienne Directrice générale de la Banque Mondiale ; Amartya Sen, Prix Nobel d'économie et Professeur à l'université Harvard et Nicholas Stern, Professeur d'économie à la London School of Economics, Fellow à l'Académie britannique et la Royal Society.

- **Vinci**

Vinci, société française, acteur mondial, leader des métiers de la concession et de la construction d'infrastructure BTP se donne aussi une raison d'être à un niveau social, environnemental. Le slogan en entête de son site institutionnel (VINCI, 2019), en donne l'orientation : « *Nous croyons aux principes humanistes* », « *Notre mission est de concevoir, financer, construire et gérer des infrastructures et des équipements qui contribuent à l'amélioration de la vie quotidienne et à la mobilité de chacun* ».

- **Créer de la valeur collective**

Parce que nos réalisations sont d'utilité publique et qu'elles transforment fortement les villes et les territoires, nous poursuivons une politique de développement durable exigeante et pragmatique ». Vinci à son niveau a pris le sujet de la résilience sous l'angle des vulnérabilités du fait de son implication dans ses 2 axes au travers d'une implantation dans 175 pays : gestion des concessions (gares, parking, aéroport, autoroutes, stade, ...) et le contracting (réponse appel d'offres, conception, délivrance, etc).

Le projet « *WE ARE LEONARD* », le projet « *VINCI* » sur la résilience offre la capacité à faire émerger des jeunes-pousses, startup pouvant porter des projets autour de la résilience. En 2018, c'est 5 projets majeurs qui ont été priorisés dont l'un nommé RESALLIENCE. Karim SELOUANE a pris la direction de ce projet. Nous avons pu avoir un échange très ouvert avec lui. RESALLIENCE, entité de conseil apporte son appui aux villes ou pays en souhait de porter une réflexion sur les enjeux d'impacts climatiques, traitement de la résilience associée en prenant en compte les paramètres spécifiques du cas. Les programmes de résilience ont dû s'ouvrir à 360° en intégrant les ASSUREURS (Assurances dommages, réassurances), les bailleurs de fonds, les politiques pour leurs stratégies territoriales. Tout cela a amené la nécessité de disposer de STANDARDS.

- **Des personnes, des entités liées de près ou de loin avec la Fondation Rockefeller**

L'Institut Véolia a organisé mardi 18 décembre 2018 une conférence-débat sur les « villes résilientes » à l'occasion de la parution de sa revue dédiée au même thème. L'intérêt de la collaboration est très clairement énoncé et écrit en toute transparence :

- Un extrait : « Accroître sa résilience devient une opportunité pour la ville. Lancée en 2013, l'initiative 100 Resilient Cities de la fondation Rockefeller, offre un soutien financier et l'accès à un réseau de ressources et de partenaires. Elle a déjà permis de créer 90 postes de « directeur de la résilience » et d'élaborer 40 stratégies de résilience urbaine. De nouveaux outils comme les Resilience Bonds permettent de financer la réduction des risques en amont et les actions post-catastrophe. » (VEOLIA, 2018)

Par ailleurs, les villes ont compris la nécessité d'être proactives. Selon Karim Selouane, les projets C40 et 100RC sont deux modèles différents l'un (C40) est business et investissement /mise en œuvre, l'autre (100RC) est là pour intégrer le concept de résilience dans la croyance de tout un chacun, un « moyen pour changer le mode » via le formatage de la pensée, le soft power, un modèle de Social Learning.

- **AXA**

AXA, société d'assurances, leader français, implanté à l'international, en charge de la protection des personnes, des biens des actifs. En tant que gestionnaires d'actifs mondiaux d'une valeur de plus de 30 000 milliards USD (Swope, 2017), les assureurs sont également des investisseurs institutionnels majeurs. Leurs investissements dans des infrastructures résistantes aux changements climatiques pourraient façonner l'avenir des zones urbaines. Ce rôle est particulièrement important pour le renforcement de la résilience, car les compagnies d'assurance ont un intérêt direct à réduire les risques dans les villes afin d'obtenir un retour sur leur investissement. Par exemple, en avril 2017, AXA Investment Managers a annoncé un plan visant à se désinvestir des entreprises qui tirent plus de 50% de leurs revenus d'activités liées au charbon en raison de la prise en compte du changement climatique (AXA, 2017). Cela fait suite à la tendance des sociétés d'assurance à éliminer progressivement les investissements dans le charbon.

A décembre 2018, trois mois après avoir finalisé l'acquisition à plus de 15 milliards de dollars de son concurrent XL Group, AXA (devenu AXA XL) a commencé le processus d'intégration de cette grande compagnie spécialisée dans l'assurance des entreprises et la réassurance et domiciliée aux Bermudes.



L'acquisition de XL Group, qui assure des grandes entreprises et réassure des compagnies d'assurance dans le monde entier, le rend aussi un peu plus sensible aux catastrophes naturelles. Les investisseurs en ont eu un avant-goût avec le récent ouragan Michael aux États-Unis et les incendies en Californie. « *Il y a un travail d'éducation à faire sur notre portefeuille de catastrophes naturelles* », reconnaît Alban de Mailly Nesle, le directeur des risques d'AXA. (THEVENIN, 2018)

Dans un article interne du 25 novembre 2016, dont l'axe était « *initiatives pour lutter contre les risques de catastrophe* », Brendan Plessis, Head of Emerging Markets, XL Catlin, évoquait les coûts toujours plus importants du fait des catastrophes naturelles (citant notamment l'ouragan Matthew). Une approche intégrée est ainsi défendue et du fait des montants toujours plus importants à gérer pour les sociétés de ré-assurance, il est clairement validé que les initiatives publiques, privées, philanthropiques doivent se cumuler.

Pour réduire l'écart de protection, il est essentiel d'intégrer véritablement une approche publique-privée dans la gestion des événements extrêmes : une stratégie solide de financement et d'assurance des risques de catastrophe contribue à accroître la résilience financière des gouvernements, des entreprises, des communautés, des ménages et des particuliers.

Heureusement, les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG) du monde entier reconnaissent les avantages potentiels du secteur de la (ré) assurance - non seulement en raison de ses fonctions d'investissement et de transfert des risques, mais également de son expertise en modélisation des risques et en recherche sur la résilience. Le rapport de la Genova Association signale un certain nombre d'initiatives visant à sensibiliser les responsables politiques à l'importance de renforcer la résilience face aux événements extrêmes, notamment :

- Initiative «100 villes résilientes» dirigée par la Fondation Rockefeller ;
- « Making Cities Resilient », la campagne mondiale soutenue par l'ONU.

Et les actions de l'association internationale des maires ICLEI - Les gouvernements locaux pour la durabilité. Bien que des progrès aient été réalisés avec les gouvernements et les ONG, il est également essentiel d'examiner la meilleure façon de diriger l'assurance vers ceux qui en ont le plus besoin. C'est là que le secteur doit continuer à moderniser ses idées et à envisager de nouvelles technologies plutôt que de s'en tenir aux anciennes méthodes de distribution ». (PLESSIS Brendan, 2016)

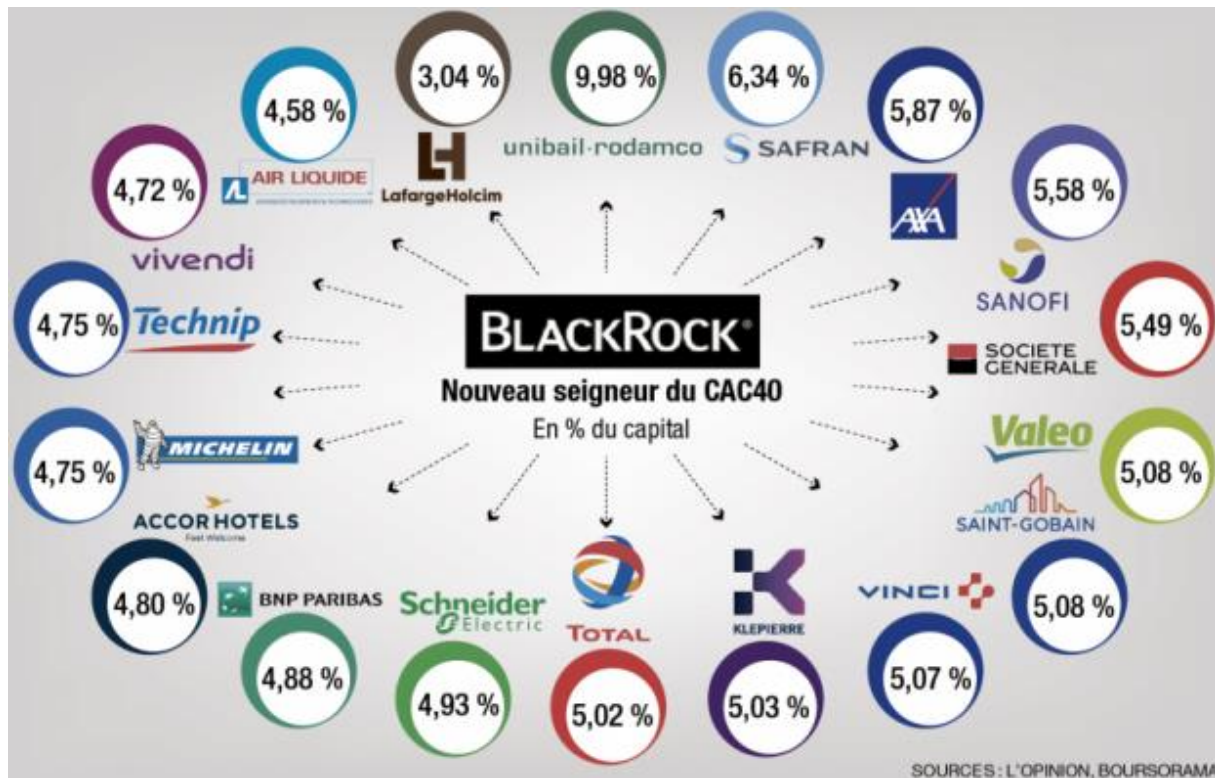
L'Association de Genève, dont AXA XL est membre, est un groupe de réflexion international sur des questions d'importance stratégique en matière d'assurance et de gestion des risques : à noter au sein de cette association le soutien total de l'ancien vice-président américain Al Gore, la présence de Swiss Re. Lors de son séminaire d'octobre 2014 à New-York, une présentation du projet 100RC est réalisé et la description du City Resilience Framework de ARUP est décrite. (SALKIN Andrew, 2014)

AXA Re, réassureur du groupe AXA a obtenu l'accord final de l'autorité indienne de réglementation des assurances (IRDAI) pour ouvrir une succursale de réassurance à New Delhi, ville qui entre dans le cadre du projet 100RC. La nouvelle entité débutera ses activités en septembre 2017. Elle se focalisera, dans un premier temps, sur la réassurance des programmes de protection sociale. La licence porte à la fois sur les branches vie, maladie et dommages. D'autres travaux communs entre ARUP et AXA mais aussi Swiss Re sont à noter.

Arup Corporate Finance Ltd a agi en tant que conseiller financier auprès d'AXA Investment Managers - Real Assets dans le cadre de son accord visant à acquérir une participation de 15% dans Agility Trains West de John Laing pour un montant d'environ 230 millions de livres sterling. AXA XL RE et Swiss Re, deux entités à l'échelon mondial qui recherchent des objectifs business communs en accompagnant les projets de résilience notamment pour en tirer parti via les données captées en se positionnant très tôt en accompagnateur. Déjà en 2006, l'Éthiopie a mis à l'essai un système d'assurance à indice macro-économique de sécheresse dans lequel le Programme alimentaire mondial (pour le compte du

gouvernement éthiopien) a acheté un dérivé météorologique à la société de réassurance AXA Re pour garantir les imprévus.

N'oublions pas que des acteurs américains sont en grande proximité d'entité comme AXA. BlackRock possède aujourd'hui des participations significatives dans 18 des 40 sociétés du CAC40, l'indice des valeurs phares de la Bourse de Paris comme AXA, Sanofi, Safran, la Société Générale, BNP Paribas, Schneider Electric, Michelin, Vivendi, Accor Hotels ou Lafarge Holcim. BlackRock se renforce dans les droits de vote chez AXA en octobre 2016 à presque 6%. (CercleFinance.com, 2016)



Sur ces quelques cas en France, on retrouve les références à 100RC, ses principes, ses méthodes, très souvent, dès lors que l'on aborde les sujets de résilience aux risques majeurs, de politique environnementale, le travail de soft power a posé son influence via le Social Learning, un savoir-faire certain, en avançant méthodiquement ses pions.

Des organismes tels que le CEREMA ou L'ADEME ont compris le besoin d'orientation des politiques de prévention participant à la résilience des territoires face à l'évolution de leurs vulnérabilités. Mais l'enjeu financier est important, la Fondation Rockefeller a compris ce nouvel enjeu et se positionne directement ou indirectement par ses intermédiaires de conseils (ARUP) ou de financement avec une force de frappe sans commune mesure, pour devenir la référence... avec le risque d'en devenir dépendant.

Du fait de ces besoins en financement, c'est d'ailleurs la Banque mondiale qui est la plus active en termes de capacité de financement à projets et le mouvement C40 en bénéficie pour les mettre en œuvre suite au plan « *United Nations Habitat - for a better urban future* ». La ville est le talon d'Achille, l'importance de la prédominance des « Villes état », ces mégapoles qui sont une localisation du pouvoir, disposant d'un poids économique et financier certain.

## Les actions des philanthropes

- **Le C40**

Au sein du C40 ce sont déjà 96 villes et non des moindres (New York, Madrid, Montréal, Paris, San Francisco, ...) qui sont en réflexion et en partage d'idées, au sein d'un club de partenaires industriels et financiers, avec Anne Hidalgo comme présidente. Le C40 a pour orientation de lancer des appels à concours pour réinventer les villes, sur le comment modifier l'empreinte carbone et adapter la ville. « *re-inventing cities* » de bout en bout et utilisation de l'argent public de la ville et des territoires concernés. Par exemple sur Paris il y a au moins 25 projets en cours, par exemple Porte de Montreuil, St Vincent de Paul.

- **100RC**

La fondation a mis 100 millions sur la table pour financer des postes (les CRO) qui ont pour objectif d'accompagner les villes à écrire une stratégie. Il n'y a pas d'action concrète, de réel investissement à l'instar de C40. C'est une constitution de CLUB, juste pour 2 ans et pour insuffler un élan notamment coté des villes des pays en voie de développement qui sinon ne pourraient pas prioriser la résilience (elles ont d'autres urgences vis-à-vis de leur population). 100RC est là pour poser une vision du monde, en tenant compte du tissu local des pays/des villes, un principe de mécénat. C'est Paris qui aurait choisi ARUP comme cabinet d'appui à son étude, mais ce ne serait pas un modèle imposé selon Karim Selouane, et de toute façon il y a très peu de données échangées. 100RC ce n'est pas un data center. Arup n'est là que pour poser une méthode en ateliers participatifs pour lancer les travaux de réflexions. Il considère la FR comme des financiers lobbyistes, et 100RC n'a pas pour objectif d'être « éternel », juste un levier pour par contre, inscrire la résilience dans l'histoire, instaurer une prise de conscience mondiale : 100RC c'est un business pour créer un marché de la résilience. Il y a clairement un lien entre la finance et la résilience et si cela s'inscrit dans le long terme c'est gagné.

Parmi les acteurs qui s'engouffrent dans ce business ce sont les assurances et les réassureurs (Swiss-Re, AXA, Generali). Le financement de 100R est pour partie en provenance de la Banque mondiale qui vient appuyer les projets en demandant des garanties de résilience des projets, comme condition de financement long terme. L'évolution du climat et les risques associés l'amène à citer « on assiste à un changement de barycentre en positionnant le risque au centre, à devoir déterminer qui le porte, et comment fonctionner en cas de chocs ou si besoin accepter de fonctionner à minima sans couvrir 100% le risque ». Paris a donné le « LA » via le C40 et 100RC l'a repris plus une philosophie, un booster. Pour Karim Selouane, il ne faut pas associer 100RC comme la dictature de la norme, il faut le voir comme un plaidoyer d'un nouvel instrument pour « sauver le monde » puisque c'est l'axe philanthropique et naturel de la Fondation Rockefeller.

Vinci est néanmoins très impliqué dans le projet 100RC qui est cité dans le projet LEONARD, (VINCI, Résilience Climatique et Infrastructures, 2019). Clairement cités et bien connus, les projets C40 et 100RC, la norme ISO 37101 sont mis en exergue ainsi que les bonnes conclusions du projet porté par la Fondation Rockefeller. On notera ci-dessous « *LES QUALITÉS D'UN SYSTÈME RÉSILIENT* » nommés dans les supports du projet LEONARD : Un système réflexif, robuste, flexible, intégré, ingénieux, redondant et inclusive (cf. page 88-89).

La rencontre avec Karim Selouane a permis ainsi de faire la différence entre ce que porte le projet 100RC et la liberté de choix que les sociétés peuvent selon lui néanmoins garder.

## Conclusion générale

Pour conclure nos travaux, notre entrée en matière a permis de remettre en perspective le rôle que la famille Rockefeller et ses fondations (FR) ont joué et continue de jouer de génération en génération. Sous couvert de fondamentaux philanthropiques, Les Rockefeller continuent d'exercer leur influence en vue d'imposer non seulement leur vision au monde, mais surtout d'influer sur les politiques dans une optique intéressée. Véritable état d'esprit familial, l'influence est génétique. Avec naturel, ils s'emploient à déployer une méthode d'influence récurrente depuis plus de 100 ans, via une dynastie qui assume ses orientations en totale transparence.

Nous avons été à même de trouver des éléments détaillés sur leurs réalisations au fil de ces décennies avec des objectifs de prise de pouvoir clairement énoncés.

Au travers d'une galaxie d'influence tentaculaire à travers le monde, n'hésitant pas à s'associer à d'autres fondations et institutions, les Rockefeller ont tissé des relations avec le monde politique jusqu'au sommet des États, les grandes organisations internationales, les institutions financières, les grands décideurs industriels. Sur la base d'éléments étayés, on détecte bien que cette volonté de diffuser un monde à l'américaine, est clairement mise en perspective.

Le déterminisme de la Fondation Rockefeller peut se résumer à cette volonté sans faille de contribuer à modeler le monde selon sa vision, en prenant place sur les domaines de la santé, de l'énergie, de la formation, de la normalisation, du commerce international, et de demeurer un acteur de premier plan au niveau mondial. Véritable organisation internationale dont la « communauté est le monde », la Fondation Rockefeller s'appuie sur la puissance de son réseau et de ses contacts afin d'être reconnue comme un partenaire à part entière de cette mouvance internationaliste. Elle se présente à elle seule, comme un porte flambeau des États-Unis pour conduire les affaires d'une mondialisation démocratique. Les Rockefeller ont compris dès l'origine que la formule idéale pour mener leur politique philanthropique et leurs affaires telles qu'ils l'entendent, est de déployer un écosystème structuré autour de gouvernances multiples, en partenariat avec d'autres fondations, ONG, cercles d'influence au plus haut niveau en vue d'assurer leur pouvoir.

Plus agiles pour déployer des activités dispersées, la politique globale ou l'intention première est moins lisible : sous couvert de vouloir servir l'intérêt général, c'est la cause des États-Unis et des Rockefeller qui augmente son emprise.

Les fondations Rockefeller fonctionnent comme une multinationale, structurée et managée autour d'une communication maîtrisée. Cette approche subtile, intégrant méthode et efficacité permet en toute transparence d'initier des projets aux enjeux louables, dont à première vue, il paraît difficile de ne pas adhérer.

C'est un véritable encerclement des Rockefeller qui s'opère sur tout un système dit philanthropique car l'histoire a démontré qu'il s'agit bien de prendre le contrôle sur des pans entiers de l'économie : l'énergie pétrolière, les transports ferrés, l'immobilier... demain les énergies renouvelables. La Fondation Rockefeller a mis en exergue l'intérêt du soft power comme arme d'influence.

L'universitaire d'Harvard Joseph Nye montre qu'un pays ne peut être puissant sur la scène internationale que s'il combine habilement le « soft » et le « hard » d'où ce néologisme « smart power », naissance d'un nouveau concept : le « smart power » ou le pouvoir « intelligent ».

Alors quand la fondation lance, lors de son centenaire, le projet 100RC pour apporter des réponses aux difficultés de résiliences climatiques, sociales, environnementales des grandes métropoles, comment ne pas adhérer ? D'autant que la fondation finance dans chaque ville et pour deux ans un « City Resilience Officer », pour proposer (ou plutôt imposer) sa méthode permettant d'aider à faire émerger un projet propre à chaque ville via ses sociétés de conseil comme ARUP.

Arguant que les prochaines crises ou catastrophes ne peuvent être prédites, l'enjeu réside dans la capacité à contrôler la façon dont les villes peuvent répondre et s'adapter aux chocs et stress chroniques voire même à changer de paradigme en utilisant la résilience comme opportunité d'amélioration ou levier d'innovation. Pour résumer, il s'agit d'accompagner 100 villes à devenir plus résilientes face aux défis du 21<sup>ème</sup> siècle.

S'appuyant sur un réseau de partenaires issus de son réseau historique de « bienfaiteurs de l'humanité », ce n'est pas moins de 100 millions de dollars pour mener à bien ce projet nommé « 100 Resilient Cities » (100RC) qui sont investis par la Fondation Rockefeller. En 2015, la fondation annonce la mobilisation de 64 millions supplémentaires sur le dispositif.

Une organisation digne d'une PME est mise en place pour diriger le programme 100RC depuis New-York, en véritable prise de contrôle.

Nous avons pu établir des liens étonnants entre les sociétés de conseils préconisées, la grande proximité entre la méthode dite CRI (City Resilience Index) et les normes ISO de la résilience.

Les normes, bras armé d'une opération de social learning, sont, le point de passage obligé pour répondre à certains appels d'offre. Par conséquent, la résilience urbaine qui se construit actuellement sur base de normes ISO dont les Rockefeller auront tissé les fondations, permettent aux États-Unis d'avoir un coup d'avance et cela même si la norme imposée est décriée par le monde scientifique.

Les recherches autour du projet 100RC qui se sont concentrées sur les étapes d'analyses des faiblesses, nous ont permis de voir la continuité de mise en œuvre via un autre projet nommé C40. Dans ce projet, le C40 c'est aussi quelques 97 villes qui voient des projets se déployer sur le terrain. Et dans le C40, il y a aussi l'empreinte de la Fondation Rockefeller. A noter que la maire de Paris, madame Anne Hidalgo est présidente de C40.

Enfin nous avons pu, sur la base de nos rencontres et recherches sur le périmètre France, nous rendre compte comment les grands industriels, réassureurs, la Ville de Paris ont été embarqués dans ce projet 100RC.

Oui le Social Learning est une méthode d'influence dite de « smart power », oui c'est une technique que les fondations aux USA manipulent avec un grand professionnalisme et une très grande subtilité. On y contemple l'encerclement cognitif réalisé par la mise en exergue, la définition d'une nouvelle croyance, autour de la résilience urbaine, désormais largement partagée. On observe le déploiement et l'institutionnalisation de la méthode au sein des villes tel un procédé démonstratif permettant d'appuyer le pilier norme et permettant la capture des données parfois sensible des villes. On distingue ensuite la mesure et l'évaluation de la résilience urbaine au travers de la mise en place d'une norme ISO. La question qui peut se poser dès lors concerne l'avenir et les objectifs réels projetés par les initiateurs. Quels sont les risques pour les industriels français et européens ? Comment s'assurer au niveau local que la résilience ne sert pas prioritairement le discours du monde politique ? Où sont les états dans un dispositif où les décisions sont prises au sein des villes ? Transposé à l'échelle globale, ce nouveau cadre et les indicateurs sensés y répondre ne devraient-ils pas être scientifiquement étudiés et évalués afin de comprendre quelles pourraient-être les orientations et idéologies qu'il pourrait favoriser ?

## Bibliographie

- (s.d.). Récupéré sur <http://www.contre.info.com>
- (s.d.). Récupéré sur <http://www.contre-info.com>
- (s.d.). Récupéré sur [contre-info.com](http://www.contre-info.com): <http://www.contre-info.com>
- (s.d.). Récupéré sur SWISS RE: [https://www.swissre.com/dam/jcr:eb4793a3-5a51-4572-8ea542137f2c4d29/2017\\_fy\\_shareholders\\_fr.pdf](https://www.swissre.com/dam/jcr:eb4793a3-5a51-4572-8ea542137f2c4d29/2017_fy_shareholders_fr.pdf)
- (s.d.). Récupéré sur COASTAL Resilience: <https://coastalresilience.org/>
- (s.d.). Récupéré sur Wikipedia: [https://fr.wikipedia.org/wiki/John\\_Davison\\_Rockefeller](https://fr.wikipedia.org/wiki/John_Davison_Rockefeller)
- (s.d.). Récupéré sur Sandia: <https://www.sandia.gov/cities/>
- (s.d.). Récupéré sur FOUNDATION GROUP: <https://www.501c3.org/what-is-a-501c3/>
- (s.d.). Récupéré sur Le Monde Diplomatique: [www.blog.mondediplo.net](http://www.blog.mondediplo.net)
- (s.d.). Récupéré sur Global Water Forum: [www.globalwaterforum.org](http://www.globalwaterforum.org)
- (s.d.). Récupéré sur IEA Atlas Energy: <http://energyatlas.iea.org>
- (s.d.). Récupéré sur IEA Energy Atlas: <http://energyatlas.iea.org>
- (s.d.). Récupéré sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/Bangladesh\\_Rural\\_Advancement\\_Committee](https://fr.wikipedia.org/wiki/Bangladesh_Rural_Advancement_Committee)
- (s.d.). Récupéré sur Inside Climate News / Funders: <https://insideclimatenews.org/about/our-funders>
- 100 Resilient Cities - Meet the Team. (s.d.). Récupéré sur <https://www.100resilientcities.org/about-us/>
- 100 Resilient Cities. (2014). *City Resilience Framework*. Récupéré sur 100 Resilient Cities: <http://www.100resilientcities.org/resources/>
- 100 Resilient Cities. (2015). *Défi 100 villes Résilientes - dossier de candidature*. Récupéré sur 100 Resilient cities : <http://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/07/10020Resilient20Cities20Challenge20Eligibility20B20Criteria20FR ENCH.pdf>
- 100 Resilient Cities. (2019). *City Strategies*. Récupéré sur 100 Resilient Cities: <http://www.100resilientcities.org/strategies/>
- 100 Resilient Cities. (2019). *Independent Evaluation Finds 100 Resilient Cities Moving Transformation in Cities Across The Globe*. Récupéré sur 100 Resilient Cities: <http://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2019/03/100RC-2018-Independent-Report-Summary.pdf>
- (2017, Mars). Récupéré sur 100 ResilientCities: <http://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/07/Santiago-Resilience-Strategy-English.pdf>
- (2018, Février 22). Récupéré sur City Resilience Index Session: <https://klearn.adb.org/system/files/materials/2018/02/201802-city-resilience-index-session.pdf>
- (2019, Février 1). Récupéré sur L'ADN: <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/transparence/halte-business-pas-modeles/>
- (2019, Janvier). *Revue PREVENTIQUE n°162 numéro spécial*, pp. 47-48.

- 75 Years of Engaged Philanthropy / Philanthropy for an Interdependent World.* (s.d.). Récupéré sur Rockefeller Brothers Fund: <http://75.rbf.org/#!focus=2>
- A Digital History, Judith RODIN.* (s.d.). Récupéré sur The Rockefeller Foundation: <https://www.rockefellerfoundation.org/people/judith-rodin/>
- Anne-Emmanuelle BRIN. (2017, Octobre 4). *Philanthrocapitalisme et santé mondiale : les fondations Rockefeller et Gates.* Récupéré sur Médiapart: <https://blogs.mediapart.fr/anne-emanuelle-birn/blog>
- Annual Report.* (2016). Récupéré sur [www.350.org](http://www.350.org): <https://350.org/2016-annual-report/>,
- Annual Report.* (2017). Récupéré sur [www.350.org](http://www.350.org): <https://350.org/fr/rapport-annuel-2017/>),
- Annuel, I. R. (2014).  
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/annual\\_report\\_2014\\_fr\\_-\\_lr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/annual_report_2014_fr_-_lr.pdf).
- ARUP & Rockefeller Foundation. (2014). *City Resilience Index* . Récupéré sur ARUP: [https://www.arup.com/-/media/Arup/Files/Publications/C/170223\\_CRI-Brochure.pdf](https://www.arup.com/-/media/Arup/Files/Publications/C/170223_CRI-Brochure.pdf)
- ARUP. (2018). *City Resilience Index.* Récupéré sur City Resilience Index: <https://www.cityresilienceindex.org>
- BALL Alison. (2016, Juin 21). Récupéré sur City Resilience Index: <http://www.circlesofclimate.org/wp-content/uploads/2016/06/ARUP-Resilience-Index.pdf>
- BERNAYS Edward. (2007). *Propaganda, comment manipuler l'opinion en démocratie.* Paris: Editions La Découverte.
- Bilderberg, la conférence la plus secrète du monde.* (2018, Juin 7). Récupéré sur FRANCE 24: <https://www.youtube.com/watch?v=HxwBppDqOO0>
- BOYE Sébastien; HAJDENBERG Jérémy; CHEYLAN Michaël. (2007). Microcrédit : comment faire baisser des taux d'intérêt trop élevés. *Le Monde.*
- BRUGVIN Thierry. (2012). Rockefeller : un symbole de l'emprise des lobbies sur les politiques de santé publique. *Le Grand Soir.*
- Carbon & Energy Economics.* (s.d.). Récupéré sur Mc Kinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/how-we-help-clients/carbon-and-energy-economics>
- CercleFinance.com. (2016, Octobre 04). AXA : BlackRock se renforce dans les droits de vote. *L'EXPRESS*, pp. [http://votreargent.lexpress.fr/bourse-de-paris/axa-blackrock-se-renforce-dans-les-droits-de-vote\\_1837352.html](http://votreargent.lexpress.fr/bourse-de-paris/axa-blackrock-se-renforce-dans-les-droits-de-vote_1837352.html). Récupéré sur [http://votreargent.lexpress.fr/bourse-de-paris/axa-blackrock-se-renforce-dans-les-droits-de-vote\\_1837352.html](http://votreargent.lexpress.fr/bourse-de-paris/axa-blackrock-se-renforce-dans-les-droits-de-vote_1837352.html)
- Christophe DELOIRE & Christophe DUBOIS. (2012, Février 8). *"Mais qui assiste à Bilderberg, ce mystérieux rendez-vous de l'oligarchie dirigeante mondiale ?"*. Récupéré sur Atlantico: <https://www.atlantico.fr/decryptage/283767/conference-bilderberg-puissants-monarques-ministres-circus-politicus-christophe-deloire-christophe-dubois>
- Columbia / Sipa, School of International and Public Affairs.* (s.d.). Récupéré sur Columbia University: <https://sipa.columbia.edu/faculty-research/faculty-directory/judith-rodin>

- DELBEQUE, E. (2015). *L'intelligence économique : Une nouvelle culture pour un nouveau monde*. Presses Universitaires de France.
- Délégation interministérielle aux normes - Lydie EVRARD . (2014). *Politique nationale de normalisation et stratégie pour la compétitivité de notre économie*. Récupéré sur Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics : [https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/Rapport\\_Normalisation.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/Rapport_Normalisation.pdf)
- DEPAUW Pierre-Alain. (2016, Octobre 25). *De l'Institut Tavistock à la Fondation Rockefeller : le projet de contrôle mental au service du nouvel ordre mondial*. Récupéré sur <https://www.medias-presse.info/de-linstitut-tavistock-a-la-fondation-rockefeller-le-projet-de-controle-mental-au-service-du-nouvel-ordre-mondial/63169/>
- DILL Kathryn. (2016, Novembre 3). *"Don't Screw It Up" : Judith Rodin Reflects On The Challenge Of Going First*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2016/11/03/dont-screw-it-up-judith-rodin-reflects-on-the-challenges-of-going-first/#429ef6512225>
- EDGECLIFFE-JOHNSON Andrew . (s.d.). Récupéré sur Le Nouvel Economiste: <https://www.lenouveleconomiste.fr/financial-times/david-rockefeller-jr-arriere-petit-fils-du-premier-milliardaire-americain-62634/>
- Energy, N. T. (s.d.). Récupéré sur [www.nrel.gov](http://www.nrel.gov)
- ESCANDE Philippe. (2015). Des philanthropes et des Etats. *Le Monde*. *Fieldwork Data Analysis*. (2014, Avril). Récupéré sur <https://www.dropbox.com/s/sfdgprbpajp5zmz/C14%20-%20CRI%20Research%20Report%20Vol%202%20-%20Fieldwork%20Data%20Analysis.pdf?dl=0>
- Forcitizens.com*. (2018). Récupéré sur [https://byforcitizens.com/wp-content/uploads/2018/10/BYFORcitizens\\_20180921\\_KN4\\_M%C3%A9lissa\\_Mellado.pdf](https://byforcitizens.com/wp-content/uploads/2018/10/BYFORcitizens_20180921_KN4_M%C3%A9lissa_Mellado.pdf)
- Fossil Fuel Divestment*. (s.d.). Récupéré sur Rockefeller Brothers Fund: <https://www.rbf.org/mission-aligned-investing/divestment>
- France Info AFP. (2019, Janvier 7). *Etats-Unis : Bristol-Myers renvoyé devant la justice pour une expérimentation sur la syphilis au Guatemala*. Récupéré sur France Info: [https://www.francetvinfo.fr/monde/usa/etats-unis-bristol-meyer-renvoye-devant-la-justice-pour-une-experimentation-sur-la-syphilis-au-guatemala\\_3132337.html](https://www.francetvinfo.fr/monde/usa/etats-unis-bristol-meyer-renvoye-devant-la-justice-pour-une-experimentation-sur-la-syphilis-au-guatemala_3132337.html)
- FREGONESE Théo & CORBUCCI Pierre-William. (2014, Juin 14). *Soft power, hard power et smart power: le pouvoir selon Joseph Nye*. Récupéré sur Slate: <http://www.slate.fr/story/88487/soft-power-hard-power-smart-power-pouvoir-joseph-nye>
- GASTON-BRETON Tristan. (2006, Juillet 18). *John D. Rockefeller, le créateur de l'industrie pétrolière*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/2006/07/2-john-d-rockefeller-le-createur-de-lindustrie-petroliere-18072006-591719>
- Global commission on the geopolitics of energy transformation*. (s.d.). Récupéré sur [www.geopoliticsofrenewables.org](http://www.geopoliticsofrenewables.org)
- Global Elite Hather for Bilderberg conference*. (2013, Juin 6). Récupéré sur CNN: <https://www.youtube.com/watch?v=DuAtK8UXDuM>



- GRAFF, J. C. (2018, Janvier 25). *Quatre sites franciliens au concours "Reinventing Cities*. Récupéré sur CCI Business: <http://www.ccibusiness-grandparis.fr/actualite/133559-quatre-sites-franciliens-au-concours-reinventing-cities>
- GUNTHER Marc. (2015, Juin 30). *Behind one of the Nature Conservancy's largest ever forest purchases*. Récupéré sur [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com): <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jan/30/behind-one-of-the-nature-conservancys-largest-ever-forest-purchases>
- HARBULOT Christian. (2018). *L'art de la guerre économique*. VA PRESS.
- HARBULOT Christian; DELBECQUE Eric. (2011). *La Guerre Economique : " Que-sais-je ?" n° 3899*. Presses Universitaires de France.
- HELL Irène. (2016, Novembre 28). *Valérie Rockefeller mise tout sur les énergies vertes*. Récupéré sur Paris Match: <https://www.parismatch.com/Actu/International/Valerie-Rockefeller-mise-tout-sur-les-energies-vertes-1126514>
- HENSON Shane. (2012, Mars 19). Récupéré sur FM Link: <https://fmlink.com/articles/report-from-deutsche-bank-and-the-rockefeller-foundation-highlights-benefits-of-equipment-retrofits/>
- Hoornweg, D. (2016). *Cities and Sustainability, a new approach*. Routledge. Récupéré sur <https://books.google.fr/books?id=48nmDAAAQBAJ&pg=PT108&dq=iso+37120+ARUP&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwio1fOvxozhAhWQkxQKHUc5DK0Q6AEINzAC#v=onepage&q=iso%2037120%20ARUP&f=false>
- HOWER Mike. (s.d.). *AkzoNobel, The Nature Conservancy Partner with Rockefeller to Enhance Urban Building Resilience*. Récupéré sur SB The Bridge to better brands: <https://sustainablebrands.com/read/collaboration-cocreation/akzonobel-the-nature-conservancy-partner-with-rockefellers-to-enhance-urban-building-resilience>
- HUYGUE François-Bernard. (2011, Juillet 5). Récupéré sur [www.iris-france.org](http://www.iris-france.org): [www.iris-france.org/docs/kfm\\_docs/docs/2011-07-12-diplomatie-publique-softpower.pdf](http://www.iris-france.org/docs/kfm_docs/docs/2011-07-12-diplomatie-publique-softpower.pdf)
- IEA Atlas Energy. (s.d.). Récupéré sur <http://energyatlas.iea.org>
- Internal Revenue Service . (s.d.). *Exemption Requirements - 501(c)(3) Organizations*. Récupéré sur IRS: <https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations/exemption-requirements-section-501c3-organizations>
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO/DIS 37123 Sustainable cities and communities -- Indicators for resilient cities*. Récupéré sur ISO: <https://www.iso.org/standard/70428.html>
- Judith RODIN - Rockefeller Foundation. (2013, Décembre 03). *33 Resilient Cities Announced by The Rockefeller Foundation*. Récupéré sur Rockefeller Foundation : <https://www.rockefellerfoundation.org/blog/33-resilient-cities-announced-by-the-rockefeller-foundation/>
- KLEIN, N. (2015). *This Changes everything*. Récupéré sur [www.susanrockefeller.com](http://www.susanrockefeller.com): <http://susanrockefeller.com/films/>
- La comédie de Bill McKibben - 350.org*. (2015, Avril 4). Récupéré sur Youtube: [https://youtube.com/watch?time\\_continue=7&v=kjKJ-5\\_FKfw](https://youtube.com/watch?time_continue=7&v=kjKJ-5_FKfw)
- La nature comme bien marchand : source de désaccord*. (s.d.). Récupéré sur Mine-ParisTech: [http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo14/promo14\\_G13/www.controverses-minesparistech-3.fr/\\_groupe13/indexdf4d.html?page\\_id=43](http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo14/promo14_G13/www.controverses-minesparistech-3.fr/_groupe13/indexdf4d.html?page_id=43)

- LARIGAUDRIE Antoine . (2016, Mars 24). *Le cinglant adieu au pétrole des Rockefeller*. Récupéré sur BFM Business: <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/le-cinglant-adieu-au-petrole-des-rockefeller-961674.html>
- LAUER Stéphane. (2016, Mars 24). *Divorce définitif entre les héritiers Rockefeller et l'industrie pétrolière*. Récupéré sur Le Monde: [https://www.lemonde.fr/energies/article/2016/03/24/divorce-definitif-entre-les-heritiers-rockefeller-et-l-industrie-petroliere\\_4888922\\_1653054.html](https://www.lemonde.fr/energies/article/2016/03/24/divorce-definitif-entre-les-heritiers-rockefeller-et-l-industrie-petroliere_4888922_1653054.html)
- LE CALVEZ Léo. (2018, Août 13). *Greenpeace : les fondements d'une vérité verte*. Récupéré sur Médiapart: <https://blogs.mediapart.fr/leo-le-calvez/blog/130818/greenpeace-les-fondements-dune-entite-verte>
- Le financement du lobby vert*. (s.d.). Récupéré sur ALERTE Environnement: <http://alerte-environnement.fr/la-face-cachee-des-ong/le-financement-du-lobby-vert/>
- Le Rockefeller Brothers Fund se désengage du secteur des combustibles fossiles*. (2014, Septembre 30). Récupéré sur <http://www.rbf.org/post/fund-announces-plans-divest-fossil-fuels>
- LEGRAS Dani. (2017, Décembre 2). *Le groupe Bilderberg, "Le club le plus fermé du monde"*. Récupéré sur franceculture: <https://www.franceculture.fr/emissions/la-revue-de-presse/la-revue-de-presse-lundi-4-decembre-2017>
- Les fondations, une source de philanthropie, de savoir-faire et de vision*. (2013, Mai 28). Récupéré sur La Banque Mondiale: <http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2013/05/28/foundations-bring-philanthropy-know-how-vision>
- LORD Carnes. (2005). Diplomatie publique et Soft power. *Politique américaine* n°3, pp. 61-72. Récupéré sur [www.cairn.info/revue-politique-americaine-2005-3-page-61.htm](http://www.cairn.info/revue-politique-americaine-2005-3-page-61.htm)
- MEGRET-MERGER Maxime. (2017). Rockefeller, Carnegie, Ford... Ces milliardaires philanthropes ont changé le monde. *L'Express*.
- Métropolitiques*. (s.d.). Récupéré sur [www.metropolitiques.eu](http://www.metropolitiques.eu)
- NEATE Rupert . (2016, Mars 23). *Rockefeller family charity to withdraw all investments in fossil fuel companies*. Récupéré sur The Guardian: <https://www.theguardian.com/environment/2016/mar/23/rockefeller-fund-divestment-fossil-fuel-companies-oil-coal-climate-change>
- NOE Jean-Baptiste . (2018, Printemps). Etats-Unis, ils ont confiance en Dieu. *Revue CONFLITS - Hors série* n°7, p. 40.
- NYE, J. (2010, Novembre 14). Le Soft Power. (F. M.-F. Culture, Intervieweur)
- Organisation des Nations Unies. (2005). *Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015*. Récupéré sur UNISDR: <https://www.unisdr.org/2005/wcdr/intergover/official-doc/L-docs/Hyogo-framework-for-action-french.pdf>
- Organisation des Nations Unies. (2015). *1Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015 - 2030*. Récupéré sur UNISDR: [https://www.unisdr.org/files/43291\\_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf](https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf)
- OUR PROJECT PARTNERS : NGOs, social enterprises, public & private organizations....* (s.d.). Récupéré sur <http://www.livelihoods.eu/our-funds/>

- Pierre DUBUC. (s.d.). *L'Aut Journal*. Récupéré sur De l'Etat-Providence à l'Etat néolibéral: <http://lautjournal.info/articles-mensuels/188/de-letat-providence-letat-neoliberal>
- Pierre-Alain DEPAUW. (2019, Avril 12). *En 1977, sur TF1, Mourousi parlait du Bilderberg*. Récupéré sur MÉDIAS-PRESSE.INFO: <https://www.medias-presse.info/en-1977-sur-tf1-mourousi-parlait-du-bilderberg/107280/>
- PLESSIS Brendan. (2016, Novembre 25). *A Global Drive : Initiatives Tackling Disaster Risk*. Récupéré sur <https://axaxl.com/fast-fast-forward/articles/a-global-drive-our-initiatives-in-tackling-disaster-risk>
- POLLUTEC. (2018, novembre 29). Récupéré sur <https://www.pollutec.com/fr/Contributors/6995142/Mellado-Ruiz-Melissa>
- POLLUTEC. (2018, novembre 29). Récupéré sur <https://www.pollutec.com/fr/Contributors/6995142/Mellado-Ruiz-Melissa>
- POMPEY Michel. (1966, Février). *La Fiscalité des Fondations aux Etats-Unis*. Récupéré sur JSTOR, digital library: [https://www.jstor.org/stable/40782912?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40782912?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Reghezza-Zitt, Djament-Tran, Blanc, L., Lhomme, & Rufat. (2012). *Ce que la résilience n'est pas, ce qu'on veut lui faire dire*. Récupéré sur HAL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00679293/document>
- Reinvesting Cities : découvrez les finalistes*. (2018, Septembre 21). Récupéré sur Ville de Paris: <https://www.paris.fr/reinvestingcities>
- Rockefeller, F. (s.d.). [www.100resilientcities.org](http://www.100resilientcities.org).
- RODIN Judith ; BRANDENBURG Margot . (2014). *The Power of Impact Investing*. Wharton Digital Press.
- RUFAT Samuel. (2011). *Critique de la résilience pure*. Récupéré sur HAL archives ouvertes: [https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/693162/filename/Rufat\\_Critique\\_resilience\\_pure\\_2011.pdf](https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/693162/filename/Rufat_Critique_resilience_pure_2011.pdf)
- RUFAT Samuel. (2018). *Estimations de la résilience des territoires, sociétés, villes*. Récupéré sur VertigoO - La revue électronique en sciences de l'environnement: <https://journals.openedition.org/vertigo/19223>
- SALKIN Andrew. (2014, Octobre 23-24). *The Rockefeller 100 Resilient Cities Challenge*. Récupéré sur The Geneva Association: [https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf\\_public/ga\\_6th\\_eecr\\_seminar\\_salkin\\_1.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf_public/ga_6th_eecr_seminar_salkin_1.pdf)
- Sandia, Rockefeller Foundation collaborate to make cities resilient*. (2014, Mai 5). Récupéré sur Urban New Digest: <http://www.urbannewdigest.in/2014/05/sandia-rockefeller-foundation-collaborate-to-make-cities-resilient/>
- Séduction et manipulation : le soft power américain . (Printemps 2018). *Revue Conflits - Hors-série n°7*.
- Soft power : l'apprenti sorcier* . (2011, Avril 24). Récupéré sur Huyghe.fr: [http://www.huyghe.fr/actu\\_914.htm](http://www.huyghe.fr/actu_914.htm)
- SORMAN Guy. (2013). *Le cœur américain : Eloge du don*. Paris: Fayard.
- The Resilient Shift*. (2018, Mai). Récupéré sur <https://www.resilienceshift.org>
- (2016 and 2015). *The Rockefeller Foundation, Financial Statements*. The Rockefeller Foundation. Récupéré sur <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20171107102708/The-Rockefeller-Foundation-Financial-Statement-2015-2016.pdf>

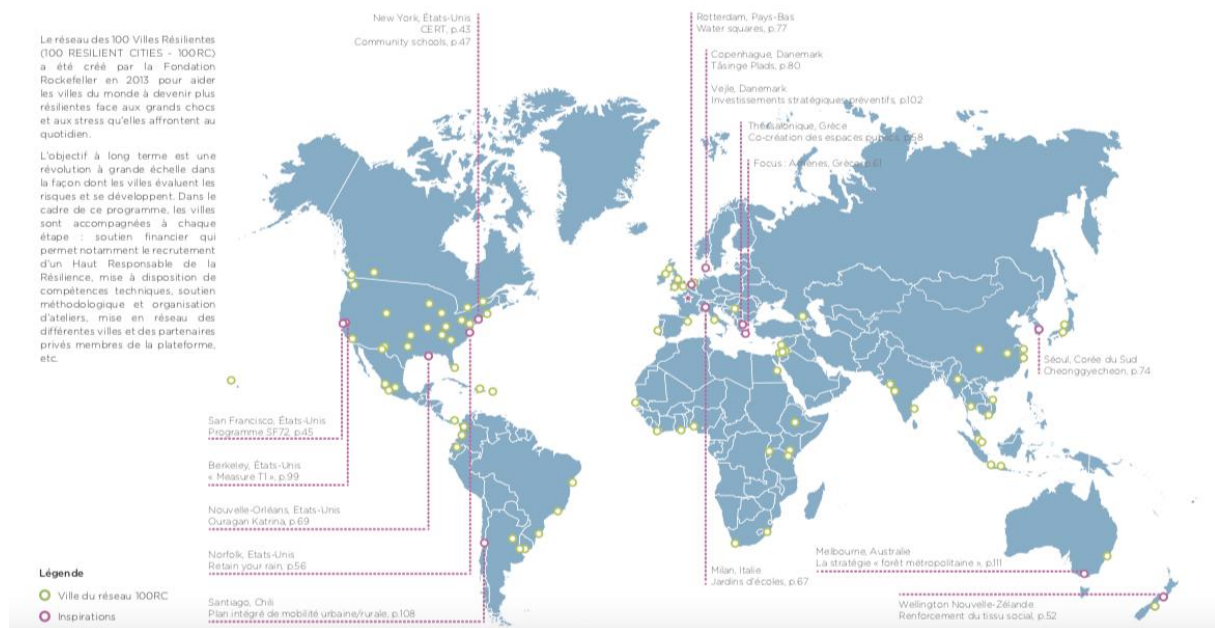
- The Top 100 NGOS 2013.* (s.d.). Récupéré sur The Gloabl Journal: <http://theglobaljournal.net/group/top-100-ngos-2013/photo/1459/>
- Themagazine of the International Water Association Source.* (s.d.). Récupéré sur [www.thesourcemagazine.org](http://www.thesourcemagazine.org)
- THEVENIN, L. (2018). Comment AXA veut tirer parti de l'acquisition de XL Group. *Les ECHOS*, <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/comment-axa-veut-tirer-parti-de-lacquisition-de-xl-group-238839>.
- TOURNES Ludovic. (2007, Février). *La Fondation Rockefeller et la naissance de l'universalisme philanthropique américain.* Récupéré sur Presses de Sciences Po / Critique Internationale: <https://www.cairn.info/revue-critique-internationale-2007-2-page-173.htm?contenu=article>
- TRUFFINET Nicolas. (2011, Juillet 21). Géopolitique des fondations philanthropiques américaines. *La revue Géopolitique.*
- UN Office for Disaster Risk Reduction. (2012). *History.* Récupéré sur UNDDR: <https://www.unisdr.org/who-we-are/history>
- UN Office for Disaster Risk Reduction. (2014). *Climate Summit boost for resilient cities.* Récupéré sur UNDDR: <https://www.unisdr.org/archive/39538>
- UN Office for Disaster Risk Reduction. (2014). *UNISDR welcomes new urban resilience collaboration.* Récupéré sur UNDRR: <https://www.unisdr.org/archive/37135>
- VEOLIA. (2018, Septembre). Récupéré sur Ofre de stage Analyste Business Development Resilience Urbaine: <http://insitu.asso.fr/wp-content/uploads/2018/06/VEOLIA-Stage-R%C3%A9silience-2018-2019.docx.pdf>
- VEOLIA. (2018, Décembre 20). Récupéré sur <https://www.veolia.com/fr/newsroom/actualites/resilience-villes-conference-institut-veolia>
- VIDAL John. (2016, Janvier 15). *Are Gates and Rockefeller using their influence to set agenda in poor states?* Récupéré sur The Guardian: <https://www.theguardian.com/global-development/2016/jan/15/bill-gates-rockefeller-influence-agenda-poor-nations-big-pharma-gm-hunger>
- VINCI. (2019, Mai 17). Récupéré sur [https://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/developpement-durable/pages/nos\\_principes.htm](https://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/developpement-durable/pages/nos_principes.htm)
- VINCI. (2019, Janvier 15). *Résilience Climatique et Infrastructures.* Récupéré sur SlidShare LinkedIn: <https://fr.slideshare.net/WeAreLeonard/emerging-trends-3-rsilience-climatique-et-infrastructures-version-12-janvier-2019>
- WOMEN 4 Climate. (2018, février). Récupéré sur <https://twitter.com/Women4Climate/status/1098492384701222915>
- World Economic Forum. (s.d.). Récupéré sur [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- [www.energy-cities.eu](http://www.energy-cities.eu). (2015). Récupéré sur Energy Cities: [www.energy-cities.eu/IMG/pdf/ecinfo\\_43\\_en\\_bd.pdf](http://www.energy-cities.eu/IMG/pdf/ecinfo_43_en_bd.pdf)
- [www.frs.ethz.ch/research](http://www.frs.ethz.ch/research). (s.d.).
- WYMAN Oliver. (2014, Février). *Infrastructure Investment, Policy Blueprint.* Récupéré sur World Economic Forum: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver->

wyman/global/en/files/insights/surface-  
transportation/2014/Jan/WEF\_InfrastructureBlueprint.pdf

ZERBIB Romain. (2011, Février). l'influence du discours sur la diffusion d'une pratique de gestion. *Revue internationale d'intelligence économique*, p. 161 à 174.

## Annexes

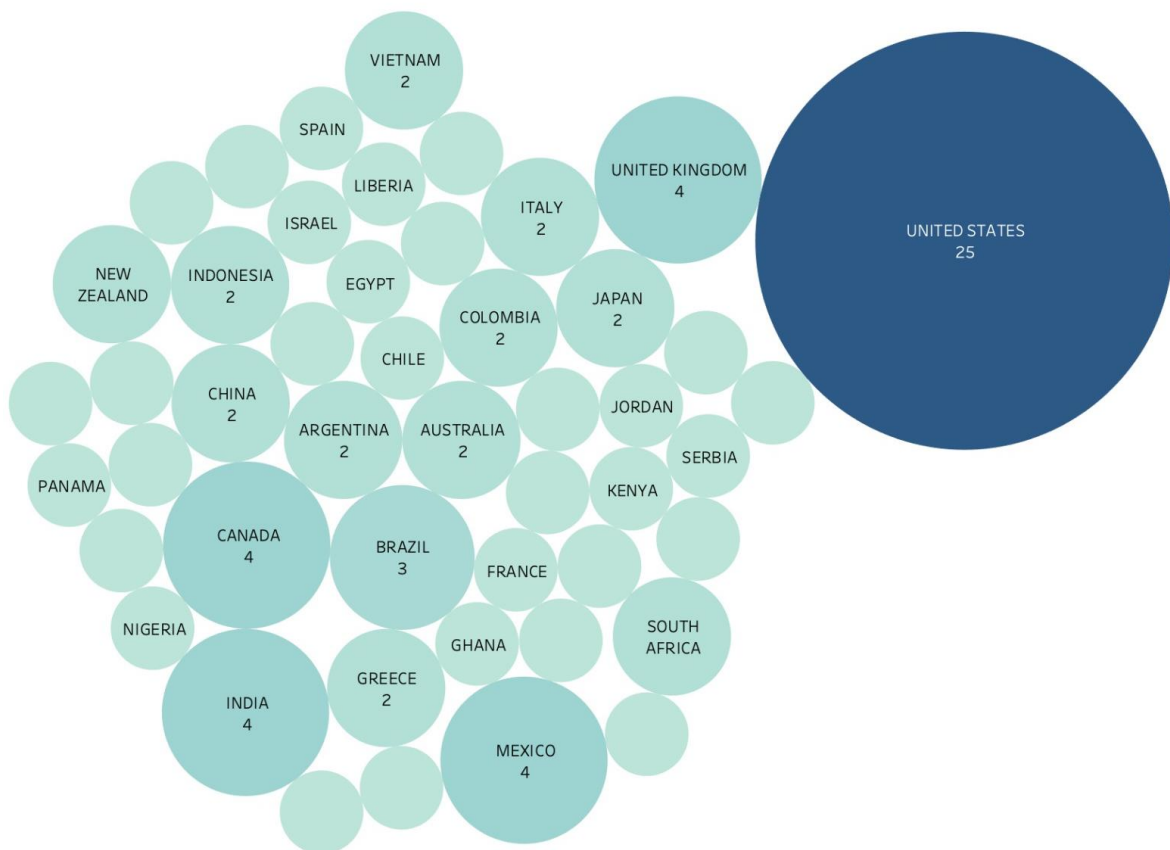
### Fondation Rockefeller : Liste des villes membres du programme « 100 villes résilientes »



Accra,	Ghana	Huangshi,	China	Pittsburgh,	USA
Addis Ababa,	Ethiopia	Jaipur,	India	Porto Alegre,	Brazil
Amman,	Jordan	Jakarta,	Indonesia	Pune,	India
Athens,	Greece	Juarez,	Mexico	Quito,	Ecuador
Atlanta,	USA	Kigali,	Rwanda	Ramallah,	Palestine
Bangkok,	Thailand	Kyoto,	Japan	Rio de Janeiro,	Brazil
Barcelona,	Spain	Lagos,	Nigeria	Rome,	Italy
Belfast,	United Kingdom	Lisbon,	Portugal	Rotterdam,	The Netherlands
Belgrade,	Serbia	London,	United Kingdom	Salvador,	Brazil
Berkeley,	USA	Los Angeles,	USA	San Francisco,	USA
Boston,	USA	Louisville,	USA	San Juan,	Puerto Rico
Boulder,	USA	Luxor,	Egypt	Santa Fe,	Argentina
Bristol,	United Kingdom	Greater Manchester,	United Kingdom	Santiago de los Caballeros,	Dominican Republic
Buenos Aires,	Argentina	Kingdom		Santiago (Metro),	Chile
Byblos,	Lebanon	Mandalay,	Myanmar	Seattle,	USA
Calgary,	Canada	Medellin,	Colombia	Semarang,	Indonesia
Cali,	Colombia	Melaka,	Malaysia	Seoul,	South Korea
Can Tho,	Vietnam	Melbourne,	Australia	Singapore,	Singapore
Cape Town,	South Africa	Mexico City,	Mexico	St. Louis,	USA
Chennai,	India	Greater Miami and the Beaches,	USA	Surat,	India
Chicago,	USA	Milan,	Italy	Sydney,	Australia
Christchurch,	New Zealand	Minneapolis,	USA	Tbilisi,	Georgia
Colima,	Mexico	Montevideo,	Uruguay	Tel Aviv,	Israel
Da Nang,	Vietnam	Montreal,	Canada	The Hague,	The Netherlands
Dakar,	Senegal	Nairobi,	Kenya	Thessaloniki,	Greece
Dallas,	USA	Nashville,	USA	Toronto,	Canada
Deyang,	China	New Orleans,	USA	Toyama,	Japan

El Paso, USA	New York, USA	Tulsa, USA	USA
Glasgow, United Kingdom	Norfolk, USA	Vancouver, USA	Canada
Guadalajara (Metro), Mexico	Oakland, USA	Vejle, Denmark	
Haiyan, China	Panama City, Panama	Washington, DC, USA	
Honolulu, USA	Paris, France	Wellington, New Zealand	
Houston, USA	Paynesville, Liberia	Yiwu, China	

### Le nombre de villes 100 RC par pays



## Les stratégies de résilience : un travail collectif

Quelques photos/témoignages de rencontres :



City leaders, community leaders, and partners attend the city of Atlanta's recent agenda-setting workshop, an opportunity to evaluate the city's challenges and begin to set resilience-building priorities.

### RESILIENCE WORKSHOPS IN EACH CITY



100 RESILIENT CITIES

## EMPOWERS STAKEHOLDER ENGAGEMENT

*"The CRI was an opportunity for us to convene new stakeholders that had not been involved in the process of creating our resilience strategy."*



*Daniela Torres, Deputy Chief Resilience Officer, Mexico City*



## ENABLES MONITORING/MEASUREMENT

*"Using the CRI was an opportunity to provide an input for the Monitoring, Reporting and Verification system that is one of the key initiatives that we're trying to push in the first year of our resilience strategy."*

*It also provided an opportunity for us to explore areas that were not included in the strategy."*



*Daniela Torres, Deputy Chief Resilience Officer, Mexico City*



<https://k-learn.adb.org/system/files/materials/2018/02/201802-city-resilience-index-session.pdf>



## Liste des partenaires de la plateformes « 100 RC » de la Fondation Rockefeller

- **AMERICAN INSTITUTE OF ARCHITECTS** : est une organisation professionnelle d'architectes américains des États-Unis. Fondé en 1857. Le Président est William J. Bates, et Robert A. Ivy en est le PDG.
- **ARCHITECTURE FOR HUMANITY** : Association caritative qui cherche des solutions architecturales face à des crises humanitaires. Le personnel a été mis à pied le 1er janvier 2015 et le bureau de l'organisation à San Francisco a été fermé, notamment parce qu'il n'a pas été en mesure de réunir les fonds nécessaires après que la nouveauté de sa mission ait cessé d'être intéressante. Un autre facteur cité est que la conception des abris humanitaires n'était pas considérée comme un droit humain fondamental.

Après la faillite de Architecture for Humanity en 2015, les sections locales ont formé une nouvelle organisation : **Open Architecture Collaborative**.

**Cameron Sinclair** a co-fondé Architecture For Humanity et Open Architecture Collaborative. Il a été l'ancien responsable de l'innovation sociale et a aidé à développer les programmes humanitaires d'Airbnb. Sinclair a été un "Young Global Leader" au World Economic Forum.

- **ARUP** (officiellement Arup Group Limited) est une multinationale basée à Londres qui fournit des services d'ingénierie, de conception, de planification, de gestion de projet et de conseil pour tous les aspects de l'environnement bâti. Fondée par Sir Ove Arup en 1946, la société emploie plus de 14 000 personnes dans 92 bureaux répartis dans 35 pays. Elle est présente en Afrique, dans les Amériques, en Australasie, en Asie de l'Est, en Europe et au Moyen-Orient. Arup a participé à des projets dans plus de 160 pays. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Arup\\_Group](https://en.wikipedia.org/wiki/Arup_Group)).
- **DEUTSCHE BANK** : Christian Sewing (CEO) et Paul Achleitner (Président du Conseil de surveillance). Paul Achleitner est membres du **groupe Bilderberg**, où on retrouve Peter Thiel et en tant que Membre conseiller David Rockefeller (*Member Advisory Group*).
- **MICROSOFT** : John W. Thompson En janvier 2009, des sources d'information ont rapporté que le président élu Obama envisageait de nommer M. Thompson au poste de secrétaire au Commerce de l'administration Obama. En fin de compte, le sénateur Judd Gregg a été choisi pour ce poste mais a retiré son nom le 12 février. Thompson est demeuré un candidat potentiel jusqu'à la nomination de Gary Locke.

La présidente de la Chambre, Nancy Pelosi, a nommé Thompson à la Commission d'enquête sur la crise financière en 2009.

- **SANDIA NATIONAL LABORATORIES** : Institut de recherche USA affilié au département de l'Énergie aux États-Unis (principaux laboratoires nationaux du département de l'Énergie des États-Unis. Leur mission principale est de développer, réaliser et tester les composants non nucléaires des armes nucléaires des États-Unis. Leurs autres missions de recherche et développement portent sur les programmes énergétiques et environnementaux). La gouvernance de SANDIA est assurée par des personnalités issues du département de la défense aux États-Unis, de l'Énergie ou d'agences fédérales.
- **SOCIAL FINANCE** : travaille en partenariat avec le gouvernement. Modèle Social Impact Bond (des obligations financières émises par le secteur public auprès d'acteurs privés afin de financer

des projets sociaux, et dont le paiement est conditionné à la réussite du projet). L'ONG est dirigée par **David Hutchison, directeur général**.

- **USHAHIDI (crowdsourcing)** : Logiciel open source. A noter : département d'État des États-Unis met cet outil en avant lors des TechCamps. L'ONU fait appel à Ushahidi durant l'intervention militaire de 2011 en Libye afin de mieux coordonner l'aide humanitaire. Une carte publique et une seconde, réservée au personnel de l'ONU, sont mises en place.

Nathaniel Manning : Chief Executive Officer. A fait un passage à la Fondation Clinton de 2008 à 2011, a travaillé à la Maison Blanche en qualité de Conseiller spécial en Open Data de 2012 à 2013. En 2013, il a travaillé comme Chief data Officer pour L'Agence des États-Unis pour le développement international (United States Agency for International Development ou USAID) est l'agence indépendante du gouvernement des États-Unis chargée du développement économique et de l'assistance humanitaire dans le monde. L'agence travaille sous la supervision du président, du département d'État et du Conseil de sécurité nationale.

- **VEOLIA** : Antoine FRÉROT très impliqué avec son entreprise dans 100RC. Le cas Veolia est décrit plus en détail dans le chapitre de l'implication / l'intégration de la France dans le projet.

#### **Liste complémentaire de partenaires 100 RC**

- AERO FARMS
- AFFORDABLE HOUSING INSTITUTE
- AKZO NOBEL
- ARCADIS
- ASPR
- AT OSBORNE
- AUTOCASE
- BANQUE MONDIALE
- BRITISH COUNCIL
- BUILD CHANGE
- C40 CITIES
- CCRM
- CDM SMITH
- CEMEX
- CISCO
- CITIES ALLIANCE
- CITIES DEVELOPMENT INITIATIVE FOR ASIA
- CITY HEROES
- CITY MART
- CLIMATE CENTRAL
- CLIMATE CoLAB
- CSA GROUP
- CSIRO
- CSRS
- DELTARES
- DIGITAL GLOBE
- DOPPELMAYR
- EARTH ECONOMICS
- EPA

- ESRI
- EY
- FINDYR
- FOURTH ECONOMY
- GIVE2ASIA
- GIZ
- GLOABL NETWORK FOR ADVANCED MANAGEMENT
- GOOD COMPANY VENTURES
- IEG7
- IFC
- IGES
- IHS MARKIT
- INTERNATIONAL CODE COUNCIL (ICC)
- IOBY
- IPARAMETRICS
- INTERNATIONAL RESCUE COMITTEE
- JACOBS
- JANELLIS
- JUVARE
- KNOWLEDGE HUB
- MANDCHESTER BIDWELL CORPORATION
- MARKETPLACE.CITY
- NAVIGEM
- NEIGHBORLAND
- NEW STAR LIGHT
- NATIONAL OBSERVATORY OF ATHENS
- ORDNANCE SURVEY
- PACIFICO
- PERKINS EASTMAN
- PWC
- REGIONS OF CLIMATE ACTION
- RAPIDSOS
- RESILIENCY ADVISORS
- RESILIENT ANALYTICS
- RESILIENT SOLUTIONS 21
- RMS
- SAM SCHWARTZ TRANSPORTATION
- SAVE THE CHILDREN
- SBP
- SEAMLESSDOCS
- SEDATU
- SIEMENS
- SOCIAL CAPITAL
- SOCIAL INTELLIGENCE INSTITUTE
- SOCRATA
- STANTEC
- TECHO
- THORNTON TOMASETTI
- TRANSFORM FINANCE

- TRIMBLE
- URBAN LAND INSTITUTE
- WHAT3WORDS
- WHERE IS MY TRANSPORT
- WOOD

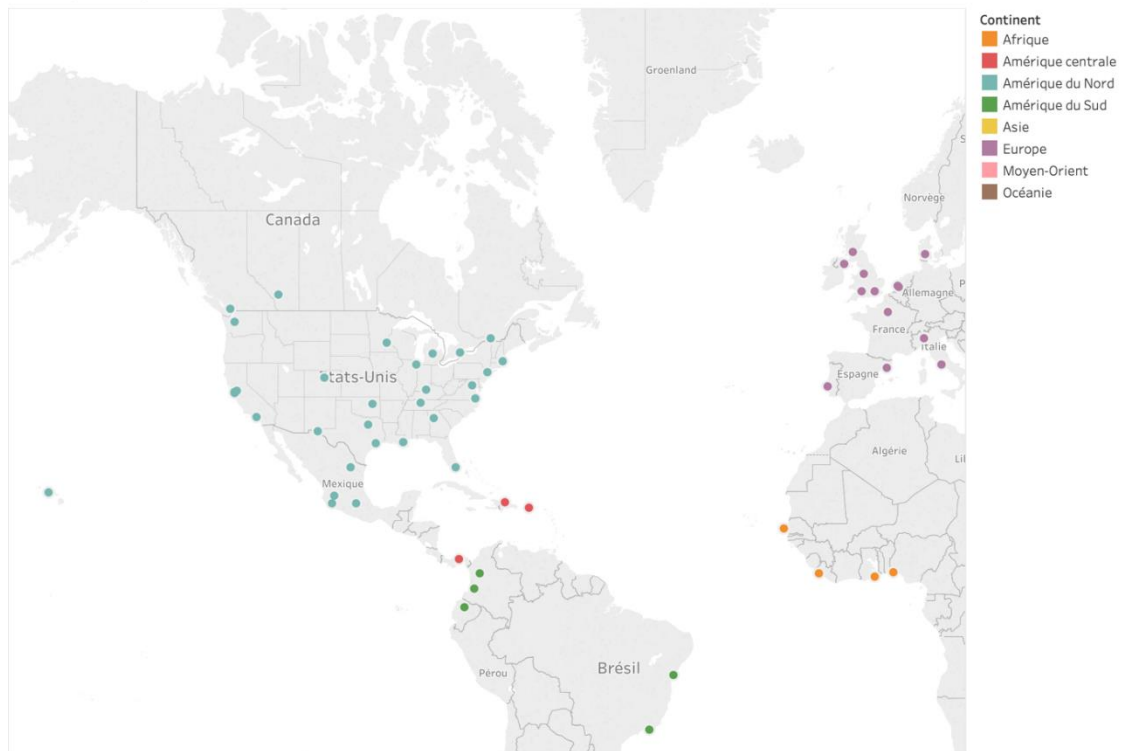
## 100RC exploitation des données

Nombre de villes participant à 100RC par pays



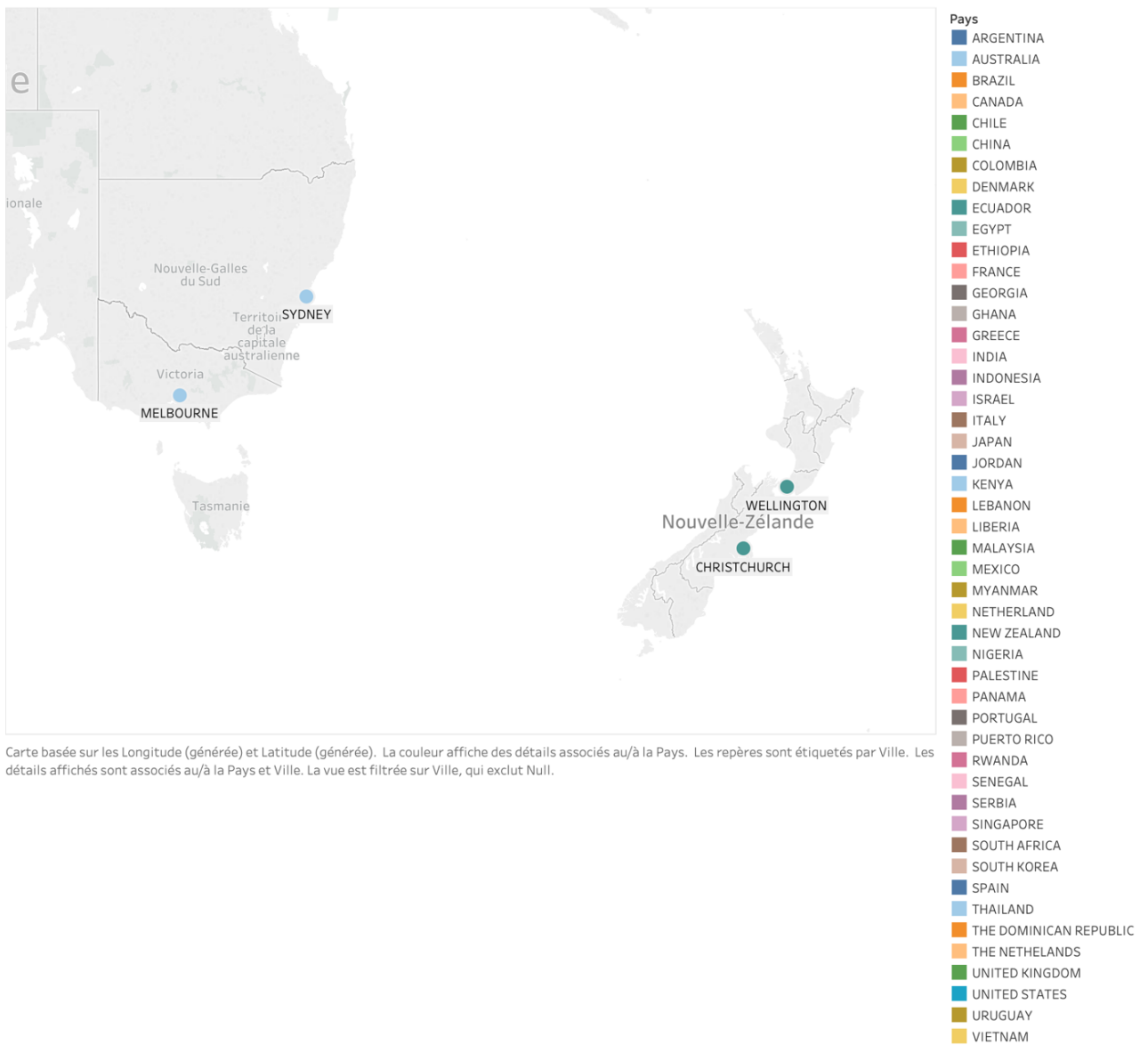
Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Continent. La taille correspond au/à la total de Pays. Les repères sont étiquetés par somme de Nombre d'enregistrements. Les détails affichés sont associés au/à la Pays. La vue est filtrée sur Continent, qui exclut Null.

## Villes participant au défi



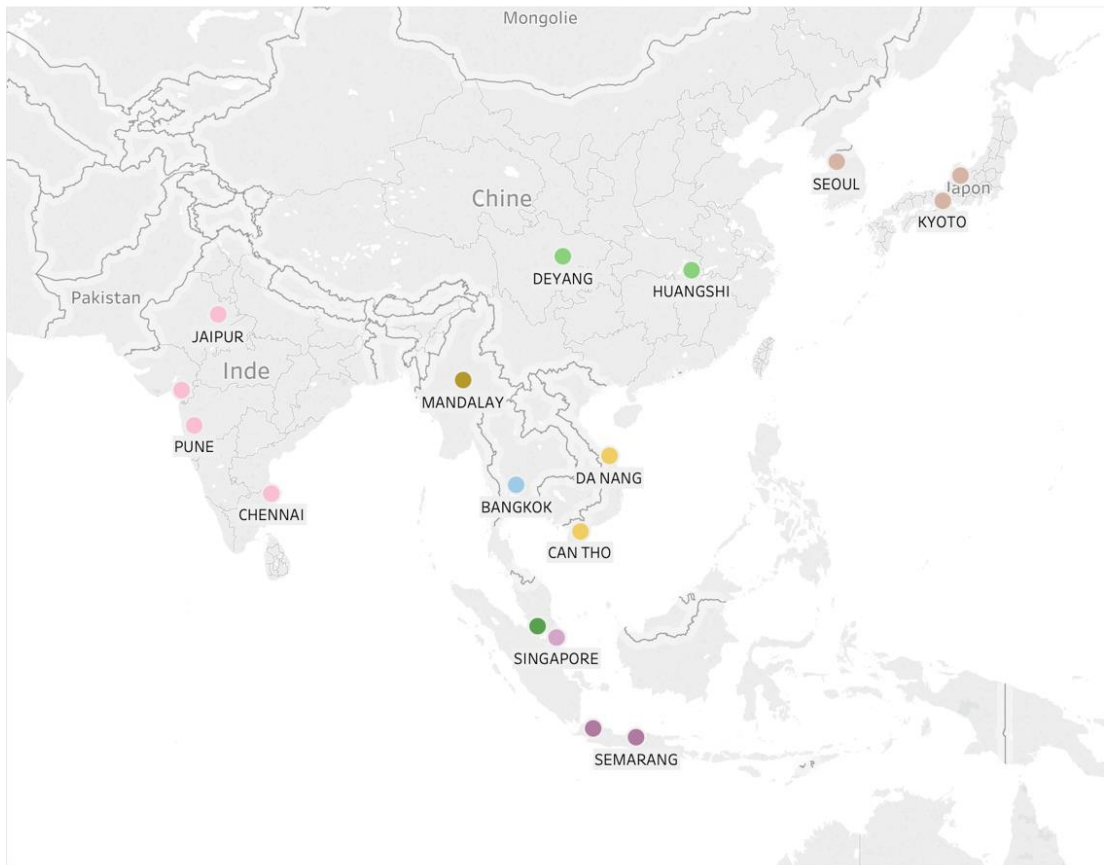
Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Continent. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur Ville, qui exclut Null.

## Villes participant au défi



Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Pays. Les repères sont étiquetés par Ville. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur Ville, qui exclut Null.

## Villes participant au défi



Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Pays. Les repères sont étiquetés par Ville. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur Ville, qui exclut Null.

- Pays**
- ARGENTINA
  - AUSTRALIA
  - BRAZIL
  - CANADA
  - CHILE
  - CHINA
  - COLOMBIA
  - DENMARK
  - ECUADOR
  - EGYPT
  - ETHIOPIA
  - FRANCE
  - GEORGIA
  - GHANA
  - GREECE
  - INDIA
  - INDONESIA
  - ISRAEL
  - ITALY
  - JAPAN
  - JORDAN
  - KENYA
  - LEBANON
  - LIBERIA
  - MALAYSIA
  - MEXICO
  - MYANMAR
  - NETHERLAND
  - NETHERLANDS
  - NEW ZEALAND
  - NIGERIA
  - PALESTINE
  - PANAMA
  - PORTUGAL
  - PUERTO RICO
  - RWANDA
  - SENEGAL
  - SERBIA
  - SINGAPORE
  - SOUTH AFRICA
  - SOUTH KOREA
  - SPAIN
  - THAILAND
  - THE DOMINICAN REPUBLIC
  - THE NETHERLANDS
  - UNITED KINGDOM
  - UNITED STATES
  - URUGUAY
  - VIETNAM

## Villes participant au défi

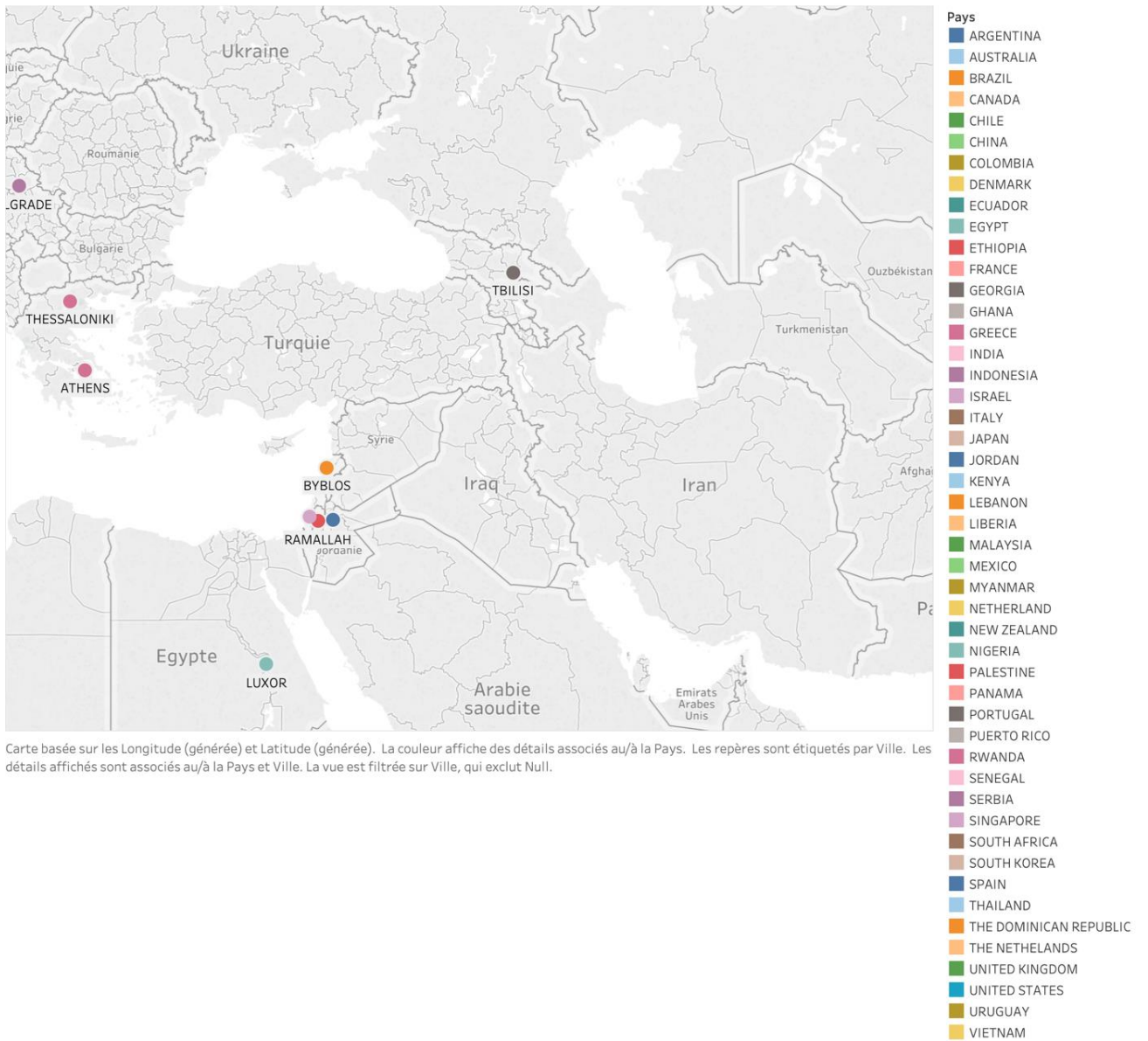


Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Pays. Les repères sont étiquetés par Ville. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur Ville, qui exclut Null.

- Pays
- ARGENTINA
  - AUSTRALIA
  - BRAZIL
  - CANADA
  - CHILE
  - CHINA
  - COLOMBIA
  - DENMARK
  - ECUADOR
  - EGYPT
  - ETHIOPIA
  - FRANCE
  - GEORGIA
  - GHANA
  - GREECE
  - INDIA
  - INDONESIA
  - ISRAEL
  - ITALY
  - JAPAN
  - JORDAN
  - KENYA
  - LEBANON
  - LIBERIA
  - MALAYSIA
  - MEXICO
  - MYANMAR
  - NETHERLAND
  - NEW ZEALAND
  - NIGERIA
  - PALESTINE
  - PANAMA
  - PORTUGAL
  - PUERTO RICO
  - RWANDA
  - SENEGAL
  - SERBIA
  - SINGAPORE
  - SOUTH AFRICA
  - SOUTH KOREA
  - SPAIN
  - THAILAND
  - THE DOMINICAN REPUBLIC
  - THE NETHERLANDS
  - UNITED KINGDOM
  - UNITED STATES
  - URUGUAY
  - VIETNAM

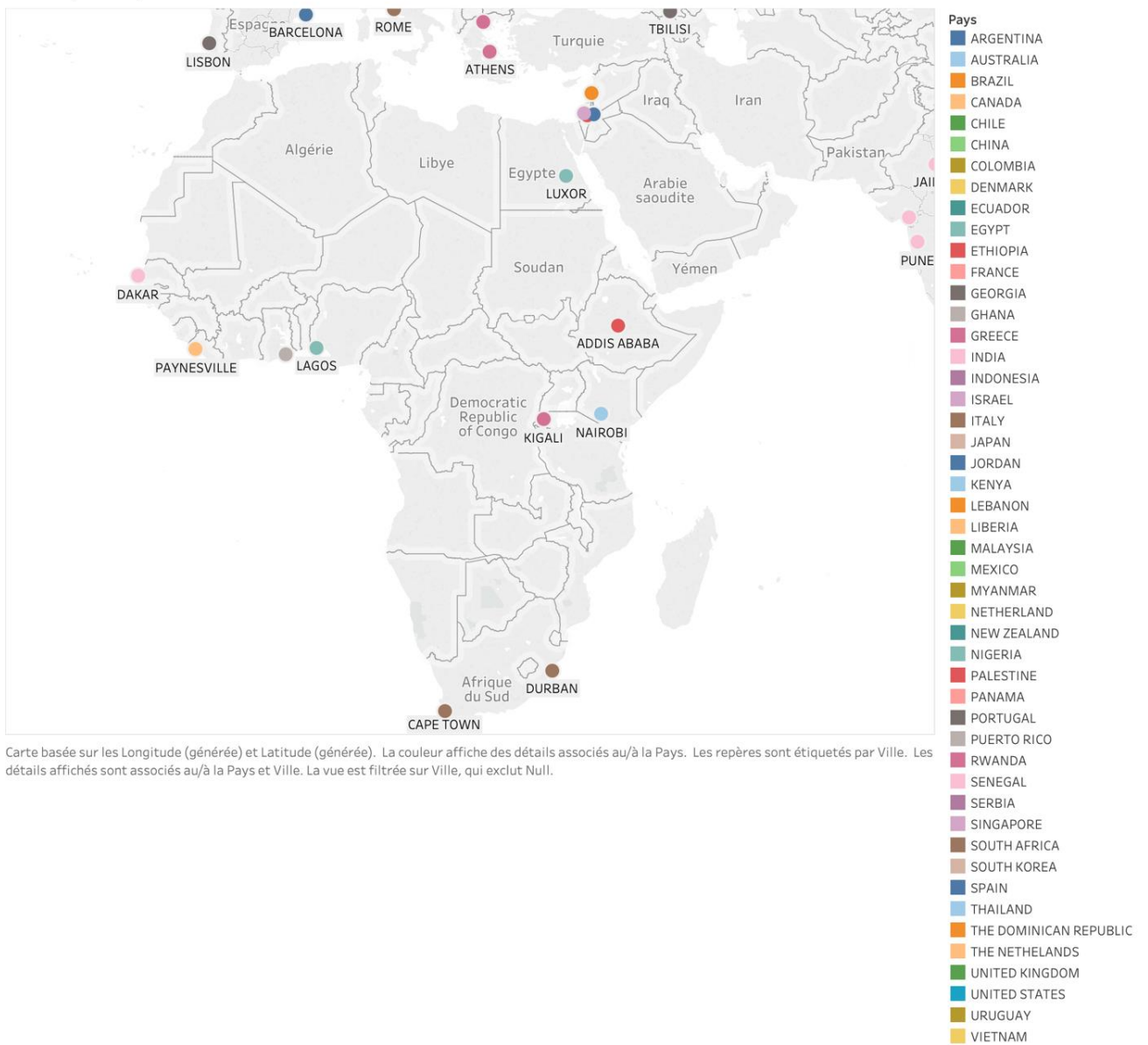


## Villes participant au défi

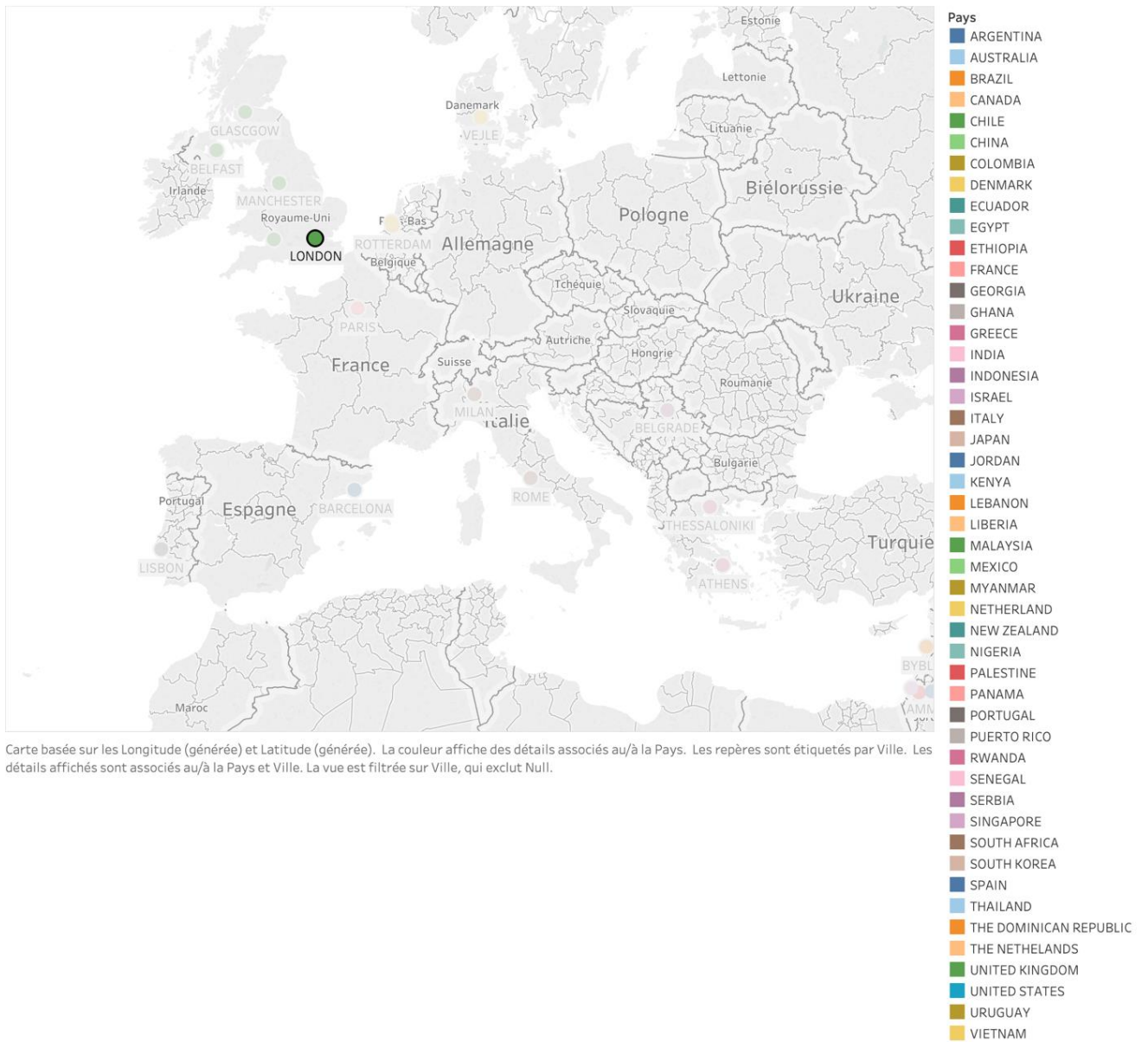


Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Pays. Les repères sont étiquetés par Ville. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur Ville, qui exclut Null.

## Villes participant au défi

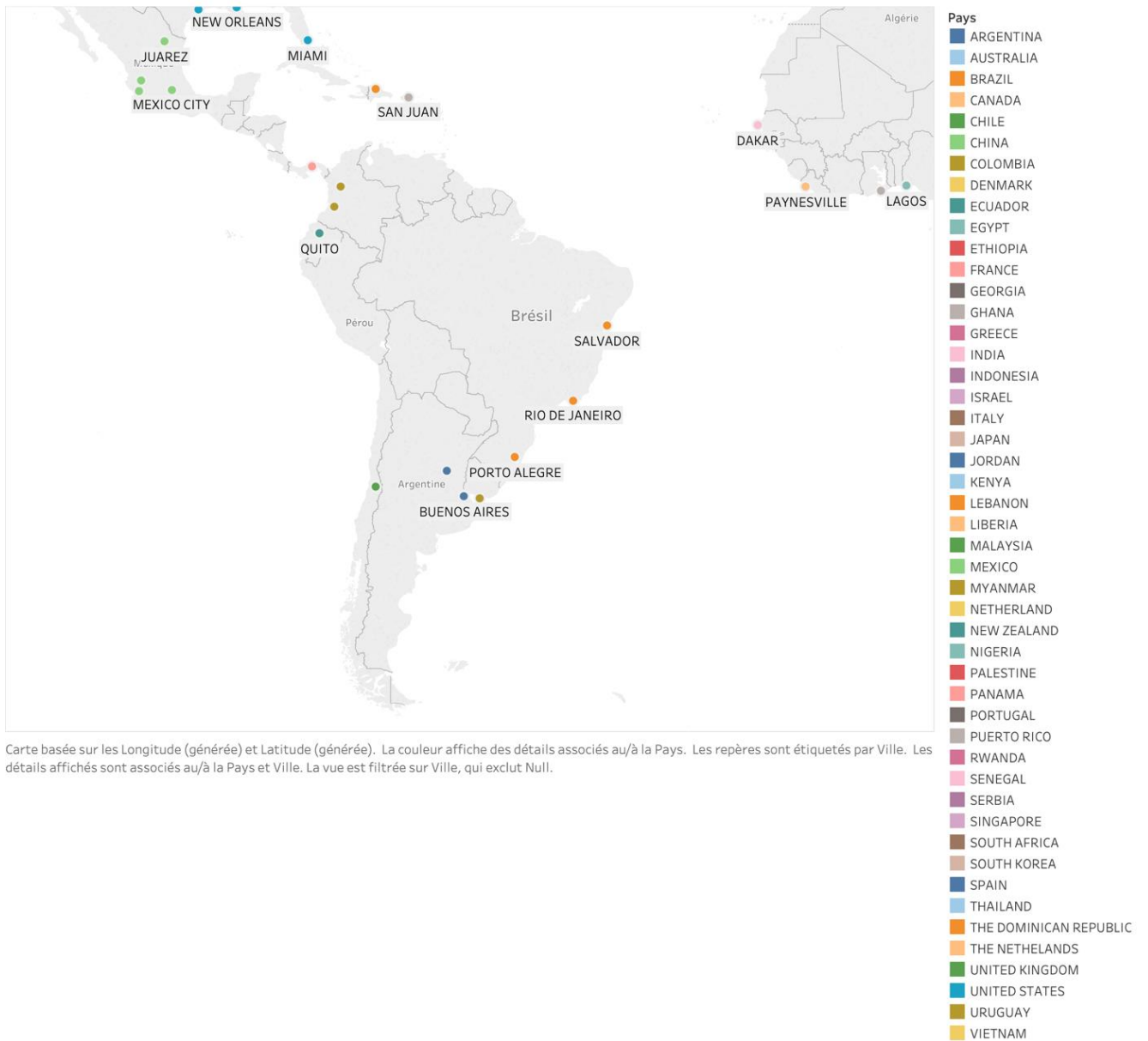


## Villes participant au défi



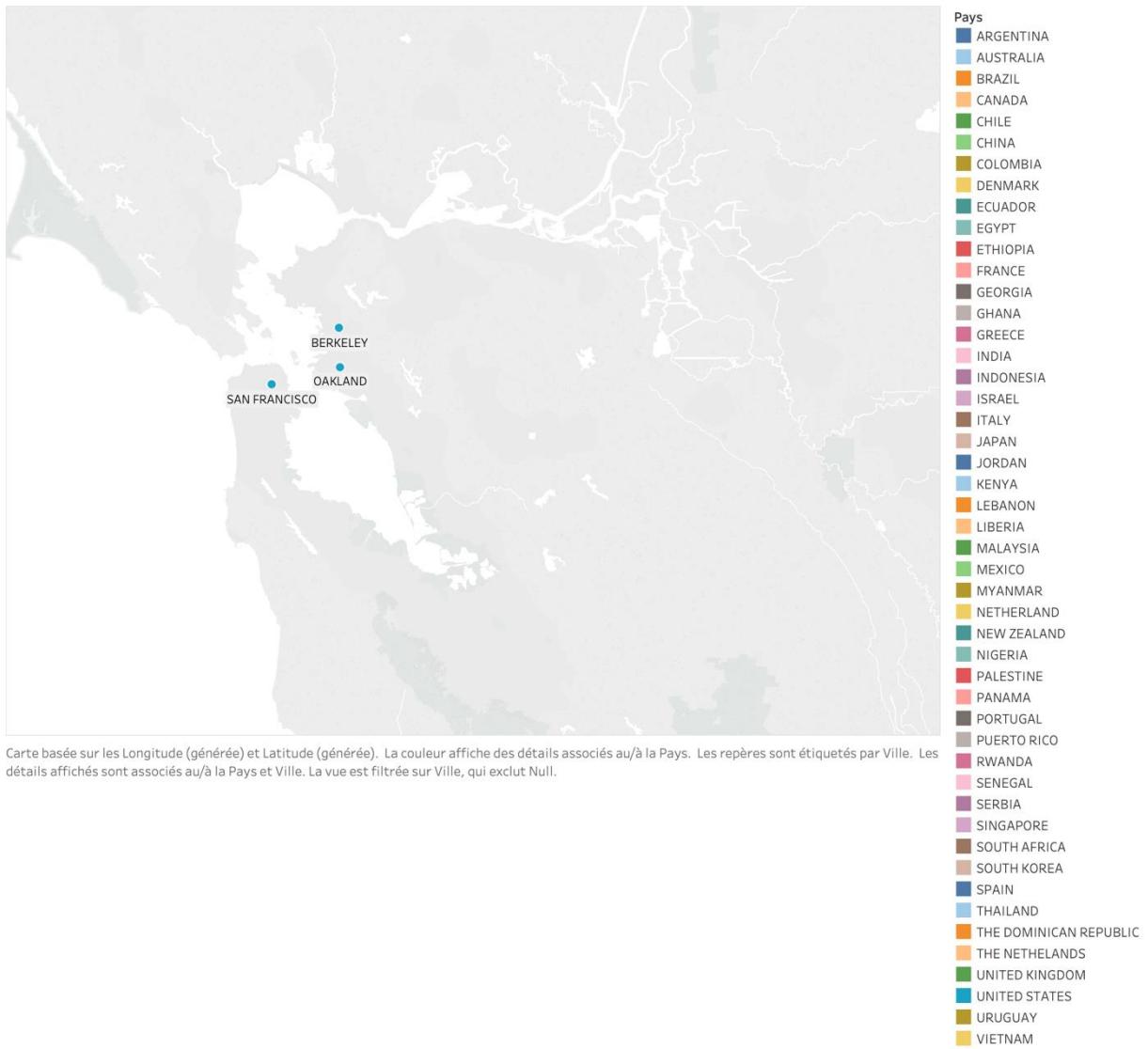
Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Pays. Les repères sont étiquetés par Ville. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur Ville, qui exclut Null.

## Villes participant au défi



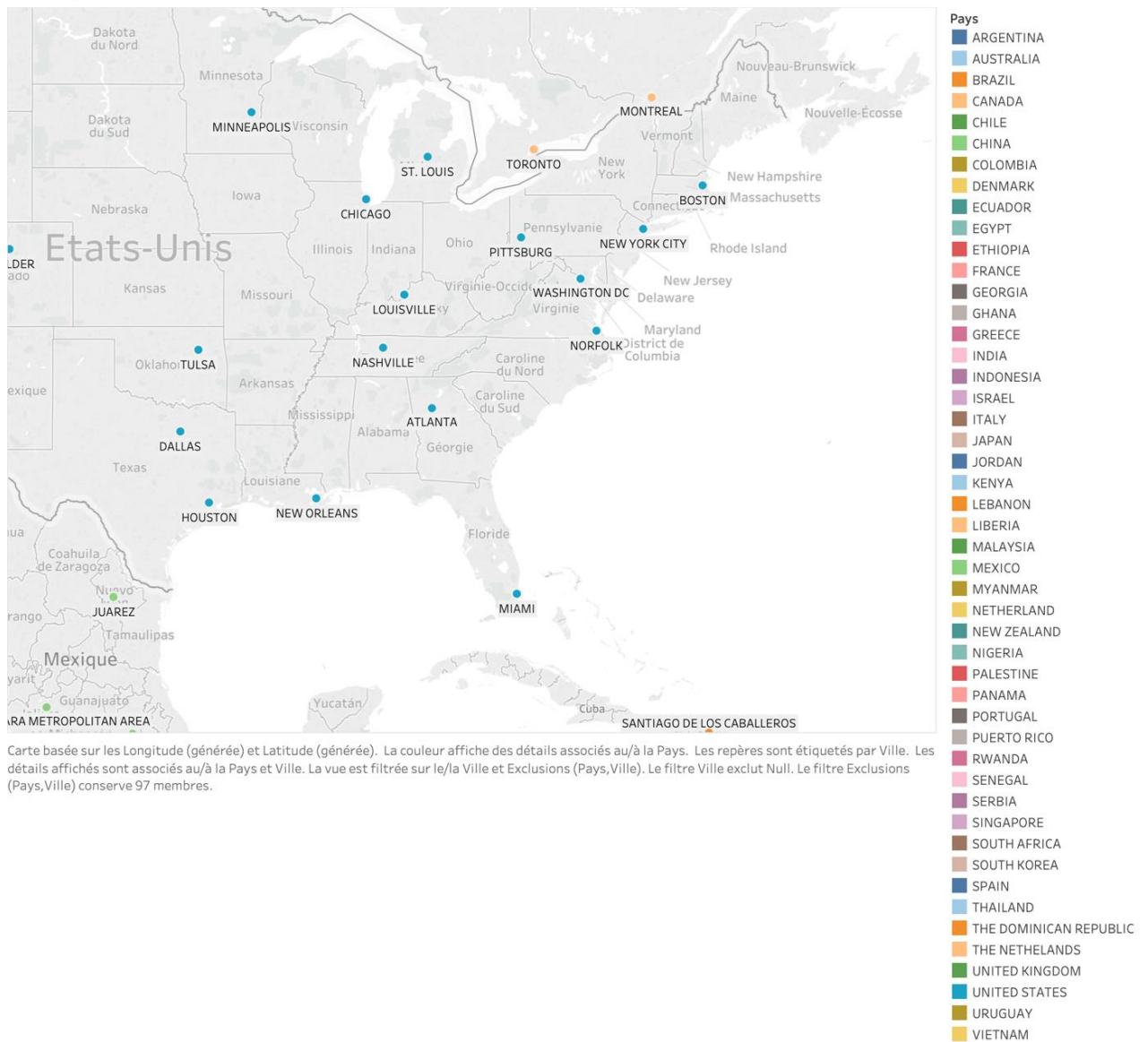
Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Pays. Les repères sont étiquetés par Ville. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur Ville, qui exclut Null.

## Villes participant au défi



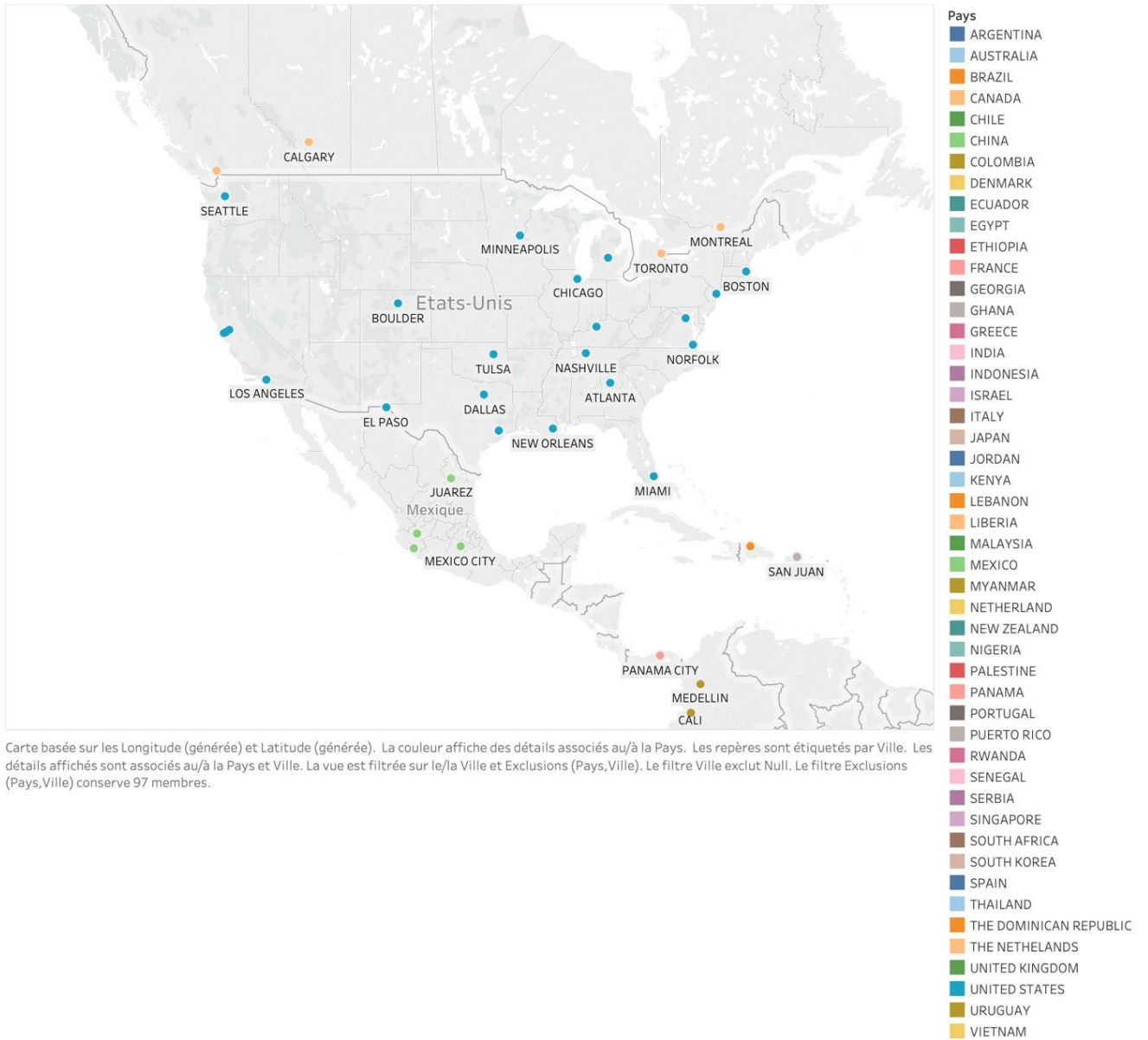
Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Pays. Les repères sont étiquetés par Ville. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur Ville, qui exclut Null.

## Villes participant au défi





## Villes participant au défi



Carte basée sur les Longitude (générée) et Latitude (générée). La couleur affiche des détails associés au/à la Pays. Les repères sont étiquetés par Ville. Les détails affichés sont associés au/à la Pays et Ville. La vue est filtrée sur le/la Ville et Exclusions (Pays, Ville). Le filtre Ville exclut Null. Le filtre Exclusions (Pays, Ville) conserve 97 membres.