



ASSEMBLEE PARLEMENTAIRE DE L'OTAN

COMMISSION SUR LA DIMENSION CIVILE DE LA SÉCURITÉ (CDS)

RENFORCER LA RÉSILIENCE DES SOCIÉTÉS ALLIÉES GRÂCE À LA PRÉPARATION DU SECTEUR CIVIL

Avant-projet de rapport général

Joëlle GARRIAUD-MAYLAM (France)
Rapporteuse générale

011 CDS 21 F | Original : français | 3 mars 2021

Fondée en 1955, l'Assemblée parlementaire de l'OTAN est une organisation interparlementaire consultative qui est institutionnellement séparée de l'OTAN. Tant qu'il n'est pas adopté par les membres de la commission sur la dimension civile de la sécurité, le présent document de travail représente seulement le point de vue de la rapporteure générale. Il est basé sur des informations provenant de sources accessibles au public ou de réunions tenues dans le cadre de l'AP-OTAN - lesquelles sont toutes non classifiées.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE

I.	INTRODUCTION.....	1
II.	L'ÉVOLUTION PARALLÈLE DE L'ENVIRONNEMENT SÉCURITAIRE ET DES POLITIQUES DE LA RÉSILIENCE	2
A.	LA PRÉPARATION DU SECTEUR CIVIL AU CŒUR DES DOCTRINES DE DÉFENSE PENDANT LA GUERRE FROIDE	2
B.	ÉVOLUTION ET RÉDUCTION DES EFFORTS DE RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE PENDANT LES ANNÉES 1990.....	3
C.	UN REGAIN D'INTÉRÊT POUR LES POLITIQUES DE LA RÉSILIENCE PAR LA PRÉPARATION DU SECTEUR CIVIL FACE À LA MULTIPLICATION DES RISQUES SOCIÉTAUX	3
III.	VERS UNE APPROCHE PAN-SOCIÉTALE DE LA PLANIFICATION ET DE LA GESTION DES RISQUES SÉCURITAIRES	4
A.	LE RÔLE DES ACTEURS CIVILS DANS LA PRÉPARATION ET LA RÉPONSE AUX CRISES.....	4
B.	L'IMPORTANCE DE LA COORDINATION DES ACTEURS DU SECTEUR CIVIL ENTRE EUX ET AVEC LES FORCES ARMÉES DANS LA PRÉPARATION ET LA RÉPONSE AUX CRISES.....	7
IV.	LE RÔLE DE L'OTAN EN MATIÈRE DE RÉSILIENCE ET DE PRÉPARATION DU SECTEUR CIVIL.....	8
A.	LA RÉSILIENCE COMME ÉLÉMENT CRUCIAL DE LA SÉCURITÉ ALLIÉE DEPUIS LA CRÉATION DE L'OTAN	8
B.	L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE L'APPROCHE DE LA RÉSILIENCE PAR L'OTAN ET LA CRÉATION DES EXIGENCES DE BASE.....	8
C.	LES STRUCTURES ET EXERCICES DE L'OTAN AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE	9
D.	L'IMPORTANCE DE LA COOPÉRATION AVEC LES PAYS PARTENAIRES ET L'UNION EUROPÉENNE POUR ACCROITRE LA RÉSILIENCE COMMUNE.....	10
V.	ÉTUDES DE CAS DE TROIS ÉTATS MEMBRES ET PAYS PARTENAIRES.....	11
A.	ESTONIE : UN PAYS EN AVANCE DANS LA RÉSILIENCE AUX CYBERMENACES.....	11
B.	FINLANDE : UN MODÈLE D'APPROCHE PAN-SOCIÉTALE DE LA SÉCURITÉ	12
C.	JAPON : UN EXEMPLE DANS LE DOMAINE DE LA RÉSILIENCE AUX CATASTROPHES NATURELLES	13
VI.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	14
	BIBLIOGRAPHIE	17

SYNTHÈSE

La pandémie de Covid-19 a douloureusement démontré l'importance pour les sociétés alliées de renforcer leur préparation et leur capacité de réponse aux crises. Consolider notre résilience par la préparation du secteur civil apparaît ainsi plus essentiel que jamais face à la complexification de l'environnement sécuritaire et la multiplication des menaces militaires et non-militaires affectant l'ensemble de nos sociétés.

Malgré des efforts substantiels réalisés par l'OTAN et les pays alliés au cours des deux dernières décennies, des vulnérabilités persistent dans ce domaine. Ce projet de rapport appelle donc l'Alliance à développer une approche pansociétale de la résilience, dans laquelle l'ensemble des acteurs civils et militaires fonctionneraient en plus grande complémentarité. Il suggère notamment de s'inspirer des succès acquis par plusieurs états membres et pays partenaires. Enfin, il émet des recommandations visant à permettre de renforcer la capacité de nos sociétés à faire face aux risques présents et futurs.

I. INTRODUCTION

1. En 2020, le déclenchement de la pandémie de Covid-19 et ses répercussions dans les domaines sanitaire, politique, économique, sociétal et sécuritaire ont douloureusement rappelé la nécessité pour les gouvernements et les sociétés alliés de renforcer leur préparation et leur capacité à répondre à tous les types de crises, qu'il s'agisse de menaces militaires, de catastrophes naturelles ou de risques épidémiologiques. Nombre de gouvernements avaient, en effet, identifié le déclenchement d'une pandémie comme un risque potentiel. Pour autant, bien peu avaient fait de la préparation à une telle menace une priorité. La réponse des sociétés alliées n'a donc pas été suffisamment efficace. Elle a notamment été marquée par l'adoption de réflexes contre-productifs par la population, une communication parfois hasardeuse des autorités, un manque dommageable de coordination entre les différents éléments du secteur civil et les autorités, des insuffisances flagrantes dans la coopération multilatérale et internationale et des interruptions fréquentes de chaînes d'approvisionnement. Ces manquements, combinés à la dissémination de désinformation par des acteurs hostiles, ont mis à l'épreuve les fondements démocratiques des systèmes et institutions alliés.

2. Les difficultés rencontrées dans les réponses apportées à la pandémie placent la nécessité d'adopter une approche pansociétale de la résilience comme une des premières leçons à tirer de cette crise. Afin de faire face à la crise sanitaire actuelle, mais aussi aux chocs et défis futurs, il est essentiel que les acteurs civils et militaires fonctionnent en complémentarité. Ces préoccupations ne sont néanmoins pas nouvelles. Dès la création de l'Alliance et durant la guerre froide, les pays alliés ont mis en place ou consolidé des politiques de renforcement de la résilience par la préparation du secteur civil. Ces efforts étaient soutenus et financés à l'échelle nationale comme otanienne. Néanmoins, l'effacement progressif de la menace soviétique a temporairement fait perdre de leur importance à ces concepts dans les politiques de sécurité de l'Alliance.

3. Aujourd'hui, les Alliés font face à un environnement sécuritaire de plus en plus complexe et diversifié. Dans ce contexte, les notions de résilience par la préparation du secteur civil reviennent au cœur des préoccupations liées à la défense et à la réponse aux crises. Ainsi, lors du sommet de Varsovie en 2016, les chefs d'État et de gouvernement alliés ont adopté un *Engagement en faveur d'une meilleure résilience*. Ils y déclarent que « la résilience est un élément primordial pour une dissuasion et une défense crédibles et pour l'accomplissement efficace des tâches fondamentales de l'Alliance ». L'OTAN reconnaît, d'une part, que la capacité et les actions militaires de l'Alliance dépendent désormais en grande partie du soutien, de l'expertise et des infrastructures du secteur civil. D'autre part, elle constate que les menaces sécuritaires auxquelles elle est confrontée ne sont plus toutes d'ordre militaire et tendent à affecter l'ensemble des éléments des sociétés alliés ; en cela, elles requièrent une combinaison de réponses militaires et civiles.

4. Néanmoins, relever les défis posés par les menaces présentes et futures nécessite un changement de culture encore plus profond au sein de l'Alliance. Les pays membres doivent, tout en maintenant leurs engagements visant à renforcer leur capacité militaire (et notamment celui de consacrer 2 % de leur PIB aux dépenses de défense), donner un rôle plus central aux acteurs civils qui contribuent à la résilience de nos sociétés face aux crises. Le secteur privé, les autorités nationales et locales, et surtout les citoyens eux-mêmes, doivent être reconnus comme des acteurs à part entière de la sécurité des États membres. La résilience de notre Alliance dépend à la fois d'une meilleure préparation de ces différents acteurs civils aux risques présents et futurs et d'une coopération efficace et approfondie entre eux et avec les forces armées.



5. Il convient ici de définir les concepts de résilience et préparation du secteur civil. La notion de **résilience** est définie par l'OTAN comme l'aptitude d'une société à résister à un choc majeur comme une catastrophe naturelle, une défaillance d'infrastructures critiques ou une attaque armée, et à s'en remettre aisément et rapidement (OTAN, 2018). Une société résiliente est donc une cible moins attrayante pour des acteurs extérieurs malintentionnés, ce qui réduit son exposition aux attaques, qu'elles soient classiques ou non, et donc sa vulnérabilité. Une telle société est aussi plus à même de rebondir après une catastrophe naturelle de

grande ampleur. Le développement de cette capacité suppose l'interaction cohérente et la préparation des acteurs civils et militaires en amont des crises.

6. La **préparation du secteur civil**, quant à elle, est définie par l'OTAN comme la « capacité d'assurer la continuité des fonctions de base de l'État en situation d'urgence ou en cas de catastrophe naturelle, que ce soit en temps de paix ou en période de crise » (OTAN, 2020). Elle comprend, d'une part la protection civile, c'est-à-dire la résilience du secteur civil en cas de guerre ou de menace de guerre, et d'autre part la préparation aux crises, que l'on définira ici comme la capacité de la société à prévenir et à gérer une crise en temps de paix.

7. Ces dernières années, un nombre croissant d'États ont mis l'accent sur la notion de résilience pansociétale comme objectif de leurs stratégies de sécurité et de gestion des crises. En particulier, dans certains États membres de l'OTAN, tels que l'Estonie et la Norvège ; pays partenaires, comme la Finlande, Israël, la Suède, et la Suisse ; ou bien d'autres États, comme Singapour, le développement de la résilience par la préparation du secteur civil constitue un aspect central des politiques dites de « **défense totale** ». La défense totale décrit une approche de la sécurité impliquant l'ensemble de la société à travers une collaboration institutionnalisée, sous le contrôle démocratique des autorités politiques, entre ces dernières, les forces armées, les administrations civiles, le secteur privé, et le public. Elle vise à dissuader un ennemi potentiel en augmentant le coût d'une attaque et en réduisant ses chances de succès.

II. L'ÉVOLUTION PARALLÈLE DE L'ENVIRONNEMENT SÉCURITAIRE ET DES POLITIQUES DE LA RÉSILIENCE

A. LA PRÉPARATION DU SECTEUR CIVIL AU CŒUR DES DOCTRINES DE DÉFENSE PENDANT LA GUERRE FROIDE

8. Durant la guerre froide, les autorités nationales des pays alliés ont développé des politiques de « défense civile » (ou « plans d'urgence dans le domaine civil ») visant à accroître la résilience des sociétés par la préparation du secteur civil. Ces efforts avaient principalement pour objectif de renforcer la capacité des autorités locales à faire face à une crise et celle des citoyens à subvenir à leurs besoins par eux-mêmes, au cas où les autorités gouvernementales seraient temporairement dans l'incapacité d'intervenir.

9. Ces efforts se sont matérialisés sous différentes formes, telles que la construction d'abris antiatomiques, l'élaboration de plans d'évacuation massive, la constitution de groupes locaux de protection civile et la création d'agences gouvernementales spécialisées. Ils incluaient également la mise en place de programmes d'éducation du public, notamment à travers la diffusion dans les

écoles de vidéos d'information et la distribution au sein de la population de brochures sur les réactions à adopter en cas d'urgence, comme cela a été par exemple fait massivement en Suède.

10. Les efforts de préparation du secteur civil n'étaient pas limités aux pays de l'Alliance pendant la guerre froide. Ils étaient aussi perçus comme une préoccupation d'importance stratégique de l'autre côté du rideau de fer. L'Union soviétique organisait ainsi fréquemment de vastes programmes de préparation de sa population aux situations d'urgence. Ceux-ci incluaient notamment des formations obligatoires pour le grand public, des exercices et alertes périodiques et la large diffusion d'informations sur le rôle de la population en cas de crise.

B. ÉVOLUTION ET ESSOUFLEMENT DES EFFORTS DE RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE PENDANT LES ANNÉES 1990

11. La fin de la guerre froide et la disparition de la menace soviétique ont entraîné un relâchement des efforts dans le domaine de la résilience par la préparation du secteur civil dans les années 1990, tant au niveau national qu'otanique. La probabilité d'une attaque militaire conventionnelle contre le territoire des pays de l'OTAN était désormais perçue comme faible. De plus, la multiplication des crises au-delà de ses frontières a poussé l'OTAN à se concentrer sur des opérations « hors zone ».

12. En conséquence, les investissements dans ce domaine ont diminué drastiquement. Cela s'est notamment traduit par une privatisation progressive et une externalisation de tâches et d'infrastructures militaires. Pendant la guerre froide, les efforts étatiques en matière de renforcement de la résilience étaient facilités par le fait que de nombreux moyens civils, cruciaux en cas de crise, étaient sous contrôle étatique et pouvaient donc, le cas échéant, être rapidement mis au service de la défense. À partir des années 1990, ces ressources civiles, au rôle essentiel dans la résilience d'une nation, telles que les infrastructures énergétiques et les réseaux de transports, deviennent principalement exploitées par des acteurs commerciaux. Ainsi, d'après l'OTAN, environ 90 % du transport militaire impliqué lors d'opérations militaires de grande envergure est aujourd'hui réalisé par le secteur commercial. De même, en moyenne, plus de 30 % des communications par satellite utilisées à des fins de défense sont fournies par le secteur privé (OTAN, 2018).

13. Les programmes de renforcement de la résilience par la préparation du secteur civil ayant perduré durant les années 1990 ont aujourd'hui changé d'objectifs. L'accent s'est déplacé de la capacité de la société à faire face à une attaque militaire à sa capacité à réagir en cas de catastrophe naturelle. Par exemple, en Norvège, la politique de défense totale qui avait été en vigueur durant la guerre froide a été revue et recentrée sur la préparation aux crises en temps de paix (Wither, 2020). Cette évolution a notamment permis d'adopter une approche plus intégrée de la préparation du secteur civil, fondée sur le fait que les procédures en termes d'évacuation, de communication, et de survie sont largement partagées, que la menace soit d'ordre militaire ou non.

C. UN REGAIN D'INTÉRÊT POUR LES POLITIQUES DE LA RÉSILIENCE PAR LA PRÉPARATION DU SECTEUR CIVIL FACE À LA MULTIPLICATION DES RISQUES SOCIÉTAUX

14. L'émergence de la menace non-conventionnelle posée par le terrorisme international à l'intérieur des frontières de l'OTAN, particulièrement à partir des attaques du 11 septembre 2001, a entraîné un regain d'intérêt pour les politiques de renforcement de la résilience par la préparation du secteur civil. Le défi terroriste et la menace de prolifération d'armes de destruction massive ont influencé les stratégies de préparation. Ces dernières ont ainsi vu leur champ s'élargir à une large variété de menaces, y compris les armes chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN) et les attaques contre les infrastructures critiques.

15. Depuis lors, la complexification croissante de l'environnement sécuritaire n'a fait que renforcer cette tendance. L'OTAN fait aujourd'hui face à un large éventail de risques qui tend à s'accroître.

Il va d'un potentiel conflit interétatique conventionnel aux menaces posées par des acteurs non-étatiques, en passant par le danger posé par les catastrophes naturelles, ou encore par la pandémie actuelle de Covid-19. Depuis 2014, le recours par la Russie à la guerre hybride, parce qu'elle vise précisément à exploiter les vulnérabilités d'une société pour la fragiliser, a aussi poussé les Alliés à repenser leur approche de la résilience (Gjørnv, 2020). Par ailleurs, la menace grandissante que fait aujourd'hui peser le changement climatique sur la résilience de nos sociétés, en exaltant les risques préexistants est de plus en plus prise en compte par l'OTAN (Oppenheimer, 2020; Hill & Martinez-Diaz, 2020). Ces différents facteurs menacent des rouages essentiels du fonctionnement de nos sociétés tels que les communications, les transports, les systèmes de santé, l'approvisionnement en nourriture, en eau, et en énergie, sans oublier la continuité des pouvoirs publics.

16. Face à ces risques, au cours des deux dernières décennies, les Alliés ont partiellement pris conscience de la nécessité de venir compléter leurs capacités de défense en développant la résilience de leur société et en préparant leur secteur civil. En conséquence, ils ont adopté des mesures concrètes à cet effet à l'échelle nationale et otanienne. Pour autant, comme en atteste la pandémie actuelle, des efforts plus conséquents restent indispensables.

III. VERS UNE APPROCHE PANSOCIÉTALE DE LA PLANIFICATION ET DE LA GESTION DES RISQUES SÉCURITAIRES

A. LE RÔLE DES ACTEURS CIVILS DANS LA PRÉPARATION ET LA RÉPONSE AUX CRISES

Les autorités nationales et locales

17. Les autorités nationales et locales sont responsables du développement de la résilience sociétale. Premièrement, elles mettent en place le cadre législatif et institutionnel qui sous-tend la réponse aux crises. Elles développent notamment des plans d'urgence et des outils d'alerte précoce. Elles mettent aussi en place les systèmes leur permettant de se coordonner. De plus, les parlements élaborent, avant le déclenchement d'une crise, la législation permettant aux autorités d'agir en réponse à une menace. Ils veillent aussi à ce qu'un financement approprié soit attribué à des domaines clés tels que la protection des infrastructures critiques et le maintien de stocks de biens essentiels ou d'urgence. À cet égard, il est important de rappeler la nécessité d'accroître la participation des femmes au sein des autorités nationales et locales afin de garantir que leurs contributions et besoins soient bien intégrés dans les efforts de renforcement de la résilience.

18. Deuxièmement, les autorités nationales et locales aident les autres acteurs civils à se doter des capacités leur permettant de faire face à une crise, notamment dans le cas où la continuité du gouvernement ou sa communication ne sauraient être assurées. La population, en particulier, doit être informée à l'avance des mesures à prendre dans un tel cas. En Norvège par exemple, la direction de la protection civile a envoyé en 2018 à tous les ménages une brochure contenant des instructions sur les mesures à adopter en cas d'interruption temporaire des services publics essentiels en situation d'urgence, allant d'un conflit militaire à une catastrophe naturelle (Wither, 2020). En Lituanie, en 2015, le ministère de la défense et le service des sapeurs-pompiers ont élaboré conjointement un manuel sur la réponse aux situations de crise (Flanagan, Osburg, Binnendijk, Kepe, & Radin, 2019).

19. Enfin, lorsqu'une crise frappe un pays, les autorités doivent prendre les décisions nécessaires en vue de la résoudre, les communiquer et les appliquer. Cela s'adresse évidemment à l'exécutif, mais aussi au corps législatif qui doit pouvoir continuer à fonctionner même en cas de crise. Au début de la pandémie, les parlements alliés ont dû interrompre brièvement leurs travaux. Néanmoins, ils ont rapidement su faire preuve d'innovation et de flexibilité afin d'adapter le processus parlementaire

à la situation sanitaire (Cartier, Richard, & Toulemonde, 2020). Les leçons de cette période difficile pour les assemblées parlementaires doivent être tirées afin de renforcer la résilience aux chocs de nos institutions démocratiques. Prendre, communiquer et appliquer les décisions nécessaires en cas de crise nécessite par ailleurs la mise en place de processus efficaces fondés sur des données et des informations probantes, ainsi que l'adoption d'une communication transparente et stratégique permettant aux autorités de gagner la confiance de la population et partant, son adhésion à leurs actions. Le rôle primordial de ces deux aspects dans le développement d'une réponse pansociétale efficace face à une crise a été amplement démontré lors de la pandémie de Covid-19, notamment en raison de la prolifération de désinformation qui l'a accompagnée. Il en ressort que se préparer, en amont d'une crise, à combattre la désinformation et la propagande en établissant la confiance de la population dans les actions des autorités et dans les informations qu'elles fournissent est un aspect clé de la préparation du secteur civil.

Le secteur privé

20. Le secteur privé représente à la fois une force et une vulnérabilité pour la résilience d'une nation. En effet, les entreprises privées sont sources d'efficacité et d'innovation, deux qualités nécessaires pour faire face aux crises. Néanmoins, leurs décisions sont fondées sur la recherche de profits et non de la résilience, ce qui les rend moins résistantes aux perturbations. La crise de la Covid-19 l'a démontré. D'une part, les entreprises pharmaceutiques ont su développer des vaccins novateurs contre le coronavirus en un temps record, qui devraient permettre de mettre un terme à cette crise. D'autre part, la diminution des transports et la fermeture des usines ont perturbé les chaînes d'approvisionnement et causé des goulots d'étranglement. On en a vu l'impact dans l'incapacité des pays alliés au début de la crise à obtenir des masques et autres équipements de protection individuelle dont la fabrication était dominée par des entreprises chinoises (Bradsher, 2020). Les chaînes d'approvisionnement alimentaire alliées et mondiales ont également été touchées pendant cette crise.

21. Pour mieux faire face aux menaces et chocs, il est donc crucial, premièrement, d'intégrer le secteur privé dans les efforts de renforcement de la résilience en amont des crises afin de maximiser sa contribution potentielle en cas de besoin. En effet, il joue un rôle central dans la fourniture de biens nécessaires et dans le fonctionnement d'infrastructures essentielles dont dépendent les forces armées pour mener à bien leur mission de défense, mais aussi plus généralement la société pour faire face à une crise. Les plans d'urgence en place dans ce secteur doivent être améliorés, en coopération avec les autres acteurs, pour lui permettre de faire face à des catastrophes ou menaces de grande envergure pouvant potentiellement avoir un impact majeur sur la société tout entière.

22. Deuxièmement, au-delà de leur contribution à la résilience sociétale, les entreprises doivent s'assurer qu'elles sont elles-mêmes résilientes aux crises. C'est particulièrement le cas face aux cybermenaces, qui peuvent complètement remettre en cause leur capacité à fonctionner. En effet, les risques associés à l'interconnexion entre secteurs ont été amplifiés par le rôle de plus en plus central joué par l'internet et les technologies de l'information dans le fonctionnement de nos sociétés. L'ensemble des secteurs économiques en dépendent, de même que le fonctionnement des infrastructures critiques qui les soutiennent. Les débats actuels parmi les Alliés sur la sécurité de la 5G démontrent l'importance de telles infrastructures critiques sur la résilience des sociétés alliées.

23. En devenant de plus en plus complexes, intégrées et interdépendantes, nos sociétés ont développé des vulnérabilités croissantes que des acteurs malveillants cherchent à exploiter. Une défaillance dans un domaine économique peut causer des perturbations en cascade dans d'autres domaines, avec des conséquences graves pour l'ensemble de la société concernée (Schaake, 2020). En 2017, la cyberattaque NotPetya, lancée par des pirates russes, l'a démontré en paralysant des millions d'ordinateurs à travers le monde, dont environ la moitié en Ukraine. Dans ce pays, cette attaque a causé des perturbations conséquentes en effaçant les données d'ordinateurs appartenant à des banques, des entreprises du secteur de l'énergie, des hauts

fonctionnaires ainsi que d'un aéroport (Perloth, Scott, & Frenkel, 2017). La même année, le virus WannaCry a entraîné la fermeture de certaines portions du service national de santé britannique (NHS) et affecté d'autres organismes dans le monde entier (BBC, 2017). En 2020, ce sont les chercheurs et compagnies impliqués dans le développement et la distribution de vaccins contre la Covid-19 qui ont été confrontés à des cyberattaques, notamment d'origine russe (Kuchler & Murphy, 2020; Sabbagh & Roth, 2020).

24. Troisièmement, il convient de mieux contrôler et défendre la capacité des entreprises à participer à la réponse aux crises. L'augmentation des investissements étrangers directs dans des secteurs stratégiques du secteur privé allié, notamment en Europe, par la Chine depuis la crise de 2008-2009, est une source d'inquiétude quant à la capacité de résilience des pays membres. Par exemple, des groupes chinois ont investi dans le port commercial du Pirée, en Grèce, ainsi que dans les aéroports de Londres Heathrow, Francfort Hahn, ou encore Tirana et Ljubljana. Ces investissements s'étendent aussi au secteur de l'énergie, comme le projet de construction de la centrale nucléaire Hinkley Point C à Somerset, au Royaume-Uni (Le Corre, 2018). L'augmentation de ces investissements dans plusieurs pays alliés interroge sur la capacité de ces derniers à contrôler et à utiliser ces infrastructures en cas de crise grave. Les gouvernements alliés doivent donc se concerter avec le secteur privé pour évaluer les vulnérabilités de ce dernier, et mettre en place des mesures correctives et des plans alternatifs.

La population civile

25. La population civile est probablement l'acteur le plus crucial, et le plus souvent négligé, en matière de résilience. Elle est la cible, voire la victime principale, de la majorité des menaces auxquelles font face les pays alliés. Néanmoins, si elle y est adéquatement préparée, elle constitue aussi la première ligne de défense face à ces mêmes menaces. La crise de la Covid-19 l'a montré. L'efficacité de la réponse au coronavirus dépend, en effet, au premier chef de l'acceptation et du respect par les citoyens des mesures adoptées par leurs autorités.

26. Il est donc essentiel de placer les citoyens au cœur des efforts de développement de la résilience. Ils doivent être formés à faire face à une crise de son début jusqu'à sa résolution, et ce y compris si les autorités ne sont pas en mesure d'apporter leur soutien habituel. Les autorités doivent promouvoir les connaissances et capacités nécessaires à cet effet au sein de la population en amont des crises. Par exemple, la brochure susmentionnée distribuée à la population par les autorités norvégiennes comprend des informations sur les stocks alimentaires nécessaires, les lignes de communication d'urgence et la formation aux premiers secours. D'autres pays ont développé de telles brochures et il serait souhaitable que l'ensemble des Alliés suivent ces exemples. De même, le système éducatif doit participer à la formation des jeunes, filles comme garçons, à la réponse aux crises. Ces efforts doivent, entre autres, viser à développer la capacité des jeunes à détecter la désinformation qui mine la capacité de réaction des autorités et la confiance des citoyens en ces dernières en cas d'urgence. Les défis liés à la désinformation pendant la pandémie de Covid-19 ont rendu ce besoin évident.

27. Enfin, il est fondamental de générer parmi la population civile une volonté de protéger et de défendre les principes démocratiques qui forment les fondements de nos sociétés alliées. Les chocs sécuritaires peuvent être sources de remise en cause de ces derniers, de polarisation politique et de tensions sociales, comme cela a été le cas dans le cadre de la pandémie. À travers le développement de stratégies de communication plus inclusives et avec l'implication du système éducatif, les autorités doivent donc sans cesse réaffirmer et réaffermir le lien qui unit les citoyens aux valeurs et institutions démocratiques.

B. L'IMPORTANCE DE LA COORDINATION DES ACTEURS DU SECTEUR CIVIL ENTRE EUX ET AVEC LES FORCES ARMÉES DANS LA PRÉPARATION ET LA RÉPONSE AUX CRISES

28. Les forces armées restent évidemment les premières garantes de l'intégrité territoriale, de la dissuasion et de la défense alliées. Néanmoins, la diversification des risques et des vulnérabilités auxquels elles sont confrontées et leur dépendance croissante vis-à-vis du secteur civil nécessitent qu'elles s'engagent pleinement dans une approche pansociétale de la sécurité. En effet, une réponse efficace à une crise est aujourd'hui impossible sans l'implication combinée et coordonnée des secteurs militaire et civil.

29. La pandémie de Covid-19 a montré l'impact positif que peut avoir une coopération accrue entre le secteur civil et les forces armées face à une crise grave, y compris de nature non militaire. L'intervention des forces armées en soutien des structures civiles, notamment dans le domaine médical et dans celui de la logistique, a été l'un des rares points positifs dans la réponse à la pandémie. En Allemagne, par exemple, quelque 15 000 militaires ont participé à l'administration de tests, aux efforts pour retracer les chaînes de contamination ou à la fourniture d'équipement médical d'urgence. De même, au Royaume-Uni, environ 3 000 militaires ont été déployés en novembre 2020 pour aider les autorités civiles à effectuer des tests et répondre aux besoins logistiques. Au vu de son succès, cette coopération entre de multiples acteurs des secteurs civil et militaire, allant de l'armée à la police, en passant par les autorités nationales et locales, les instituts de recherche, le secteur privé et la société civile, dans la réponse à une crise de nature non-militaire devra absolument être formalisée et pérennisée à l'avenir.

30. Pour s'assurer que la coopération civilo-militaire soit efficace lorsqu'une crise se déclenche, il est en effet nécessaire d'institutionnaliser et d'opérationnaliser les relations entre les acteurs militaires et civils en amont des crises. Cela passe par l'organisation d'exercices permettant de tester les mécanismes de complémentarité et d'interaction entre ces acteurs en cas de crise. Des pays alliés organisent régulièrement des exercices à cet effet. Par exemple, la Lettonie a pris des mesures supplémentaires ces dernières années pour améliorer la coordination des efforts de tous ses ministères en vue de contribuer à la défense nationale et a mené des exercices périodiques pour en tester l'efficacité. La Lituanie a aussi organisé des exercices de grande échelle impliquant des institutions civiles et basés sur des scénarios de menaces non-conventionnelles. Par ailleurs, depuis 2013, ce pays organise chaque année l'exercice *Flaming Sword* visant à préparer ses forces armées et différentes autorités publiques à faire face ensemble à des menaces hybrides (Flanagan, Osburg, Binnendijk, Kepe, & Radin, 2019).

31. Malgré ces exemples positifs d'intégration et de coordination entre les secteurs civil et militaire en amont des crises, beaucoup reste à faire pour améliorer la coopération civilo-militaire dans les efforts de développement de la résilience parmi les Alliés. Cela nécessite la mise en place d'accords de coopération, de protocoles de préparation et de réaction, de formations, ainsi que la tenue d'exercices plus complets, impliquant secteurs civil et militaire, dans l'ensemble des pays de l'OTAN. Il conviendrait notamment de généraliser les bonnes pratiques déjà développées par les États alliés et les pays partenaires, et notamment par les trois États étudiés au chapitre V.

IV. LE RÔLE DE L'OTAN EN MATIÈRE DE RÉSILIENCE ET DE PRÉPARATION DU SECTEUR CIVIL

A. LA RÉSILIENCE COMME ÉLÉMENT CRUCIAL DE LA SÉCURITÉ ALLIÉE DEPUIS LA CRÉATION DE L'OTAN

32. La résilience et la préparation civile ne sont pas seulement de l'ordre d'ambition, mais représentent aussi une obligation pour les Alliés. Des éléments à la base de la notion de résilience peuvent déjà être discernés dans le Traité de l'Atlantique Nord. Son article 3 déclare en effet que : « les parties, agissant individuellement et conjointement, d'une manière continue et effective, par le développement de leurs propres moyens et en se prêtant mutuellement assistance, maintiendront et accroîtront leur capacité individuelle et collective de résistance à une attaque armée ». Les États membres considèrent donc la résilience comme dépendant à la fois de la capacité militaire de l'Alliance, de l'état de préparation du secteur civil de chacun d'entre eux, et de la coordination et de l'intégration de ces deux éléments. En effet, des États bien préparés à répondre à tout type d'attaque ou de crise sont moins susceptibles d'être attaqués. En ce sens, l'article 5 ayant trait à la défense collective et l'article 3 concernant la résilience sont étroitement liés l'un à l'autre.

33. Bien que le développement de la résilience et la préparation du secteur civil soient des prérogatives nationales, depuis sa création, l'OTAN a développé dans ce domaine des capacités, connaissances, structures, et partenariats dont bénéficie l'ensemble des Alliés. L'OTAN joue aussi un rôle crucial dans la coordination des efforts nationaux et dans la mise en place d'objectifs et de références communs sur le sujet. En cela, elle rend l'action des États membres plus cohérente et efficace.

B. L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE L'APPROCHE DE LA RÉSILIENCE PAR L'OTAN ET LA CRÉATION DES EXIGENCES DE BASE

34. Le besoin de résilience s'est progressivement étendu au-delà de la seule réponse à une attaque armée telle qu'envisagée par le Traité. D'une part, les catastrophes naturelles peuvent gravement affecter le fonctionnement des sociétés alliées. D'autre part, de nouveaux risques, comme les menaces hybrides ou les cyberattaques, peuvent ne plus atteindre le seuil d'une attaque armée, mais présentent toujours une menace pour la sécurité des Alliés. Pour cette raison, lors du sommet de Varsovie de 2016, les chefs d'État et de gouvernement de l'OTAN ont adopté un *Engagement en faveur d'une meilleure résilience*. Dans ce texte, ils notent que la résilience face aux nouveaux défis militaires et non-militaires commande aux Alliés de « maintenir et protéger les capacités civiles critiques, en plus des capacités militaires et à l'appui de celles-ci, et œuvrer au sein du secteur civil dans son ensemble, ainsi qu'avec le secteur privé », ainsi que de coopérer avec d'autres organisations internationales, notamment l'Union Européenne (UE), et les pays partenaires.

35. Lors de ce même sommet, sur la base d'une première évaluation (menée la même année) des capacités nationales en matière de résilience, les Alliés ont défini sept exigences de base dans ce domaine. Elles permettent de mesurer et de guider leurs efforts nationaux en faveur du développement de leur propre capacité et donc, par extension, de celle de l'Alliance entière. Elles concernent :

1. La garantie de la continuité des pouvoirs publics et des services publics essentiels et de leur capacité à prendre des décisions, à les communiquer et à les faire appliquer en période de crise ;
2. La résilience des approvisionnements énergétiques en mettant en place des plans et réseaux de secours ;
3. L'aptitude à gérer efficacement des mouvements incontrôlés de personnes ;
4. La résilience des ressources en nourriture et en eau en s'assurant que celles-ci soient protégées contre les perturbations et le sabotage ;

5. L'aptitude à gérer un grand nombre de victimes en veillant à ce que les systèmes de santé civils puissent faire face et que des fournitures médicales soient disponibles ;
6. La résilience des systèmes de communication civils, tels que les réseaux informatiques et de télécommunications, même en cas de crise ;
7. Le fonctionnement des systèmes de transport en veillant à ce que les forces de l'OTAN puissent se déplacer rapidement à travers le territoire de l'Alliance et que les services civils puissent utiliser ces réseaux, même en période de crise (OTAN, 2018).

36. Une seconde évaluation de la capacité de résilience de chaque Allié a été menée en 2018 sur la base de ces exigences de base. Elle a montré que, si le niveau de résilience et de préparation du secteur civil est élevé dans l'Alliance, des efforts supplémentaires sont nécessaires dans certains domaines, notamment face au risque terroriste et CBRN.

37. En 2019, les dirigeants de l'OTAN ont souligné la nécessité de renforcer la résilience des infrastructures critiques et des systèmes de communication. À cette fin, les ministres alliés de la défense ont mis à jour la sixième exigence en soulignant la nécessité de disposer d'un réseau 5G fiable et d'options efficaces pour le rétablir si besoin. Ils ont aussi indiqué que les autorités nationales doivent bénéficier d'un accès prioritaire à ces réseaux en temps de crise et que les risques auxquels ces systèmes font face doivent faire l'objet d'évaluations approfondies et régulières.

38. Lors de leur réunion de juin 2020, les ministres alliés de la défense se sont accordés sur la nécessité d'évaluer le besoin d'actualisation des exigences de base en 2021. Cette actualisation se fera sur la base d'une troisième évaluation de leur application à l'échelle nationale qui s'est conclue en 2020. De même, dans leur rapport au secrétaire général, le groupe d'experts sur le processus de réflexion OTAN 2030 a placé le renforcement de la résilience de l'OTAN, de ses pays membres, et plus généralement de leurs sociétés, au cœur de son analyse et de ses recommandations. Le prochain sommet des dirigeants ainsi que le processus OTAN 2030 constituent une excellente opportunité de prendre en compte les premiers enseignements de la pandémie de Covid-19 pour la sécurité transatlantique et de mieux préparer l'Alliance aux défis futurs (De Maio, 2020).

C. LES STRUCTURES ET EXERCICES DE L'OTAN AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE

39. L'OTAN a développé des structures lui permettant de remplir sa mission de coordination et de soutien auprès des États membres dans le domaine de la résilience par la préparation du secteur civil. Créé dans les années 1950, le Comité pour l'étude des plans d'urgence dans le domaine civil (CEPC) est le principal organe consultatif en matière de préparation du secteur civil et rend compte directement au Conseil de l'Atlantique Nord. Il coordonne la planification des pays membres et leur fournit une expertise dans des domaines variés. Il peut aussi, à la demande d'un pays allié, déployer des équipes consultatives de soutien pour aider ce dernier à identifier les domaines dans lesquels il peut améliorer sa résilience, ainsi que des équipes de réaction rapide en cas de crise.

40. Le CEPC supervise plusieurs bureaux et comités d'étude techniques chargés d'élaborer des procédures communes aux Alliés pour faire face à des situations de crise. Ils rassemblent des experts des gouvernements nationaux et de l'industrie ainsi que des représentants militaires. Ils élaborent des plans d'urgence dans des domaines tels que la protection civile, les transports, les ressources industrielles, les communications, la santé publique, ainsi que l'alimentation, et l'eau. Par ailleurs, le CEPC a mis en place en 2020 un processus visant à tirer les leçons de la pandémie. Il vise à aider les autorités nationales à améliorer leur niveau de préparation et de résilience.

41. Le CEPC supervise aussi les activités du Centre euro-atlantique de coordination des réactions en cas de catastrophe (EADRCC). En cas de crise, l'EADRCC joue un rôle de partage des informations et de coordination des efforts et des capacités de secours parmi les États membres et les pays partenaires, ainsi que dans les pays où l'OTAN est engagée militairement. Il joue actuellement un rôle, bien que limité, dans la gestion des efforts d'assistance et de secours en

réponse à la pandémie de Covid-19, notamment en coordonnant le transport et la fourniture d'équipements médicaux. Ce rôle en matière d'aide internationale en cas de catastrophe mériterait d'être accru. Qui plus est, il conduit chaque année des exercices afin de renforcer la coordination et la préparation des autorités nationales.

42. Par ailleurs, le Programme pour la science au service de la paix et de la sécurité (SPS) favorise le dialogue et la coopération pratique entre les États membres et les pays partenaires dans le domaine de la résilience à travers des activités axées sur la recherche, l'innovation technologique, et l'échange de connaissances scientifiques. De plus, bien que ne faisant pas partie intégrante de l'OTAN, plusieurs centres d'excellence homologués par l'Alliance lui apportent leur expertise dans des domaines liés à la résilience et à la préparation du secteur civil. On citera en particulier les centres d'excellence pour la coopération civilo-militaire, pour la cyberdéfense coopérative, pour la gestion de crise en cas de catastrophe et pour la défense contre le terrorisme.

43. L'OTAN mène aussi des exercices permettant d'opérationnaliser la coopération et l'interaction entre secteurs civil et militaire parmi les Alliés. Par exemple, l'exercice *Trident Juncture*, auquel 31 pays ont participé en 2018 en Norvège, a permis à ce pays d'exercer son approche de la résilience dans le cadre de son concept de « défense totale », d'évaluer l'état de préparation de la société et d'identifier les vulnérabilités restantes. Dans le cadre de cet exercice, le plus grand organisé par l'OTAN depuis la fin de la guerre froide, les forces armées norvégiennes ont coopéré étroitement avec la Direction de la protection civile. Son scénario faisait intervenir des sociétés privées de transport, des médias, des représentants politiques et économiques et des organisations non gouvernementales et internationales. En outre, il faisait appel à différentes capacités du secteur civil essentielles dans le renforcement de la résilience sociétale, comme la logistique, la cyberdéfense, la communication stratégique et la protection des civils. De même, l'exercice multinational *Defender-Europe 20*, dirigé par les États-Unis et mené entre janvier et mars 2020, a permis de tester la coopération civilo-militaire et la facilitation (c'est-à-dire la capacité « de mettre en place les arrangements et les infrastructures nécessaires aux mouvements d'unités, le plus rapidement possible et partout où il le faut »), deux éléments cruciaux de la résilience, dans le cadre d'un large déploiement de forces entre les deux rives de l'Atlantique et en Europe continentale (Thomas, Williams, & Dyakova, 2020).

D. L'IMPORTANCE DE LA COOPÉRATION AVEC LES PAYS PARTENAIRES ET L'UNION EUROPÉENNE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE COMMUNE

44. Du fait de la digitalisation et de l'intégration sans cesse croissantes de nos sociétés, la vulnérabilité a perdu son sens géographique. Un événement à l'extérieur des frontières de l'OTAN peut rapidement se transformer en crise sécuritaire pour l'Alliance tout entière, comme l'a démontré la propagation du coronavirus lors des premiers mois de 2020. Ainsi, coopérer étroitement avec ses partenaires dans le domaine de la résilience permet, dans un premier temps, à l'Alliance de les soutenir et d'accroître la stabilité de son voisinage. Par ailleurs, cela est aussi un moyen pour l'OTAN de renforcer sa propre résilience en échangeant avec eux sur les meilleures pratiques qu'ils ont développées, y compris dans des domaines dans lesquels les Alliés peuvent encore progresser. Ce besoin a été mis en évidence par la pandémie de Covid-19, à laquelle un certain nombre de pays, notamment en Asie et en Océanie (comme entre autres Taïwan, la Nouvelle-Zélande et le Vietnam) ont su répondre avec bien plus d'efficacité (The Economist, 2020).

45. L'OTAN a développé des relations approfondies avec certains pays partenaires dans le domaine de la résilience en amont des crises. Par exemple, en février 2019, elle a déployé une équipe d'experts en préparation du secteur civil en soutien à l'Ukraine. L'OTAN a également mis en place en 2019 un projet conjoint avec les Nations unies de trois ans pour aider la Jordanie à rehausser sa préparation face à la menace posée par les armes CBRN (UNOCT, 2019).

46. Elle coopère également étroitement avec la Suède et la Finlande sur les menaces hybrides, en organisant des consultations, des formations et des exercices conjoints (OTAN, 2019). Par ailleurs, elle contribue aussi activement à la réponse aux crises dans les pays partenaires. Durant la pandémie, elle apporte son soutien à de nombreux pays partenaires en distribuant des fournitures médicales et alimentaires. De même, en juin 2020, l'EADRCC a coordonné la réponse alliée à de graves inondations ayant affecté l'Ukraine.

47. Le renforcement de la résilience est aussi un élément central des efforts de coopération et de coordination entre l'OTAN et l'UE. Les deux organisations ont adopté une déclaration conjointe et des propositions communes en 2016, qui font explicitement référence au renforcement de la résilience. Elles y affirment leur intention d'intensifier les contacts entre leurs personnels dans ce domaine, de renforcer la cohérence entre leurs plans et politiques respectifs et d'être prêtes à déployer de manière coordonnée des experts pour assister leurs États membres à améliorer leur résilience, soit dans la phase précédant une crise soit en réponse à une crise. Ces dernières années, l'OTAN et l'UE ont traduit ces engagements en coopérations concrètes, notamment dans les domaines de la cybersécurité et de la défense, et dans la lutte contre les menaces hybrides.

V. ÉTUDES DE CAS DE TROIS ÉTATS MEMBRES ET PAYS PARTENAIRES

A. ESTONIE : UN PAYS EN AVANCE DANS LA RÉSILIENCE AUX CYBERMENACES

48. Les États baltes doivent faire face à la menace conventionnelle posée par la présence de forces armées russes à proximité de leurs frontières. Ils sont particulièrement affectés par les campagnes de désinformation et de propagande russes et sont confrontés au risque d'attaques hybrides par Moscou. L'Estonie a fait l'amère expérience de l'impact potentiel de ces risques. En avril et mai 2007, le pays a été confronté à une cyberattaque d'un niveau sans précédent, lancée selon les autorités, depuis la Russie. Pendant trois semaines, des attaques par déni de service ont affecté le fonctionnement des sites Internet des autorités du pays, des agences de presse, des fournisseurs de services Internet, des grandes banques, et de petites entreprises. Ces attaques ont provoqué des perturbations graves pour la société estonienne qui ont eu un coût de plusieurs milliards d'euros (Tamkin, 2017). Elles ont fait évoluer le degré de réflexion sur la résilience et la préparation du secteur civil en Estonie.

49. De 1993 à 2010, le concept de sécurité nationale du pays était fondé sur les principes de défense totale et de défense territoriale. Néanmoins, en réponse à l'évolution de l'environnement sécuritaire, et notamment aux attaques de 2007, les autorités ont mis à jour le concept de sécurité nationale et la stratégie de défense nationale, respectivement en 2010 et 2011. Ces deux documents ont reconnu que les menaces auxquelles était confronté le pays n'appelaient plus nécessairement une réponse principalement militaire comme préconisé par les stratégies et concepts précédents. Au contraire, ils recommandaient désormais l'utilisation intégrée d'un large éventail de moyens militaires et non militaires.

50. En particulier, après les attaques de 2007, le pays a fait de la résilience de la société entière face aux cybermenaces une priorité. L'un des objectifs centraux de la stratégie estonienne de cybersécurité pour 2019-2022 est ainsi d'investir dans une « société numérique durable reposant sur une forte résilience technologique et une préparation aux situations d'urgence » (Ministère estonien des affaires économiques et des communications, 2019). Le pays a adopté une approche intersectorielle de la cybergouvernance et de la cyberdéfense, facilitée par un Conseil de cybersécurité. Une Autorité des systèmes d'information et un cybercommandement ont été créés, respectivement au sein des ministères de l'économie et des forces armées. Enfin, l'Estonie accueille le centre d'excellence pour la cyberdéfense en coopération, accrédité par l'OTAN, et organise les exercices *Locked Shields* et *Crossed Swords* de l'OTAN (Kohler, 2020). Les efforts réalisés dans le domaine de la cyberrésilience font de l'Estonie un exemple pour les autres Alliés dans ce domaine.

51. Les actions illégales et illégitimes de la Russie depuis 2014 ont contribué à un nouvel examen de la politique estonienne de sécurité. En 2017, le concept de sécurité nationale a été à nouveau actualisé et se base désormais sur le concept de « défense intégrée et sécurité totale ». Il promeut une approche de la sécurité incluant l'ensemble de la société et comprend six piliers : la défense militaire, le soutien civil à la défense militaire, l'action internationale, la sécurité intérieure, le maintien du fonctionnement de l'État et de la société et la défense psychologique. Le modèle estonien donne un rôle important à chaque acteur de la société. La gestion des risques est fortement décentralisée mais rendue efficace par un niveau élevé de coordination entre les différents secteurs. Par ailleurs, l'Estonie bénéficie de l'expertise de la Ligue de défense, une organisation de défense nationale volontaire, organisée militairement et subordonnée au commandement des forces de défense. Ses 16 000 membres soutiennent les forces armées estoniennes dans diverses tâches. Ils forment aussi la population à la défense et à la résilience sur le plan national. La capacité de résilience et de coordination de l'ensemble des acteurs des secteurs civil et militaire est testée lors d'exercices annuels. L'exercice *Sii*, notamment, met à l'épreuve la capacité de coopération des forces armées avec la police, les gardes-frontières, le conseil de secours, et la Ligue de défense (Flanagan, Osburg, Binnendijk, Kepe, & Radin, 2019).

B. FINLANDE : UN MODÈLE D'APPROCHE PANSOCIÉTALE DE LA SÉCURITÉ

52. En tant que pays non aligné ayant une longue frontière terrestre avec l'Union soviétique, face à qui elle a dû se battre en 1939-1940 pour conserver son indépendance, la Finlande a adopté une doctrine de défense totale largement fondée sur la préparation du secteur civil et la dissuasion par la résilience lors de la guerre froide (Wither, 2020). Après la fin de cette dernière, contrairement à certains de ses voisins, la Finlande est restée fidèle au concept de mobilisation de l'ensemble de la société dans le cadre d'efforts de défense totale. La dernière « Stratégie de sécurité pour la société », adoptée en 2017, a ainsi pour objectif d'assurer le maintien des fonctions vitales de la société en cas de crise et donne des directives claires à chaque secteur de la société sur son rôle dans la préparation et la réponse aux risques. Sa mise en œuvre est appuyée par des stratégies spécifiques pour certaines branches administratives, et des stratégies intersectorielles et thématiques, telles que la stratégie de cybersécurité.

53. La stratégie de sécurité pour la société « est basée sur le principe de la sécurité globale dans laquelle les fonctions vitales de la société sont conjointement garanties par les autorités, les opérateurs commerciaux, les organisations et les citoyens » (Comité de sécurité de Finlande, 2017). Bien entendu, les forces armées sont au cœur du concept de sécurité globale, notamment à travers le service national obligatoire. Néanmoins, l'ensemble de la société est impliqué dans la sécurité du pays (Salonius-Pasternak, 2018). La préparation, l'opérationnalisation et la mise en place de cette sécurité globale sont gérés par le Comité de sécurité qui coordonne les activités des ministères et assiste le gouvernement dans ce domaine. Il est composé d'une vingtaine de hauts fonctionnaires et d'experts des autorités nationales ainsi que, fait intéressant, du secteur privé.

54. La stratégie met particulièrement l'accent sur la « résilience psychologique », qu'elle définit comme « la capacité des individus, de la société et de la nation à résister aux pressions résultant de situations de crise et à se remettre de leurs impacts ». En cas de crise, la résilience psychologique est considérée comme un facteur critique pour maintenir la volonté du peuple finlandais de défendre son pays (Comité de sécurité de Finlande, 2017). Son rôle est crucial pour déjouer les campagnes de propagande et de désinformation qui sont, selon une évaluation menée en 2018 par les autorités finlandaises, l'un des principaux facteurs de risques pour la résilience du pays, avec les attaques terroristes et les perturbations causées par le changement climatique.

55. Cette même évaluation identifiait d'autres risques pouvant affecter la stabilité de la société comme une grave perturbation économique, une attaque militaire ou encore l'immigration à grande

échelle (Ministère de l'intérieur de la Finlande, 2018). Pour faire face à ces risques divers d'origine anthropique ou naturelle mettant au défi la résilience de sa société, la Finlande a développé une stratégie de coopération à l'échelle internationale. En particulier, elle coopère avec l'OTAN et l'UE et accueille notamment le centre européen d'excellence pour la lutte contre les menaces hybrides, affilié aux deux organisations. À l'échelle nationale, elle a acquis une expertise importante dans la planification, les exercices et le développement de ressources. Le pays stocke notamment de la nourriture, du carburant, du fourrage et des équipements pour la défense civile et, selon les chiffres officiels, compte 45 000 abris de défense civile pouvant accueillir jusqu'à 3,6 millions de ses citoyens.

C. JAPON : UN EXEMPLE DANS LE DOMAINE DE LA RÉSILIENCE AUX CATASTROPHES NATURELLES

56. Le Japon est un exemple à l'échelle mondiale dans le domaine de la résilience face aux catastrophes naturelles. En effet, étant régulièrement frappée par des séismes, tsunamis et autres inondations, la société japonaise a dû apprendre à vivre avec ce type de risques. En particulier, le 11 mars 2011, un séisme au large de la côte pacifique du Tōhoku a déclenché un tsunami qui a, à son tour, provoqué un accident à la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi. Cette catastrophe naturelle a causé la mort de près de 20 000 personnes, en a blessé environ 6 000 et a nécessité l'évacuation et le déplacement d'environ 470 000 habitants (Agence japonaise de reconstruction, 2021). Les dégâts économiques qu'elle a engendrés ont été estimés à environ 210 milliards de dollars (OCDE, 2019). Au regard de ces chiffres et face à la forte probabilité (estimée de 70 à 80%) d'un séisme majeur à venir dans les trois prochaines décennies (OCDE, 2019) le renforcement de la résilience nationale face aux catastrophes naturelles est une priorité pour le Japon.

57. À la suite de cette catastrophe, le pays a encore développé sa capacité et ses connaissances, pourtant déjà très avancées, dans les domaines de l'anticipation du risque et de la résilience par la préparation du secteur civil. Le pays a tiré des leçons cruciales de la catastrophe de 2011 et de ses conséquences. Ces leçons ont été incorporées dans une loi sur la résilience nationale en 2013, dont découle un plan fondamental (adopté en 2014 et actualisé en 2018), ainsi qu'un plan d'action (Bureau japonais de la promotion de la résilience nationale, 2015). Le plan fondamental se décline autour de quatre axes principaux : 1) prévenir les pertes humaines par tous les moyens ; 2) éviter la défaillance de l'administration ainsi que des systèmes sociaux et économiques ; 3) atténuer les dommages aux biens et aux installations ; et 4) permettre une reconstruction rapide après une catastrophe naturelle.

58. Par ailleurs, l'approche japonaise en matière de résilience se fonde sur plusieurs principes directeurs. Premièrement, elle repose sur le principe de subsidiarité. L'ensemble des autorités locales doivent élaborer leur propre plan fondamental pour la résilience dans le cadre de leurs juridictions respectives (OCDE, 2019). L'anticipation des crises et leur gestion est ainsi largement déléguée aux autorités locales. Le bureau du Cabinet assure néanmoins la supervision et la coordination de ces efforts. En cas d'effondrement des structures de décision et des chaînes de communication locale, comme ce fut le cas dans certaines municipalités affectées en 2011, le gouvernement a d'ailleurs la possibilité de reprendre rapidement le contrôle de la gestion de la réponse.

59. Deuxièmement, la stratégie japonaise dans ce domaine est basée sur l'étroite coopération entre les autorités et le secteur privé. Le secteur privé est en effet incité à contribuer à la préparation et à la résilience de la population en proposant des programmes éducatifs et de formation sur les gestes à adopter face aux catastrophes naturelles. En outre, l'utilisation des compétences et des équipements privés en cas de crise est explicitement encouragée par le plan fondamental pour la résilience nationale.

60. Troisièmement, la politique japonaise de résilience s'appuie sur une forte coopération entre le secteur civil et les forces japonaises d'autodéfense. En amont des crises, les forces armées sont consultées dans le développement des plans fondamentaux et améliorent leur coordination avec les autorités locales dans le cadre d'exercices réguliers. En cas de crise majeure, les forces armées sont ainsi en mesure de réagir rapidement et efficacement en appui des autorités nationales et locales. Afin d'assurer une communication efficace entre ces différents éléments, des officiers retraités des forces armées travaillent au sein des administrations préfectorales et municipales à travers le pays (Wambach, 2012).

61. Enfin, la forte capacité de résilience du Japon face aux catastrophes naturelles est le résultat d'efforts en matière de renforcement de la préparation de la population à ces dernières. Des exercices de préparation aux tremblements de terre et à d'autres catastrophes naturelles sont régulièrement organisés dans l'ensemble des écoles du pays. Les connaissances et capacités acquises à travers ces formations sur les gestes à adopter en cas d'urgence ont notamment permis de sauver de nombreuses vies lors de la catastrophe de 2011 (Wambach, 2012).

VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS PRÉLIMINAIRES

62. L'environnement sécuritaire contemporain se caractérise par une multiplication des menaces militaires et non-militaires ayant un impact sur l'ensemble de nos sociétés. Elles affectent notamment le secteur civil et en tout premier lieu la population. Il est donc nécessaire pour l'Alliance d'adopter une approche pansociétale de la résilience dans laquelle l'ensemble des acteurs civils et militaires fonctionnent en complémentarité et sont en mesure de répondre efficacement à toute crise, quelle qu'en soit la nature. Après une perte d'intérêt pour les politiques de la résilience et de la préparation du secteur civil à l'issue de la guerre froide, l'OTAN et les pays Alliés ont fait des efforts substantiels dans ces domaines au cours des deux dernières décennies. Beaucoup reste néanmoins à faire afin de renforcer la capacité de l'Alliance et de nos sociétés à faire face aux risques actuels et futurs. Pour ce faire, il conviendrait de :

1. **Se donner les moyens de nos ambitions** : Développer la résilience requiert des investissements. Les pays membres et l'OTAN doivent donc veiller à ce que des ressources financières et humaines suffisantes soient mises à disposition, en plus des moyens nécessaires à la tenue de l'engagement de consacrer 2% du PIB aux dépenses de défense, pour atteindre les objectifs que se sont fixés les Alliés eu égard au renforcement de la résilience de nos sociétés.
2. **Identifier les vulnérabilités et évaluer les capacités** : Les États membres doivent procéder régulièrement, individuellement et collectivement, à des évaluations critiques de leurs vulnérabilités et de leurs capacités. Pour rendre ce processus plus aisé, l'OTAN doit développer des exigences et lignes directrices plus facilement mesurables permettant aux Alliés de quantifier leur progrès et de se comparer entre eux.
3. **Faciliter l'échange de bonnes pratiques** : Il est crucial, tout en respectant les spécificités et la responsabilité nationales, de mieux disséminer les leçons apprises et l'expertise développée par certains états membres et pays partenaires dans des domaines précis : par exemple, l'Estonie concernant les cybermenaces, la Finlande sur la mise en place d'une approche pansociétale de la résilience et le Japon dans l'anticipation et la réponse aux catastrophes naturelles. Un échange plus approfondi entre Alliés et partenaires permettrait de répliquer ces pratiques dans d'autres pays alliés et partenaires.
4. **Adopter une approche plus globale et intégrée de la planification et de la gestion des crises** : Face à un éventail de risques qui tend à croître et qui appelle des réponses militaires et non-militaires, il apparaît nécessaire de renforcer la coopération en amont des crises entre

les forces armées, d'une part, et les autorités nationales et locales, le secteur privé et la population, d'autre part. Cette coopération doit notamment s'exprimer dans la mise en place de systèmes d'alerte précoce et le développement de plans d'urgence afin de garantir une réponse rapide et efficace en cas de crise.

5. **Tester nos capacités pour mieux les renforcer** : Il est nécessaire d'organiser plus d'exercices, à la fois à l'échelle nationale mais aussi à celle de l'OTAN, pour exercer, opérationnaliser et améliorer les plans d'urgence en amont des crises. Ils doivent :
 - a. Inclure tous les secteurs de la société et tenir compte de leur interdépendance croissante ainsi que de l'impact négatif et du risque de réaction en chaîne que peut engendrer la défaillance d'un acteur sur les autres.
 - b. Se baser sur des scénarios prenant en compte des menaces traditionnelles comme un conflit armé, ainsi que des risques non-militaires comme les catastrophes naturelles ou une pandémie, et des menaces hybrides (désinformation, cyberattaques, etc.).
 - c. Tester nos systèmes jusqu'au point de rupture pour permettre aux différents acteurs des secteurs civil et militaire d'identifier et de réduire leurs vulnérabilités.

6. **Améliorer la communication et la sensibilisation du secteur civil et des populations sur l'importance et les bénéfices de la résilience afin de créer un état d'esprit de résilience** : Accroître la résilience des sociétés alliées requiert la participation et la coopération de tous les acteurs des secteurs civil et militaire aux efforts en ce sens. Il est donc nécessaire que les États membres et l'OTAN élaborent activement une politique de sensibilisation commune à l'adresse des citoyens et des acteurs des secteurs civil et militaire sur la nécessité et les bénéfices de la résilience. De même, les Alliés doivent promouvoir l'enseignement de la résilience dans leur systèmes éducatif et universitaire.

7. **Développer les efforts de planification au sein du secteur privé** : La pandémie de Covid-19 a montré à quel point il est crucial, pour le secteur privé en coopération avec les forces armées et les autorités, de mieux anticiper les crises et de s'y préparer en mettant en place des stratégies visant à :
 - a. Garantir le développement de plans alternatifs pouvant être activés aux fins de maintenir des services essentiels à la population ou aux forces armées dans le cadre de leur réponse en cas de crise ;
 - b. Limiter les interconnexions non nécessaires entre infrastructures essentielles et dans les chaînes d'approvisionnement, et s'assurer que celles qui sont nécessaires soient identifiées à l'avance et remplaçables afin de minimiser les risques de défaillances en cascade en cas de crise.

8. **Instaurer et renforcer des mécanismes d'évaluation des investissements étrangers** : De tels outils sont nécessaires pour s'assurer que les infrastructures essentielles puissent être mises au service de la sécurité et de la défense nationales des pays alliés, et de leurs forces armées, en cas de crise.

9. **Renforcer la résilience démocratique de nos sociétés** : La pandémie de Covid-19 a entraîné une remise en cause partielle des valeurs et principes fondamentaux de nos démocraties. Afin d'assurer la capacité de nos sociétés à mieux anticiper les crises, s'y préparer et y répondre, il est donc essentiel de réaffirmer les principes démocratiques qui forment leurs socles et de renforcer leur application concrète. Pour ce faire, comme suggéré par le président de l'Assemblée parlementaire de l'OTAN, Gerald E. Connolly, il conviendrait de créer un centre pour la résilience démocratique ayant pour rôle, au sein de l'OTAN, de soutenir les pays alliés dans le renforcement de leurs systèmes et institutions démocratiques. Ce centre mènerait des recherches et fournirait des conseils et une assistance aux États

membres dans les domaines, entre autres, de l'intégrité et la sécurité des élections, l'indépendance judiciaire, la liberté de la presse et la lutte contre la désinformation (Connolly, 2019; Groupe d'experts de l'OTAN, 2020).

10. **Accroître la participation des femmes et mieux intégrer la dimension du genre dans les politiques de la résilience** : Comme la réponse à la pandémie l'a de nouveau démontré, les femmes jouent un rôle crucial dans la résilience de nos sociétés. Il est donc essentiel d'accroître leur participation dans les instances politiques et institutions sécuritaires chargées de l'anticipation des crises, ainsi que de la préparation et de la réponse à ces dernières. Par ailleurs, la dimension du genre doit être mieux intégrée dans l'ensemble des phases de la gestion de crise. Il est nécessaire que les besoins et apports spécifiques des femmes soient pris en compte dès la préparation en amont d'une crise, dans la réponse apportée à celle-ci, mais aussi dans le travail de réhabilitation et de reconstruction qui la suit.
11. **Approfondir la coopération entre l'OTAN et l'Union européenne** : Un renforcement de cette coopération doit permettre aux deux organisations de mieux identifier les menaces et les vulnérabilités communes et partager leurs meilleures pratiques. Par ailleurs, l'OTAN et l'UE doivent renforcer leurs efforts pour distinguer les domaines dans lesquels leur travail de développement de la résilience se chevauchent et ceux dans lesquels une coopération plus poussée pourrait apporter une valeur ajoutée. Cela devrait permettre d'utiliser de manière plus efficace et cohérente les compétences et les capacités des deux organisations.
12. **Développer les partenariats existants et en créer de nouveaux** : Les Alliés doivent accroître leurs liens avec leurs partenaires ayant acquis des connaissances et des capacités dans la résilience à divers types de crises potentielles. Il serait souhaitable aussi de renforcer les relations avec des pays avec lesquels aucun partenariat n'a encore été formalisé mais dont les Alliés ont beaucoup à apprendre comme certains pays d'Asie et d'Océanie qui ont fait montre d'une exceptionnelle capacité de résilience durant la crise de la Covid-19.
13. **Tirer les leçons de la pandémie de Covid-19 et se préparer aux futures crises dues au changement climatique** : Le processus mis en place au sein du CEPC afin de tirer les leçons de la pandémie dans le domaine de la préparation du secteur civil et de la résilience doit permettre de recueillir les meilleures pratiques mises en place à l'échelle nationale et de faciliter leur diffusion aux autres États membres et partenaires. Ce processus mériterait d'être maintenu, institutionnalisé, et élargi au-delà de la pandémie. Il pourrait ainsi servir de forum d'échange d'idées et de meilleures pratiques concernant la planification et la gestion par l'OTAN des menaces non-militaires, telles que les pandémies mais aussi le changement climatique. Cela permettra de répondre plus efficacement et de manière plus coordonnée aux futures crises.
14. **Placer la résilience au cœur de la réflexion sur le futur de l'Alliance** : Le renforcement de la résilience des sociétés alliées par la préparation civile est l'un des thèmes les plus amplement abordés dans leur rapport par le groupe d'experts ayant participé au processus de réflexion OTAN 2030. Ce sujet devra occuper une place centrale dans les discussions entre chefs d'État et de gouvernement alliés sur l'avenir de l'Alliance, ainsi qu'au sein de l'Assemblée parlementaire de l'OTAN.

BIBLIOGRAPHIE

- Abi-Habib, M. (2018, December 18). *China's 'Belt and Road' Plan in Pakistan Takes a Military Turn*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/12/19/world/asia/pakistan-china-belt-road-military.html>
- Agence japonaise de reconstruction. (2021). *reconstruction.go.jp*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.reconstruction.go.jp/english/topics/GEJE/
- Albert, E. (2018, February 9). *China's Big Bet on Soft Power*. Récupéré sur Council on Foreign Relations: <https://www.cfr.org/backgrounder/chinas-big-bet-soft-power>
- Albert, E. (2019, June 25). *The China–North Korea Relationship*. Récupéré sur Council on Foreign Relations: <https://www.cfr.org/backgrounder/china-north-korea-relationship>
- Allen, G. C. (2019, February 6). *Understanding China's AI Strategy*. Récupéré sur CNAS: <https://www.cnas.org/publications/reports/understanding-chinas-ai-strategy>
- Apuzzo, M. (2020, April 30). *Top E.U. Diplomat Says Disinformation Report Was Not Watered Down for China*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2020/04/30/world/europe/coronavirus-china-eu-disinformation.html>
- Auerswald, D. (2019, May 24). *China's Multifaceted Arctic Strategy*. Récupéré sur War on the Rocks: <https://warontherocks.com/2019/05/chinas-multifaceted-arctic-strategy/>
- Austin, G. (2020, January 20). *Can there be any winners in the US–China 'tech war'?* Récupéré sur IISS: <https://www.iiss.org/blogs/analysis/2020/01/csfc-any-winners-in-the-us-china-tech-war>
- BBC. (2017). *bbc.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.bbc.com/news/technology-41753022
- Belkin, P. (2020, April 1). *NATO: Key Issues Following the 2019 Leaders' Meeting*. Récupéré sur Congressional Research Service: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R46066>
- Bennhold, K., & Ewing, J. (2020, January 16). *In Huawei Battle, China Threatens Germany 'Where It Hurts': Automakers*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2020/01/16/world/europe/huawei-germany-china-5g-automakers.html>
- Bradsher, K. (2020). *nytimes.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.nytimes.com/2020/07/05/business/china-medical-supplies.html.
- Brautigam, D. (2020). A critical look at Chinese 'debt-trap diplomacy': the rise of a meme. *Area Development and Policy*, 1-14.
- Brennan, D. (2019, December 17). *Will China Be NATO's Next Challenge? Alliance Eyes Beijing's Rise While Mired in Infighting*. Récupéré sur Newsweek: <https://www.newsweek.com/china-nato-next-challenge-alliance-eyes-beijing-rise-battling-infighting-1477669>
- Bugajski, J. (2019, April 30). *China's Eurasian Ambitions*. Récupéré sur CEPA: <https://www.cepa.org/chinas-eurasian-ambitions>
- Bureau japonais de la promotion de la résilience nationale. (2015). *cas.go.jp*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/en/e01_panf.pdf
- BusinessEurope. (2020, January). *The EU and China: Addressing the Systemic Challenge*. Récupéré sur BusinessEurope: https://www.buinessurope.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/the_eu_and_china_full_february_2020_version_for_screen.pdf
- Carlson, B. (2018, November). *Vostok-2018: Another Sign of Strengthening Russia-China Ties*. Récupéré sur SWP: <https://www.swp-berlin.org/en/publication/vostok-2018-another-sign-of-strengthening-russia-china-ties/>
- Cartier, E., Richard, B., & Toulemonde, G. (2020). Récupéré sur Fondation Robert Schuman: https://www.robert-schuman.eu/en/doc/ouvrages/FRS_Parliament.pdf
- Chad, B. P. (2020, January 21). *Unappreciated hazards of the US-China phase one deal*. Récupéré sur Peterson Institute for International Economics: <https://www.piie.com/blogs/trade-and-investment-policy-watch/unappreciated-hazards-us-china-phase-one-deal>
- Chun, Z. (2020, January 10). *China's "Arctic Silk Road"*. Récupéré sur Maritime Executive: <https://www.maritime-executive.com/editorials/china-s-arctic-silk-road>
- Comité de sécurité de Finlande. (2017). *turvallisuuskomitea.fi*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/04/YTS_2017_english.pdf

- Commission européenne. (2020, 29 janvier). *Des réseaux 5G sûrs: Questions-réponses sur la boîte à outils de l'UE*. Récupéré sur Commission européenne : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/qanda_20_127
- Commission européenne. (2020). *Trade: Policy: Countries and regions: China*. Récupéré sur European Commission: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/china/>
- Connolly, G. (2019). *nato-pa.int*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.nato-pa.int/download-file?filename=%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2019-11%2FRAPPORT%20146%20PCTR%2019%20F%20rev.%201%20fin%20-%2070%20ANS%20DE%20L%27OTAN%20-%20POURQUOI%20L%E2%80%99ALLIANCE%20DEMEURE%20T%20ELLE%20INDISPENSABLE.pdf
- Cook, S. (2020). *Beijing's Global Megaphone: The Expansion of Chinese Communist Party Media Influence since 2017*. Récupéré sur Freedom House: <https://freedomhouse.org/report/special-reports/beijings-global-megaphone-china-communist-party-media-influence-abroad>
- Creemers, R., Webster, G., Triolo, P., Tai, K., Laskai, L., & Coplin, A. (2018, May 31). *Lexicon: Wǎngluò Qiángguó*. Récupéré sur New America: <https://www.newamerica.org/cybersecurity-initiative/digichina/blog/lexicon-wangluo-qiangguo/>
- Cronin, P. M., & Neuhard, R. (2020, January 8). *Total Competition: China's Challenge in the South China Sea*. Récupéré sur CNAS: <https://www.cnas.org/publications/reports/total-competition>
- CRS. (2013, March 20). *Understanding China's Political System*. Récupéré sur Congressional Research Service: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R41007>
- CRS. (2019, June` 25). *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*. Récupéré sur Congressional Research Service: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/RL/RL33534>
- CSIS. (2019, October 10). *How much trade transits the South China Sea?* Récupéré sur ChinaPower CSIS: <https://chinapower.csis.org/much-trade-transits-south-china-sea/>
- CSIS. (2019, October 18). *How will the Belt and Road Initiative advance China's interests?* Récupéré sur ChinaPower CSIS: <https://chinapower.csis.org/china-belt-and-road-initiative/>
- CSIS. (2020, January 27). *Does China dominate global investment?* Récupéré sur ChinaPower CSIS: <https://chinapower.csis.org/china-foreign-direct-investment/>
- CSIS. (2020). *What does China really spend on its military?* Récupéré sur China Power CSIS: <https://chinapower.csis.org/military-spending/>
- De Maio, G. (2020). *brookings.edu*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.brookings.edu/research/natos-response-to-covid-19-lessons-for-resilience-and-readiness/
- DIA. (2019). *China Military Power*. Récupéré sur Defense Intelligence Agency: 2019 DIA China Military Power Modernizing a Force to Fight and Win
- DoD (Département de la défense des états-Unis). (2012, May 2). *Annual Report to Congress: Military and Security Developments Involving the People's Republic of China*. Récupéré sur DoD: https://media.defense.gov/2019/May/02/2002127082/-1/-1/1/2019_CHINA_MILITARY_POWER_REPORT.pdf
- Elmer, K. (2019, September 18). *China, Russia set to double trade to US\$200 billion by 2024 with help of soybeans*. Récupéré sur South China Morning Post: <https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3027932/china-russia-set-double-trade-us200-billion-2024-help-soybeans>
- FBI. (2020, May 13). *People's Republic of China (PRC) Targeting of COVID-19 Research Organizations*. Récupéré sur FBI: <https://www.fbi.gov/news/pressrel/press-releases/peoples-republic-of-china-prc-targeting-of-covid-19-research-organizations>
- Flanagan, S. J., Osburg, J., Binnendijk, A., Kepe, M., & Radin, A. (2019). *rand.org*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.rand.org/pubs/research_reports/RR2779.html.
- French, H. W. (2017). *Everything Under the Heavens*. Knopf.

- Gady, F.-S. (2019, April 29). *China, Russia Kick Off Bilateral Naval Exercise 'Joint Sea'*. Récupéré sur The Diplomat: <https://thediplomat.com/2019/04/china-russia-kick-off-bilateral-naval-exercise-joint-sea/>
- Gjørv, G. H. (2020). *nato.int*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.nato.int/docu/review/articles/2020/05/20/coronavirus-invisible-threats-and-preparing-for-resilience/index.html
- Godement, F. (2020, March 23). *Fighting the Coronavirus Pandemic: China's Influence at the World Health Organization*. Récupéré sur Institut Montaigne: 2020 <https://www.institutmontaigne.org/en/blog/fighting-coronavirus-pandemic-chinas-influence-world-health-organization>
- Goldstein, L. J. (2020, January 25). *The Fate of the China-Russia Alliance*. Récupéré sur The National Interest: <https://nationalinterest.org/feature/fate-china-russia-alliance-117231>
- Grand, C., & Gillis, M. (2020). Alliance capabilities at 70: achieving agility for an uncertain future. Dans T. (. Tardy, *NATO at 70: No Time To Retire* (pp. 81-87). NDC.
- Griffiths, J. (2019, March 27). *China is the big winner from Europe's Brexit chaos*. Récupéré sur CNN: <https://edition.cnn.com/2019/03/27/europe/china-europe-brexit-italy-bri-intl-gbr/index.html>
- Groupe d'experts. (2020). *nato.int*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201201-Reflection-Group-Final-Report-Uni.pdf
- Hanemann, T., Huotari, M., & Kratz, A. (2019, March 6). *Chinese FDI in Europe: 2018 trends and impact of new screening policies*. Récupéré sur Mercator Institute for China Studies: <https://www.merics.org/en/papers-on-china/chinese-fdi-in-europe-2018>
- Harris, J. (2018, November 15). *Weapons of the weak: Russia and AI-driven asymmetric warfare*. Récupéré sur Brookings: <https://www.brookings.edu/research/weapons-of-the-weak-russia-and-ai-driven-asymmetric-warfare/#cancel>
- Hart, M., & Johnson, B. (2019, February 28). *Mapping China's Global Governance Ambitions*. Récupéré sur Center for American Progress: <https://www.americanprogress.org/issues/security/reports/2019/02/28/466768/mapping-chinas-global-governance-ambitions/>
- Hass, R. (2020, February). *U.S.-China relations: The search for a new equilibrium*. Récupéré sur Brookings: <https://www.brookings.edu/research/u-s-china-relations-the-search-for-a-new-equilibrium/>
- Havnes, H., & Seland, J. M. (2019, July 16). *The Increasing Security Focus in China's Arctic Policy*. Récupéré sur The Arctic Institute: <https://www.thearcticinstitute.org/increasing-security-focus-china-arctic-policy/?cn-reloaded=1>
- He, A. (2019, September). *The Belt and Road Initiative: Motivations, Financing, Expansion and Challenges of Xi's Ever-expanding Strategy*. Récupéré sur CIGI Papers: 2019 CIGI Papers No. 225 The Belt and Road Initiative
- Heydarian, R. (2019, June 14). *Beijing's Inchoate Hegemony: The Brewing Backlash in Asia to China's Resurgence*. Récupéré sur Carnegie Endowment for International Peace: <https://carnegieendowment.org/2019/06/24/beijing-s-inchoate-hegemony-brewing-backlash-in-asia-to-china-s-resurgence-pub-79302>
- Heydarian, R. (2020, February 4). *A Divided Resistance: The Philippines and its Neighbors Diverge on China*. Récupéré sur CSIS Asia Maritime Transparency Initiative: <https://amti.csis.org/a-divided-resistance-the-philippines-and-its-neighbors-diverge-on-china/>
- Hill, ., & Martinez-Diaz, L. (2020). *foreignaffairs.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur reader.foreignaffairs.com/2020/01/23/adapt-or-perish-2/content.html
- HRW. (2019, April 1). *UN: China Responds to Rights Review with Threats*. Récupéré sur Human Rights Watch: <https://www.hrw.org/news/2019/04/01/un-china-responds-rights-review-threats>
- Hu, W. (July 2018). Xi Jinping's 'Major Country Diplomacy': The Role of Leadership in Foreign Policy Transformation. *Journal of Contemporary China*, 1-14.

- IISS. (2019, May). *China's cyber power in a new era*. Récupéré sur Asia Pacific Regional Security Assessment 2019: <https://www.iiss.org/publications/strategic-dossiers/asiapacific-regional-security-assessment-2019/rsa19-07-chapter-5>
- IISS. (2019, February). *Quantum computing and defence*. Récupéré sur The Military Balance: 2019 IISS Military Balance: Quantum computing and defence
- Jones, B. (2020, February). *China and the return of great power strategic competition*. Récupéré sur Brookings: <https://www.brookings.edu/research/china-and-the-return-of-great-power-strategic-competition/>
- Kaska, K., Beckvard, H., & Minárik, T. (2019, March). *Huawei, 5G, and China as a Security Threat*. Récupéré sur NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence: <https://ccdcoe.org/library/publications/huawei-5g-and-china-as-a-security-threat/>
- Kawashima, S. (January 2019). Xi Jinping's Diplomatic Philosophy and Vision for International Order: Continuity and Change from the Hu Jintao Era. *Asia Pacific Review*, 121-145.
- Kempe, F. (2019, December 7). *NATO's China challenge*. Récupéré sur Atlantic Council: <https://www.atlanticcouncil.org/content-series/inflection-points/natos-china-challenge/>
- Kitson, A., & Liew, K. (2019, November 14). *China Doubles Down on Its Digital Silk Road*. Récupéré sur Reconnecting Asia CSIS: <https://reconnectingasia.csis.org/analysis/entries/china-doubles-down-its-digital-silk-road/>
- Kohler, K. (2020). *css.ethz.ch*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Cyber-Reports-2020-09-Estonia.pdf
- Kuchler, H., & Murphy, H. (2020). *ft.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur https://www.ft.com/content/9c303207-8f4a-42b7-b0e4-cf421f036b2f?accessToken=zWAAAXZq78xIkD0cMDIHj0pCt9Ow5M9CHwNrLw.MEUCIDt9595iGse_C05tTG8J4tI3wZSRGn9Gzm6vaMHOUHAWAiEA6IYx-kThkt6OwU9IvKJBjvBjVgfQWxXFWX5MskMMtHU&sharetype=gift?token=59e3ba00-e807-41ea-9bb9
- Kumar, S. (June 2019). China's South Asia Policy in the 'New Era'. *India Quarterly: A Journal of International Affairs*, 137-154.
- Kuok, L. (2019, November). *How China's actions in the South China Sea undermine the rule of law*. Récupéré sur Brookings: <https://www.brookings.edu/research/how-chinas-actions-in-the-south-china-sea-undermine-the-rule-of-law/>
- Le Corre, P. (2018). Consulté le 29 janvier, 2021, sur [carnegieendowment.org: carnegieendowment.org/files/RethinkingtheSilkRoad.pdf](https://carnegieendowment.org/files/RethinkingtheSilkRoad.pdf)
- Lee, K. (2019, September 16). *Coming Soon to the United Nations: Chinese Leadership and Authoritarian Values*. Récupéré sur Foreign Affairs: <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2019-09-16/coming-soon-united-nations-chinese-leadership-and-authoritarian-values>
- Leng, A., & Rajah, R. (2019, December 18). *Chart of the week: Global trade through a US-China lens*. Récupéré sur The Interpreter: <https://www.lowyinstitute.org/the-interpreter/chart-week-global-trade-through-us-china-lens>
- Lidarev, I. (2020, January 4). *2019: Reviewing a Passable Year in China-India Relations*. Récupéré sur The Diplomat: <https://thediplomat.com/2020/01/2019-reviewing-a-passable-year-in-china-india-relations/>
- Lin, Z. (July 2018). Xi Jinping's 'Major Country Diplomacy': The Impacts of China's Growing Capacity. *Journal of Contemporary China*, 1-16.
- Liu, M. (2020, February 24). *How Do You Keep China's Economy Running With 750 Million in Quarantine?* Récupéré sur Foreign Policy: <https://foreignpolicy.com/2020/02/24/xi-jinping-coronavirus-china-covid-19-quarantine/>
- Maizland, L. (2019, July 19). *Is China Undermining Human Rights at the United Nations?* Récupéré sur Council on Foreign Relations: <https://www.cfr.org/in-brief/china-undermining-human-rights-united-nations>
- Ministère de l'intérieur de la Finlande. (2018). *ec.europa.eu*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur ec.europa.eu/echo/sites/echo-site/files/national_risk_assessment_2018.pdf

- Ministère estonien des affaires économiques et des communications. (2019). *mkm.ee*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.mkm.ee/sites/default/files/kyberturvalisuse_strateegia_2022_eng.pdf
- OCDE. (2019). *oecd-ilibrary.org*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264311602-8-en/index.html?itemId=/content/component/9789264311602-8-en
- Oppenheimer, M. (2020). *foreignaffairs.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur reader.foreignaffairs.com/2020/10/13/as-the-world-burns/content.html
- OTAN. (5 juin 2018). *NATO and China resume military staff to staff talks*. Récupéré sur NATO: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_155840.htm
- OTAN. (14 novembre 2019). *Keynote address by NATO Secretary General Jens Stoltenberg at the NATO Industry Forum*. Récupéré sur NATO: https://www.nato.int/cps/ru/natohq/opinions_170786.htm
- OTAN. (12 novembre 2019). *Speech by NATO Secretary General Jens Stoltenberg on receiving the "Diplomat of the Year" award by Foreign Policy magazine*. Récupéré sur NATO: https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_170714.htm?selectedLocale=ru
- OTAN. (24 mars 2020). *Coronavirus response: Allied airlift brings urgent medical supplies to the Czech Republic*. Récupéré sur NATO: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_174494.htm?selectedLocale=en
- OTAN. (2018). *nato.int*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm?selectedLocale=fr
- OTAN. (2019). *nato.int*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/3/pdf_publications/sgar19-en.pdf
- OTAN. (2020). *nato.int*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.nato.int/cps/fr/natohq/topics_49158.htm#:~:text=La%20pr%C3%A9paration%20du%20secteur%20civil%20est%20un%20C3%A9l%C3%A9ment%20central%20de,pr%C3%A9paration%20de%20leur%20secteur%20civil
- Parlement européen . (2020, May). *A New EU International Procurement Instrument (IPI)*. Récupéré sur European Parliament: [https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/api/stages/report/current/theme/international-trade-inta/file/international-procurement-instrument-\(ipi\)](https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/api/stages/report/current/theme/international-trade-inta/file/international-procurement-instrument-(ipi))
- Pavel, B., & Brzezinsky, I. (2019, August 21). *It's Time for a NATO-China Council*. Récupéré sur DefenceOne: <https://www.defenseone.com/ideas/2019/08/its-time-nato-china-council/159326/>
- Perlroth, N., Scott, M., & Frenkel, S. (2017). *nytimes.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur <https://www.nytimes.com/2017/06/27/technology/ransomware-hackers.html>
- Perović, J., & Zogg, B. (2019, October). *Russia and China: The Potential of Their Partnership*. Récupéré sur CSS Analyses in Security Policy: <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSSAnalyse250-EN.pdf>
- Plantan, E. (2017, August 10). *Comparing Recent NGO Laws in Russia and China*. Récupéré sur China file - the China NGO Project: <https://www.chinafile.com/ngo/analysis/comparing-recent-ngo-laws-russia-and-china>
- Poling, G. (2020, January 10). *The Conventional Wisdom on China's Island Bases is Dangerously Wrong*. Récupéré sur War on the Rocks: <https://warontherocks.com/2020/01/the-conventional-wisdom-on-chinas-island-bases-is-dangerously-wrong/>
- Pothier, F. (2019, September 12). *How should NATO respond to China's growing power?* Récupéré sur IISS: <https://www.iiss.org/blogs/analysis/2019/09/nato-respond-china-power>
- Revere, E. J. (2019, November). *Lips and teeth: Repairing China-North Korea relations*. Récupéré sur Brookings: <https://www.brookings.edu/research/lips-and-teeth-repairing-china-north-korea-relations/>
- RFE/RL. (2020, April 23). *U.S. Aid To Greenland Looks To Counter Russian, Chinese Influence In Arctic*. Récupéré sur RFE/RL: <https://www.rferl.org/a/us-aid-looks-to-counter-russian-chinese-influence-in-arctic/30573145.html>

- Ringsmose, J., & Rynning, S. (2020, February 5). *China Brought NATO Closer Together*. Récupéré sur War on the Rocks: <https://warontherocks.com/2020/02/china-brought-nato-closer-together/>
- Roberts, K. (2020, February 5). *It's Official: Mexico Is No. 1 U.S. Trade Partner For First Time, Despite Overall U.S. Trade Decline*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kenroberts/2020/02/05/its-official-mexico-is-no-1-us-trade-partner-for-first-time-despite-overall-us-trade-decline/#43672d433eab>
- Sabbagh, D., & Roth, A. (2020). *theguardian.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.theguardian.com/world/2020/jul/16/russian-state-sponsored-hackers-target-covid-19-vaccine-researchers?CMP=Share_AndroidApp_Outlook
- Salonius-Pasternak, C. (2018). *fii.fi*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.fii.fi/wp-content/uploads/2018/06/bp240_the-defence-of-finland-and-sweden.pdf
- Saunders, P. C., & Wuthnow, J. (2019). *Chairman Xi Remakes the PLA: Assessing Chinese Military Reforms*. Récupéré sur National Defense University Press: <https://ndupress.ndu.edu/Publications/Books/Chairman-Xi-Remakes-the-PLA/>
- Schaake, M. (2020). *foreignaffairs.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur <https://reader.foreignaffairs.com/2020/10/13/the-lawless-realm/content.html>
- Silver, L., Devlin, K., & Huang, C. (2019, December 5). *People around the globe are divided in their opinions of China*. Récupéré sur Pew Research Center: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/12/05/people-around-the-globe-are-divided-in-their-opinions-of-china/>
- SIPRI. (2019, March). *Trends in International Arms Transfers, 2018*. Récupéré sur SIPRI: https://www.sipri.org/sites/default/files/2019-03/fs_1903_at_2018.pdf
- Smith, N. R., & Fallon, T. (2019, January 16). *China's soft-power play: what will it take to get it just right and hit the Goldilocks zone?* Récupéré sur South China Morning Post: <https://www.scmp.com/comment/insight-opinion/united-states/article/2182196/chinas-soft-power-play-what-will-it-take-get>
- SoftPower30. (2019). *The Soft Power 30*. Récupéré sur Portland Communications and the USC Center on Public Diplomacy: <https://softpower30.com/wp-content/uploads/2019/10/The-Soft-Power-30-Report-2019-1.pdf>
- Sørensen, C. T. (2019, November 5). *Hybrid CoE Strategic Analysis 19: The ice dragon – Chinese interests in the Arctic*. Récupéré sur Hybrid CoE: <https://www.hybridcoe.fi/publications/strategic-analysis-5-2019-the-ice-dragon-chinese-interests-in-the-arctic/>
- Stanzel, A. (2019, October 11). *China and Russia: Brothers-In-Arms*. Récupéré sur Institut Montaigne: <https://www.institutmontaigne.org/en/blog/china-trends-3-china-and-russia-brothers-arms>
- Stent, A. (2020, February). *Russia and China: Axis of revisionists?* Récupéré sur Brookings: <https://www.brookings.edu/research/russia-and-china-axis-of-revisionists/>
- Swanson, A., & McCabe, D. (2020, February 20). *Trump Effort to Keep U.S. Tech Out of China Alarms American Firms*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2020/02/16/business/economy/us-china-technology.html>
- Szczudlik, J. (2019, April). *Seven Years of The 16+1: An Assessment of China's 'Multilateral Bilateralism' in Central Europe*. Récupéré sur IFRI: <https://www.ifri.org/en/publications/notes-de-lifri/asie-visions/seven-years-161-assessment-chinas-multilateral-bilateralism>
- Tamkin, E. (2017). *foreignpolicy.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur foreignpolicy.com/2017/04/27/10-years-after-the-landmark-attack-on-estonia-is-the-world-better-prepared-for-cyber-threats/
- Tanas, O., Shiryayevskaya, A., & Murtaugh, D. (2019, November 25). *How Russia-China Gas Pipeline Changes Energy Calculus*. Récupéré sur Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-11-25/how-russia-china-gas-pipeline-changes-energy-calculus-quicktake>
- Tharoor, I. (2019, December 3). *Is China NATO's new adversary?* Récupéré sur The New York Times: <https://www.washingtonpost.com/world/2019/12/03/is-china-natos-new-adversary/>
- The Economist. (2020). *economist.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.economist.com/asia/2020/12/12/the-japanese-authorities-understood-covid-19-better-

- than-most?frsc=dg%7Ce%3cspan%20id=%22ms-outlook-android-cursor%22%3e!~OMSelectionMarkerEnd~
- Thomas, G., Williams, P., & Dyakova, Y. (2020). *nato.int*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.nato.int/docu/review/fr/articles/2020/06/16/exercice-defender-europe-20-la-facilitation-et-la-resilience-en-action/index.html
- UNOCT. (2019). *un.org*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.un.org/counterterrorism/events/unoct-and-nato-launch-project-prevent-and-counter-chemical-biological-radiological-and
- USCC. (2019, March 21). *Hearing on an Emerging China-Russia Axis? Implications for the United States in teh Era of Strategic Competition*. Récupéré sur United States-China Economic and Security Review Commission: <https://www.uscc.gov/sites/default/files/2019-10/March%2021,%202019%20Hearing%20Transcript.pdf>
- USIP. (2019, May 6). *China's Role in North Korea Nuclear and Peace Negotiations*. Récupéré sur USIP: <https://www.usip.org/publications/2019/05/chinas-role-north-korea-nuclear-and-peace-negotiations>
- USTR. (2020). *The People's Republic of China: U.S.-China Trade Facts*. Récupéré sur Office of the US Trade Representative: <https://ustr.gov/countries-regions/china-mongolia-taiwan/peoples-republic-china>
- Wambach, J. (2012). *reliefweb.int*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Liaison2012_Web.pdf
- Wertz, D. (2019, November). *China-North Korea Relations*. Récupéré sur NCNK: <https://www.ncnk.org/resources/briefing-papers/all-briefing-papers/china-north-korea-relations>
- Westcott, B. (2020, March` 5). *China's military is going from strength to strength under Xi Jinping*. Récupéré sur CNN: <https://edition.cnn.com/2019/03/04/asia/china-military-xi-jinping-intl/index.html>
- Whalen, J. (2019, August 19). *The quantum revolution is coming, and Chinese scientists are at the forefront*. Récupéré sur The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/business/2019/08/18/quantum-revolution-is-coming-chinese-scientists-are-forefront/>
- Wither, J. K. (2020). *tandfonline.com*. Consulté le 29 janvier, 2021, sur www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14702436.2020.1718498
- Xinhua. (2020, February 17). *China appreciates NATO's remarks of not seeing China as an adversary: spokesperson*. Récupéré sur Xinhua: [China appreciates NATO's remarks of not seeing China as an adversary: spokesperson](http://www.xinhuanet.com/english/2020/02/17/c15700001.htm)
- Zhang, W. (2018). *Neither friend nor big brother: China's role in North Korean foreign policy strategy*. Récupéré sur Palgrave Communications: <https://www.nature.com/articles/s41599-018-0071-2.pdf>