

Gestion des Crises dans les Pays en Développement : Une Analyse Comparative des Meilleures Pratiques Internationales

Crisis Management in Developing Countries: A Comparative Analysis of International Best Practices

Hind DIOURANE, (Doctorante en sciences de gestion)

*Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales Souissi
 Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Lalla Fatima-Zohra ALAMI TALBI, (Enseignant chercheur)

*Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales Souissi
 Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques économiques et Sociales Souissi Université Mohamed V de Rabat, Maroc Rue Mohammed Ben Abdellah Ragragui Madinat Al Irfane B.P. : 6430 Rabat Instituts 05-37-77-17-19 / 05-37-77-17-09
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	DIOURANE, H., & ALAMI TALBI, L. F.-Z. (2024). Gestion des Crises dans les Pays en Développement : Une Analyse Comparative des Meilleures Pratiques Internationales. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 474-488. https://doi.org/10.5281/zenodo.14286198
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 22, 2024

Accepted: November 29, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

Gestion de Crise dans les Pays en Développement : Une Analyse Comparative des Meilleures Pratiques Internationales

Résumé :

Cet article analyse les pratiques internationales de gestion des crises et propose des recommandations pour leur adaptation dans les pays en développement, où les contraintes économiques, technologiques et infrastructurelles compliquent souvent la gestion efficace des crises. S'appuyant sur une littérature académique, des normes internationales (ISO 22301), des rapports d'organisations internationales et des études de cas comparatives, cette étude examine les réponses apportées aux crises naturelles, économiques et humanitaires dans diverses régions du monde, l'étude se concentre sur des pays d'Afrique (Sénégal, Maroc, Éthiopie), d'Asie (Bangladesh, Vietnam) et du Moyen-Orient (Liban, Syrie). Ces comparaisons permettent d'identifier les meilleures pratiques internationales, telles que la mise en place de systèmes d'alerte précoce, le renforcement des infrastructures essentielles, et l'institutionnalisation des Plans de Continuité d'Activité (PCA), indispensables pour assurer la résilience organisationnelle face aux crises. L'application de normes internationales comme l'ISO 22301 dans les pays en développement se heurte à des défis importants, notamment le manque de ressources financières et les infrastructures insuffisantes. En réponse à ces défis, des recommandations sont proposées, incluant le renforcement des capacités locales à travers des programmes de formation, l'intégration de technologies accessibles, et l'adaptation des stratégies de gestion de crise aux réalités locales. L'article souligne l'importance de la coopération internationale pour encourager l'échange de bonnes pratiques et l'aide aux pays vulnérables. Les nouvelles approches de gouvernance et de collaboration entre les secteurs publics et privés sont également essentielles pour une gestion de crise plus efficace. Enfin, l'étude explore le rôle des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et les drones, qui offrent des solutions innovantes pour améliorer la gestion des crises dans les pays en développement.

Mots clés : Gestion de crise, Continuité d'activité, Résilience organisationnelle, Comparaison internationale, Bonnes pratiques

Classification JEL : M10, L20, D81, F52

Type de l'article : Recherche Théorique

Abstract :

This article analyzes international crisis management practices and proposes recommendations for their adaptation in developing countries, where economic, technological, and infrastructural constraints often complicate effective crisis management. Drawing on academic literature, international standards (ISO 22301), reports from international organizations, and comparative case studies, this study examines responses to natural, economic, and humanitarian crises in various regions of the world, the study focuses on countries in Africa (Senegal, Morocco, Ethiopia), Asia (Bangladesh, Vietnam), and the Middle East (Lebanon, Syria). These comparisons help identify the best international practices, such as the implementation of early warning systems, the strengthening of critical infrastructures, and the institutionalization of Business Continuity Plans (BCPs), which are essential to ensuring organizational resilience in the face of crises. The application of international standards like ISO 22301 in developing countries faces significant challenges, particularly due to the lack of financial resources and inadequate infrastructure. In response to these challenges, recommendations are proposed, including strengthening local capacities through training programs, integrating accessible technologies, and adapting crisis management strategies to local realities. The article emphasizes the importance of international cooperation to encourage the sharing of best practices and support for vulnerable countries. New approaches to governance and collaboration between the public and private sectors are also essential for more effective crisis management. Finally, the study explores the role of new technologies, such as artificial intelligence and drones, which offer innovative solutions to improve crisis management in developing countries.

Keywords: Crisis Management, Business Continuity, Organizational Resilience, International Comparison, Best Practices

JEL Classification : M10, L20, D81, F52

Type of Article: Theoretical Research

1. Introduction

La gestion des crises est devenue une priorité mondiale face à l'intensification des risques qui menacent la stabilité économique, politique et sociale de nombreux pays. Ces crises, qu'elles soient naturelles, économiques, sanitaires ou sociales, sont aujourd'hui exacerbées par des phénomènes globaux tels que le changement climatique, la globalisation économique, et les tensions géopolitiques croissantes. Les pays en développement, en particulier, sont souvent en première ligne face à ces menaces. Contraints par des ressources limitées, des infrastructures insuffisantes, et des capacités institutionnelles restreintes, ils font face à des défis spécifiques et souvent plus intenses que ceux rencontrés dans les pays développés. Les crises peuvent donc avoir des impacts particulièrement dévastateurs dans ces contextes, affectant à la fois les populations vulnérables, les écosystèmes fragiles et les économies déjà précaires.

Dans les pays en développement, la capacité de réponse aux crises est souvent entravée par des obstacles structurels et économiques. Par exemple, des infrastructures de base telles que les routes, les systèmes de communication, et les installations de santé sont souvent limitées ou inadéquates, ce qui réduit la rapidité et l'efficacité des interventions en cas de catastrophe. De plus, l'insuffisance de systèmes de protection sociale et de mécanismes d'assurance accroît la vulnérabilité des populations aux crises économiques et sociales. À ces défis internes s'ajoute une dépendance accrue à l'égard de l'aide internationale et des ONG pour la gestion de crise, ce qui peut freiner le développement de solutions durables et autonomes adaptées aux besoins locaux. En conséquence, de nombreux pays en développement cherchent à adopter des stratégies de gestion de crise éprouvées dans d'autres contextes, tout en les adaptant à leurs réalités spécifiques.

L'objectif de cet article est d'identifier et d'analyser les meilleures pratiques internationales en matière de gestion de crise, en comparant les approches adoptées dans des pays ayant des contextes variés et en examinant leur transposition dans des environnements où les ressources sont limitées. Cette analyse comparative s'appuie sur des exemples concrets de pays d'Afrique (Sénégal, Maroc, Éthiopie), d'Asie (Bangladesh, Vietnam) et du Moyen-Orient (Liban, Syrie), où les réponses aux crises naturelles, économiques et humanitaires ont permis d'identifier des stratégies efficaces et des obstacles communs. Les pratiques internationales en matière de gestion de crise, telles que la mise en œuvre de Plans de Continuité d'Activité (PCA), l'établissement de systèmes d'alerte précoce, et l'application de normes de résilience comme l'ISO 22301, offrent des solutions prometteuses. Cependant, leur application dans les pays en développement se heurte souvent à des limitations budgétaires, des cadres institutionnels faibles, et des défis sociaux qui nécessitent des adaptations spécifiques pour être efficaces. Les questions de recherche qui sous-tendent cette étude sont les suivantes : dans quelle mesure les bonnes pratiques internationales peuvent-elles être adaptées pour améliorer la résilience organisationnelle dans les pays en développement ? Quels sont les défis spécifiques auxquels ces pays sont confrontés lors de l'adoption de ces stratégies, et comment peuvent-ils être surmontés ? En abordant ces questions, cet article vise à fournir des recommandations pratiques pour renforcer les capacités locales en matière de gestion de crise, en mettant l'accent sur des approches durables et autonomes qui réduisent la dépendance à l'égard des ressources externes. Cet article est structuré comme suit : dans un premier temps, une revue de la littérature est présentée pour offrir un aperçu des principaux concepts théoriques relatifs à la gestion de crise, notamment la résilience organisationnelle, la continuité d'activité, et les réponses aux catastrophes dans un contexte de faibles ressources. Cette revue permet de poser les bases d'une analyse comparative en s'appuyant sur des cadres théoriques reconnus et adaptés aux réalités des pays en développement. Ensuite, les pratiques internationales en matière de gestion de crise seront explorées, en mettant l'accent sur les stratégies d'adaptation nécessaires pour surmonter les contraintes locales. La section de discussion s'intéressera aux implications de ces pratiques,

aux limites rencontrées, et aux opportunités de renforcement des capacités locales. Enfin, l'article se conclura par des recommandations visant à encourager une gestion des crises plus intégrée et collaborative, qui repose à la fois sur le développement des infrastructures, la formation des acteurs locaux, et l'adoption de technologies adaptées.

À l'ère de la mondialisation, les crises ne respectent plus les frontières géographiques et culturelles ; elles touchent des systèmes de plus en plus interconnectés, ce qui renforce l'importance de solutions globales, mais adaptables. Par ailleurs, la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication, de l'intelligence artificielle, et de la modélisation des risques offre aujourd'hui des opportunités nouvelles pour une gestion de crise proactive et anticipative. Pour les pays en développement, l'accès à ces technologies et l'intégration de pratiques de gestion de crise innovantes peuvent constituer des leviers essentiels pour réduire les impacts des crises futures. En adaptant ces approches aux besoins locaux, les pays en développement peuvent améliorer leur résilience et protéger leurs populations contre les effets dévastateurs des crises.

2. Revue de Littérature

La gestion de crise est un domaine d'étude pluridisciplinaire qui s'est développé en réponse à la fréquence croissante des événements déstabilisants touchant les organisations et les collectivités. Une crise, définie par Shrivastava et al. (1988) comme un événement imprévu ayant des conséquences potentiellement désastreuses pour une organisation, exige une réponse rapide et une gestion efficace pour limiter ses impacts. Les crises peuvent prendre diverses formes – naturelles, économiques, technologiques ou sociales – et imposent des défis uniques pour les organisations, notamment celles opérant dans le secteur immobilier (Shrivastava et al., 1988 ; Morin, 1976).

La littérature en gestion de crise a, au fil des décennies, développé plusieurs typologies pour catégoriser les crises selon leurs caractéristiques spécifiques. Mitroff, Pearson et Harrington (1996) identifient quatre grandes catégories : crises économiques, politiques, sociales et technologiques. Ces crises diffèrent en intensité et en impact, mais partagent des traits communs qui influencent la stratégie de réponse. Par exemple, les crises économiques comme celle de la pandémie de COVID-19 ont révélé les vulnérabilités du secteur immobilier et la nécessité d'adaptations dans les pratiques de gestion pour atténuer les fluctuations des marchés (Mitroff, Pearson, & Harrington, 1996). Selon Roux-Dufort (2003), ces typologies permettent de structurer les réponses en fonction des spécificités de chaque type de crise, tout en soulignant les approches spécifiques au secteur concerné (Roux-Dufort, 2003).

Les chercheurs ont également développé des modèles en phases pour conceptualiser le cycle de vie d'une crise. Roux-Dufort (2003) propose une approche en trois étapes : les signes avant-coureurs, la phase aiguë et la stabilisation. Ce modèle décrit la manière dont une crise évolue et les stratégies que les organisations peuvent déployer pour chaque phase. Heiderich (2010) enrichit ce modèle en ajoutant la cinétique, qui concerne la vitesse de propagation d'une crise, et la phase de réparation, dédiée à la récupération post-crise (Heiderich, 2010). Ces modèles sont utiles pour comprendre le développement des crises dans des environnements dynamiques, comme le secteur immobilier, où la stabilité peut être rapidement compromise par des événements imprévus.

Dans le domaine immobilier, les crises présentent des caractéristiques spécifiques en raison de la nature durable des actifs et de la forte dépendance aux cycles économiques. Denis (1993, 2002) souligne que les crises immobilières ont des répercussions profondes et prolongées, touchant à la fois les marchés et les communautés. Par exemple, les crises immobilières peuvent provoquer une baisse de la valeur des biens, une hausse des saisies, et des impacts sociaux qui perdurent longtemps après l'événement initial. Ces caractéristiques uniques des crises

immobilières exigent des réponses adaptées, qui prennent en compte à la fois les aspects économiques et sociaux (Denis, 1993 ; Denis, 2002).

La notion de résilience organisationnelle a émergé comme un concept clé pour répondre aux crises dans le secteur immobilier et au-delà. La résilience est définie comme la capacité d'une organisation à s'adapter et à se remettre rapidement d'un choc ou d'une perturbation (Lagadec, 1996). Ce concept est particulièrement pertinent pour les organisations opérant dans des secteurs sensibles aux crises, car il met l'accent sur la préparation proactive et la flexibilité en situation de crise. Roux-Dufort (2003) et d'autres chercheurs ont démontré que les organisations résilientes sont capables de maintenir leurs fonctions essentielles même en cas de crise, en s'appuyant sur des plans de continuité et des protocoles de gestion de crise efficaces (Roux-Dufort, 2003).

Les Plans de Continuité d'Activité (PCA) jouent un rôle central dans la préparation des organisations aux crises. Inspirés des normes internationales telles que l'ISO 22301, les PCA permettent aux organisations de cartographier leurs processus critiques et de prévoir des actions pour assurer la continuité des opérations en cas de perturbation. Cette approche est particulièrement utile dans des secteurs comme l'immobilier, où la gestion des biens et des services associés doit se poursuivre malgré des crises potentielles (Heiderich, 2010). Cependant, l'adoption des PCA présente des défis, notamment en termes de ressources et de formation, surtout dans les environnements à faible résilience (Heiderich, 2010).

Enfin, les standards et normes internationaux sont des éléments essentiels de la gestion des crises. Les normes comme l'ISO 22301 et la NFPA 1600 offrent des cadres structurés pour la gestion de la continuité et la résilience, permettant aux organisations de se préparer, de répondre et de se rétablir efficacement en cas de crise (Mitroff et al., 1996). Ces normes définissent les meilleures pratiques et encouragent une approche systématique pour la gestion des crises, en particulier dans des secteurs complexes comme l'immobilier, où les actifs et les parties prenantes sont nombreux et interdépendants.

Ainsi, la littérature en gestion de crise et de résilience fournit un ensemble de concepts et de pratiques essentiels pour comprendre et gérer les crises dans le secteur immobilier. Ces recherches soulignent l'importance d'une approche structurée et proactive, qui intègre à la fois la préparation et l'adaptation continue face à des environnements en mutation.

3. Cadre Théorique et Conceptuel

Dans le domaine de la gestion des crises, la résilience organisationnelle et la continuité d'activité sont des concepts fondamentaux qui définissent la capacité d'une organisation à absorber les chocs et à fonctionner efficacement malgré les perturbations. La résilience organisationnelle est décrite comme la capacité d'une organisation à maintenir un niveau d'opération acceptable lors d'une crise, en s'adaptant et en minimisant les impacts négatifs (Bhamra, Dani & Burnard, 2011). Ce concept est particulièrement crucial dans les environnements instables et pour les organisations vulnérables aux crises, comme celles opérant dans les chaînes d'approvisionnement, où des perturbations peuvent entraîner des pertes importantes (Sheffi & Rice Jr, 2005).

Les Plans de Continuité d'Activité (PCA) sont des outils essentiels pour renforcer la résilience organisationnelle. Ces plans garantissent que les fonctions critiques d'une organisation peuvent continuer ou être rétablies rapidement après une perturbation (Durand & Nicot, 2020). La mise en œuvre de PCA repose sur des évaluations rigoureuses des risques et des analyses d'impact sur les activités (BIA), permettant d'identifier les processus critiques prioritaires pour maintenir la stabilité opérationnelle (Bhamra et al., 2011). Les PCA se concentrent ainsi sur la préservation des fonctions essentielles, indépendamment de la nature de la crise rencontrée.

3.1. Résilience Organisationnelle et Continuité d'Activité

La résilience organisationnelle est définie comme la capacité d'une organisation à absorber les chocs, à s'adapter rapidement aux perturbations et à continuer à fonctionner malgré les crises. Ce concept est central dans la gestion de crise, car il permet aux organisations de maintenir un niveau acceptable de fonctionnement en période de crise, minimisant ainsi les impacts négatifs sur leurs opérations (Bhamra, Dani & Burnard, 2011). Les recherches montrent que la résilience est particulièrement cruciale dans les chaînes d'approvisionnement, où des perturbations peuvent causer des pertes importantes si les entreprises ne sont pas préparées (Sheffi & Rice Jr, 2005).

Les Plans de Continuité d'Activité (PCA) sont des outils essentiels pour renforcer cette résilience. Ils sont conçus pour garantir que les fonctions critiques d'une organisation puissent continuer à fonctionner ou être rapidement rétablies après une perturbation. La mise en place de PCA repose sur une évaluation rigoureuse des risques (Risk Assessment) et une analyse d'impact sur les activités (Business Impact Analysis - BIA), qui permettent d'identifier les processus critiques à protéger en priorité (Bhamra et al., 2011).

Tableau 1 : Concepts Clés de la Résilience Organisationnelle et de la Continuité d'Activité

Concept	Description	Importance
Résilience Organisationnelle	Capacité à absorber les chocs et à s'adapter rapidement.	Essentielle pour survivre aux crises.
Plan de Continuité d'Activité	Ensemble de procédures pour garantir la continuité des opérations critiques.	Assure le fonctionnement ininterrompu.
Analyse d'Impact sur les Activités (BIA)	Processus d'identification des processus critiques.	Priorité aux fonctions essentielles.

Source : Auteurs

3.2. Normes et standards internationaux en gestion de crise

Les normes internationales telles que l'ISO 22301 offrent un cadre structuré pour la mise en place de PCA. L'ISO 22301 spécifie les exigences pour un système de management de la continuité d'activité, y compris la préparation, la réponse et le rétablissement après une crise. Ce standard met l'accent sur la nécessité de processus bien définis et de tests réguliers pour garantir l'efficacité des PCA (ISO, 2019). D'autres normes, comme le BS 25999 (remplacé par l'ISO 22301) et la NFPA 1600, fournissent également des directives complémentaires pour établir des systèmes robustes de gestion des crises (Herbane, 2010).

Ces normes sont largement adoptées par les organisations dans les secteurs public et privé pour améliorer leur résilience (Hiles, 2014). Leur adoption permet aux entreprises d'assurer une continuité des activités même en période de crise, réduisant ainsi l'impact des perturbations sur les opérations essentielles.

Tableau 2 : Normes et standards en gestion de crise

Norme/Standard	Description	Applicabilité
ISO 22301	Système de management de la continuité d'activité.	Secteurs publics et privés.
BS 25999	Norme britannique pour la continuité d'activité.	Remplacée par l'ISO 22301.
NFPA 1600	Standard américain pour la gestion de crise.	Utilisée principalement en Amérique du Nord.

Source : Auteurs

3.3. Gouvernance en période de crises

La gouvernance en période de crise est cruciale pour assurer une réponse coordonnée et efficace. Elle implique des processus de prise de décision clairs et une communication fluide

entre les différentes parties prenantes (Boin et al., 2016). Une gouvernance de crise bien structurée permet une réaction rapide et coordonnée, minimisant ainsi les effets négatifs des crises sur les populations et les infrastructures (Kapucu & Van Wart, 2006).

Certains pays, comme le Japon, illustrent bien l'importance d'une gouvernance de crise efficace. Leur capacité à réagir de manière coordonnée aux catastrophes naturelles, telle que les séismes, démontre l'impact de la préparation et de la réactivité dans la gestion de crise (Tanaka, 2021). Une bonne gouvernance repose également sur la collaboration entre les secteurs public et privé, ainsi que sur l'engagement des communautés locales pour renforcer la résilience collective (Waugh & Streib, 2006).

En conclusion, ce cadre théorique et conceptuel explore les éléments essentiels de la gestion de crise : la résilience organisationnelle, les PCA, les normes internationales et la gouvernance de crise. Ces concepts et outils offrent des bases solides pour analyser les pratiques de gestion de crise et leur applicabilité dans divers contextes, en particulier pour les secteurs sensibles aux perturbations externes et aux crises récurrentes.

4. Analyse comparative des bonnes pratiques en gestion des crises dans les pays en développement

Les pays en développement font face à divers types de crises allant des catastrophes naturelles aux crises sanitaires, économiques et politiques. Les stratégies de gestion de crise varient selon les ressources disponibles, les cadres normatifs en place et la résilience des institutions locales. Voici une analyse comparative des pratiques de gestion de crise dans différents pays en développement.

4.1. Afrique

Les pays africains sont confrontés à une diversité de crises incluant les catastrophes naturelles, les conflits internes, et les crises humanitaires. Les stratégies de gestion de crise varient selon les contextes nationaux, mais des défis communs comme le changement climatique, la pauvreté et l'urbanisation rapide persistent.

Tableau 3 : Gestion de crise en Afrique

Pays	Types de crises	Stratégies principales	Défis
Sénégal	Inondations, sécheresses	Systèmes d'alerte précoce, gestion des bassins hydrographiques	Urbanisation rapide, pauvreté
Maroc	Sécheresses, inondations	Renforcement des infrastructures, gestion des ressources en eau	Urbanisation rapide, pression sur les ressources hydriques
Éthiopie	Sécheresses, conflits internes	Programmes de résilience, aide internationale	Conflits politiques, insécurité alimentaire
Kenya	Sécheresses, inondations, conflits intercommunautaires, invasions de criquets	Systèmes d'alerte précoce, distribution alimentaire, gestion des ressources en eau	Changement climatique, pauvreté, conflits
Rwanda	Inondations, glissements de terrain	Reboisement, gestion des bassins versants, réduction des risques	Topographie montagneuse, densité de population
Mali	Conflits armés, sécheresses	Programmes de paix, aide humanitaire, gestion des ressources en eau	Insécurité, déplacements de population

Source : Auteurs

4.2. Analyse des pratiques en Afrique

- **Sénégal** : Le Sénégal a mis en place des systèmes d'alerte précoce pour réduire l'impact des inondations et des sécheresses. La gestion des bassins hydrographiques est une composante

clé pour assurer la disponibilité de l'eau. Les défis restent liés à l'urbanisation rapide et au changement climatique ([Géorisques Sénégal](#), consulté en 2024).

- **Maroc** : Le Maroc se concentre sur le renforcement des infrastructures pour faire face aux sécheresses et aux inondations. Les initiatives récentes incluent la conservation des eaux et le développement de systèmes d'alerte ([OCDE](#), 2023).
- **Éthiopie** : La gestion des crises en Éthiopie repose sur des programmes de résilience communautaire et une aide internationale pour répondre aux sécheresses et aux conflits internes (Aoki, 2013).
- **Kenya** : Le Kenya adopte des systèmes d'alerte précoce et des programmes de distribution alimentaire pour faire face aux sécheresses, inondations et conflits intercommunautaires. Les invasions de criquets sont aussi un défi majeur ([IOM](#), 2021 ; [IOM Kenya](#), consulté en 2024).
- **Rwanda** : Au Rwanda, la gestion des crises est axée sur le reboisement et la gestion des bassins versants. Les initiatives de résilience climatique sont essentielles pour faire face aux risques naturels croissants ([USAID](#), 1999).
- **Mali** : Au Mali, les conflits armés et les crises humanitaires posent de grands défis. Les programmes de paix et la gestion des ressources en eau sont des stratégies principales pour atténuer les effets des crises ([UNDP](#), 2019).

La gestion des crises en Afrique est principalement marquée par des défis environnementaux (inondations, sécheresses) aggravés par des crises économiques et politiques. Les pays comme le Sénégal, le Maroc, et l'Éthiopie adoptent des stratégies variées telles que les systèmes d'alerte précoce, la gestion des ressources en eau, et des programmes de résilience communautaire. Cependant, les défis persistants incluent l'urbanisation rapide, la pauvreté, et les effets du changement climatique. Malgré des efforts internationaux croissants, les infrastructures restent fragiles, et des investissements supplémentaires sont nécessaires pour renforcer la résilience des pays africains face aux crises ([Géorisques Sénégal](#), 2021 ; [OCDE](#), 2023).

4.3. Asie

La gestion des crises en Asie comprend principalement des réponses aux catastrophes naturelles (séismes, typhons, inondations) et des crises humanitaires. Les stratégies incluent des systèmes d'alerte précoce et des infrastructures résilientes.

Tableau 4 : Gestion de crise en Asie

Pays	Types de crises	Stratégies principales	Défis
Bangladesh	Inondations, cyclones, crises humanitaires	Systèmes d'alerte, centres d'évacuation, digues	Changement climatique, infrastructure fragile
Népal	Séismes, glissements de terrain, inondations	Construction résistante aux séismes, sensibilisation	Topographie montagneuse, pauvreté
Philippines	Typhons, séismes, éruptions volcaniques	Systèmes d'alerte, centres d'évacuation, infrastructures résilientes	Urbanisation rapide, pauvreté
Inde	Inondations, sécheresses, cyclones, pandémies	Gestion des catastrophes, secours d'urgence	Densité de population, inégalités
Vietnam	Inondations, typhons, glissements de terrain	Renforcement des digues, évacuations, adaptation climatique	Croissance démographique, Changement climatique, infrastructures vulnérables

Source : Auteurs

4.4. Analyse des pratiques en Asie

- **Bangladesh** : Très vulnérable aux inondations et aux cyclones, le Bangladesh a développé des systèmes d'alerte précoce et des infrastructures de protection. Cependant, le changement climatique et la forte densité de population restent des défis majeurs ([WFP](#), 2021).

- **Népal** : Le Népal fait face à des séismes fréquents et des glissements de terrain, nécessitant des constructions résistantes et des programmes de réduction des risques ([URD,2019](#)).
 - **Inde** : L'Inde est fréquemment touchée par des catastrophes naturelles telles que les inondations, les cyclones et les sécheresses. Le pays a mis en place des systèmes de gestion des catastrophes et mobilise rapidement des ressources pour les secours d'urgence. Cependant, la densité de population et les inégalités économiques compliquent la gestion des crises (Parthasarathy, 2020)
 - **Vietnam** : Le Vietnam fait face à des inondations fréquentes, notamment dues aux typhons. Le pays a mis en place des systèmes d'alerte et renforce les infrastructures comme les digues. Cependant, le changement climatique et la vulnérabilité des infrastructures sont des défis majeurs ([Banque Mondiale,2013](#)).
 - **Philippines** : Souvent frappé par des typhons et des éruptions volcaniques, les Philippines ont développé des centres d'évacuation et des systèmes d'alerte. Toutefois, l'urbanisation rapide et la pauvreté compliquent la mise en œuvre des stratégies de gestion de crise ([IOM,2024](#)).
- En Asie, les crises sont largement dominées par des catastrophes naturelles telles que les inondations, les séismes et les typhons. Les pays comme le Bangladesh, les Philippines et l'Inde mettent en place des systèmes d'alerte précoce et renforcent leurs infrastructures pour mieux répondre à ces crises. Cependant, les défis comme la densité de population, la pauvreté et les inégalités compliquent la gestion des crises. La gestion des catastrophes est fortement dépendante des infrastructures résilientes et de l'adaptation aux conditions climatiques changeantes. L'intégration des technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle et le big data, commence à améliorer les capacités de réponse dans cette région (WFP, 2020; Banque Mondiale, 2013).

4.5.Moyen-Orient

Le Moyen-Orient est confronté à une combinaison de crises naturelles, humanitaires, et politiques. Les stratégies de gestion des crises sont souvent influencées par des facteurs comme les conflits armés et la migration de réfugiés, mais aussi par les catastrophes naturelles comme les séismes.

Tableau 5 : Gestion de crise au Moyen-Orient

Pays	Types de crises	Stratégies principales	Défis
Liban	Crises économiques, conflits armés, crise des réfugiés	Assistance humanitaire, programmes de reconstruction, renforcement de la sécurité	Instabilité politique, infrastructure vieillissante, ressources limitées
Turquie	Séismes, crises migratoires, conflits internes	Systèmes d'alerte précoce, infrastructures résilientes, aide humanitaire	Urbanisation rapide, tensions politiques
Jordanie	Crise des réfugiés, conflits régionaux	Assistance humanitaire, gestion des ressources en eau	Manque de ressources, crise des réfugiés
Syrie	Conflits armés, crise des réfugiés, destruction d'infrastructures	Aide humanitaire, efforts de reconstruction, sécurité intérieure	Conflits armés, crises humanitaires

Source : Auteurs

4.6.Analyse des pratiques au Moyen-Orient

- **Liban** : Le Liban est confronté à des crises multiples, incluant des problèmes économiques, des conflits armés, et une crise des réfugiés. Le pays a largement dépendu de l'aide internationale pour la reconstruction, particulièrement après l'explosion du port de Beyrouth en 2020 (Bajis et al., 2023).

- **Turquie** : La Turquie est sujette à des séismes fréquents en raison de sa position sur des failles tectoniques. Le pays a mis en place des systèmes d'alerte précoce et renforcé ses infrastructures, mais les tensions politiques et la gestion des réfugiés ajoutent des complications (IRIS, 2023).
- **Jordanie** : La Jordanie gère une des plus importantes crises de réfugiés au monde, en particulier avec l'afflux massif de réfugiés syriens. Les ressources limitées, notamment en eau, posent des défis supplémentaires pour l'aide humanitaire (Achilli, 2015).
- **Syrie** : La guerre civile en Syrie a conduit à une crise humanitaire de grande envergure, avec des millions de personnes déplacées. Les efforts de gestion de crise sont entravés par le conflit armé, qui complique l'acheminement de l'aide humanitaire et la reconstruction des infrastructures (Doocy et al., 2015).

Le Moyen-Orient fait face à une combinaison complexe de crises naturelles, humanitaires et politiques. Les pays comme le Liban, la Syrie, et la Turquie sont confrontés à des défis liés aux conflits armés, à la crise des réfugiés, et aux catastrophes naturelles (séismes, crises migratoires). Les stratégies incluent des efforts de reconstruction, l'aide humanitaire internationale, et des systèmes d'alerte précoce. Cependant, l'instabilité politique, la corruption et les infrastructures vieillissantes aggravent les crises et ralentissent les efforts de gestion. La coopération internationale et le renforcement des infrastructures résilientes sont essentiels pour améliorer la réponse aux crises dans cette région (IRIS, 2020 ; Cairn et al., 2013).

5. Comparaison des stratégies de gestion de crise par région

Tableau 5 : Gestion de crise au Moyen-Orient

Région/Pays	Type de Crise	Stratégies de Gestion	Défis Identifiés
<u>Afrique</u> :	- Inondations, sécheresses, conflits	- Systèmes d'alerte précoce, gestion des ressources hydriques	- Urbanisation rapide, pauvreté, insécurité alimentaire
- Sénégal	Inondations, sécheresses	Gestion des bassins hydrographiques, systèmes d'alerte précoce	Urbanisation rapide, changement climatique
- Maroc	Sécheresses, inondations	Renforcement des infrastructures, conservation des ressources	Pression sur les ressources hydriques
- Éthiopie	Sécheresses, conflits internes	Programmes de résilience, aide internationale	Conflits politiques, insécurité alimentaire
<u>Asie</u> :	- Inondations, typhons, séismes	- Systèmes d'alerte, infrastructures résilientes	- Infrastructure vulnérable, forte densité de population
- Bangladesh	Inondations, cyclones	Centres d'évacuation, digues, systèmes d'alerte	Infrastructure fragile, changement climatique
- Philippines	Typhons, éruptions volcaniques	Systèmes d'alerte, centres d'évacuation	Urbanisation rapide, pauvreté
<u>Moyen-Orient</u> :	- Crises économiques, conflits armés	- Assistance humanitaire, reconstruction	- Instabilité politique, crise des réfugiés
- Liban	Crises économiques, conflits armés	Programmes de reconstruction, sécurité renforcée	Infrastructure vieillissante, ressources limitées
- Turquie	Séismes, crises migratoires	Infrastructures résilientes, systèmes d'alerte	Tensions politiques, gestion des réfugiés
- Syrie	Conflits armés, crise des réfugiés	Aide humanitaire, sécurité intérieure	Conflits armés, crises humanitaires

Source :Auteurs

Les pratiques de gestion de crise varient significativement selon les contextes régionaux, influencées par les types de crises rencontrées, les ressources disponibles, et les priorités locales. Le tableau ci-dessus présente une comparaison synthétique des stratégies de gestion de crise adoptées dans différentes régions, notamment en Afrique, en Asie et au Moyen-Orient. Cette vue d'ensemble met en lumière les similitudes et les différences entre les réponses aux

crises, ainsi que les principaux défis auxquels chaque région est confrontée. Ce tableau vise à faciliter l'identification des meilleures pratiques, tout en offrant un aperçu des adaptations locales requises pour une gestion de crise efficace.

5.1. Analyse du Tableau Comparatif

Les stratégies de gestion de crise en Afrique, comme au Sénégal et au Maroc, sont largement orientées vers l'atténuation des catastrophes naturelles (inondations, sécheresses) par la gestion des ressources en eau et les systèmes d'alerte précoce. Cependant, ces efforts sont freinés par des défis tels que l'urbanisation rapide, la pauvreté, et les effets du changement climatique.

En Asie, les réponses aux crises sont principalement centrées sur les catastrophes naturelles récurrentes (typhons, inondations). Le Bangladesh et les Philippines illustrent des efforts importants dans l'installation de centres d'évacuation et d'infrastructures résilientes. Cependant, la forte densité de population et les infrastructures fragiles compliquent l'efficacité de ces mesures, nécessitant des investissements soutenus.

Le Moyen-Orient est marqué par des crises économiques et politiques, exacerbées par des conflits armés, comme en Syrie et au Liban. La gestion de crise repose sur une aide humanitaire internationale et des efforts de reconstruction, bien que des défis d'instabilité politique et de crise des réfugiés persistent, ralentissant les progrès dans cette région.

5.2. Discussion

Ce tableau comparatif révèle des pratiques de gestion de crise adaptées aux particularités de chaque région, tout en soulignant des défis communs, tels que la nécessité de renforcer les infrastructures, d'améliorer les systèmes d'alerte, et de développer des collaborations entre les parties prenantes locales et internationales. Cette synthèse comparative met également en évidence l'importance des ressources et du cadre de gouvernance dans la réussite des réponses aux crises. Dans les sections suivantes, nous approfondirons ces éléments et proposerons des recommandations pour optimiser l'adaptation des bonnes pratiques internationales aux réalités locales.

En résumé, la gestion des crises varie grandement selon les régions du monde, chaque pays étant confronté à des défis uniques influencés par des facteurs géographiques, économiques et politiques. En Afrique et au Moyen-Orient, les crises environnementales sont exacerbées par des problèmes économiques et des conflits armés. Les stratégies de gestion des crises incluent des systèmes d'alerte précoce, des programmes de résilience, et une coopération internationale accrue. Cependant, les défis communs à tous les pays analysés incluent la vulnérabilité aux catastrophes naturelles, les infrastructures insuffisantes, les inégalités économiques et sociales, ainsi que l'impact du changement climatique. Ces éléments nécessitent une approche continue pour renforcer la résilience locale et les capacités institutionnelles (Aoki, 2013).

5.3. Défis et obstacles à la gestion des crises

Les principaux défis à la gestion des crises dans les pays en développement sont les suivants :

- **Contraintes financières et ressources limitées :**

Les pays en développement manquent souvent de ressources pour investir dans les infrastructures critiques nécessaires à une gestion efficace des crises, comme les systèmes de santé et de transport. Ce manque complique la mise en œuvre des mesures préventives et des interventions d'urgence (Cairn, 2006).

- **Répartition inégale des ressources :**

Les capacités institutionnelles varient considérablement d'une région à l'autre. Certaines zones bénéficient d'une meilleure gouvernance, tandis que d'autres, notamment celles confrontées à la corruption et à l'instabilité politique, sont incapables de répondre efficacement aux crises.

Les populations marginalisées sont souvent les plus touchées, exacerbant les inégalités sociales et économiques (USAID, 2022).

- **Instabilité politique :**

Les conflits internes et les transitions politiques perturbent la continuité des politiques de gestion des crises, rendant ces régions plus vulnérables. La corruption affaiblit également la confiance dans la capacité des gouvernements à gérer les crises de manière transparente et efficace (Cairn et al., 2013).

- **Vulnérabilité sociale et économique :**

La précarité des conditions de vie dans de nombreux pays en développement aggrave les effets des crises. Les inégalités socio-économiques exacerbent la vulnérabilité des populations face aux chocs économiques, sociaux et environnementaux (Banque Mondiale, 2013).

6. Recommandations et Perspectives pour l'Amélioration de la Gestion des Crises

Pour améliorer la gestion des crises dans les pays en développement, il est essentiel de transposer les bonnes pratiques internationales tout en tenant compte des spécificités locales. Cette transposition nécessite des efforts concertés dans plusieurs domaines, avec une intégration des perspectives d'évolution basées sur l'innovation technologique et les enseignements tirés des comparaisons internationales.

Les **stratégies internationales de gestion des crises** doivent être adaptées aux contextes locaux pour être efficaces. Cela implique de tenir compte des conditions géographiques, climatiques et sociales des régions concernées, ainsi que des ressources disponibles. Par exemple, l'adaptation des systèmes d'alerte précoce utilisés aux Philippines, combinés à l'éducation communautaire, pourrait réduire les impacts des inondations et des glissements de terrain au Vietnam (Banque Mondiale, 2013). De même, les programmes de réhabilitation des terres et de conservation des ressources en eau mis en œuvre au Maroc offrent des solutions transférables pour d'autres régions confrontées à la désertification (OCDE, 2023). Ces exemples soulignent l'importance de la flexibilité dans la mise en œuvre des solutions, tout en renforçant leur appropriation locale.

Le *renforcement des capacités locales* est une priorité majeure. La formation ciblée des acteurs locaux, la création de programmes de développement des compétences techniques et professionnelles, et la décentralisation de la gestion des crises peuvent considérablement améliorer la préparation et la résilience des communautés (Cairn et al., 2013). Par exemple, au Bangladesh, les formations en gestion de crises et l'analyse des données issues du Big Data ont permis d'améliorer les systèmes d'alerte précoce, réduisant les impacts des inondations (WFP, 2020).

Dans cette optique, *l'amélioration des systèmes d'alerte précoce* représente un levier essentiel pour prévenir les catastrophes naturelles et réduire leurs impacts. Ces systèmes doivent être renforcés grâce à des infrastructures de communication robustes et un accès à des informations précises en temps réel (IOM, 2020). L'intégration des technologies émergentes, telles que les drones pour la reconnaissance et la livraison en zones difficiles d'accès, et l'intelligence artificielle (IA) pour l'analyse des risques et la prise de décision rapide, peut révolutionner la gestion des crises. Par exemple, l'utilisation de drones au Népal après le séisme de 2015 a permis une évaluation rapide des dommages et une livraison efficace des secours (URD, 2015). L'IA, de son côté, aide à optimiser les prévisions météorologiques et à anticiper les catastrophes naturelles, comme les typhons aux Philippines (IOM, 2020).

L'institutionnalisation des Plans de Continuité des Activités (PCA) est également cruciale pour assurer la résilience des organisations face aux crises. Ces plans permettent de maintenir les fonctions critiques des gouvernements, entreprises, et communautés en cas de crise. Leur

formalisation et la sensibilisation des acteurs à leur importance sont nécessaires pour garantir leur adoption à grande échelle (USAID, 2022). L'ISO 22301, en tant que norme de référence, offre un cadre structuré pour la mise en œuvre de ces plans dans différents secteurs.

En parallèle, les *perspectives d'évolution en gestion de crise* se concentrent sur l'intégration des enseignements tirés des comparaisons internationales. Les échanges de bonnes pratiques entre pays permettent d'adopter des stratégies éprouvées et adaptées à des contextes variés. Par exemple, la Turquie, confrontée à des séismes fréquents, a développé des infrastructures résilientes et des programmes de reconstruction qui pourraient inspirer des pays comme le Liban, où les infrastructures vieillissantes augmentent la vulnérabilité aux catastrophes (IRIS, 2020). De même, les systèmes d'alerte avancés des Philippines pourraient être adaptés dans des régions à risque similaire, comme le Vietnam (Banque Mondiale, 2013).

Enfin, les *technologies émergentes* telles que le Big Data et l'intelligence artificielle ouvrent de nouvelles perspectives pour la gestion de crise. Le Big Data offre des capacités analytiques qui permettent d'identifier des modèles de crises et d'améliorer les réponses grâce à une meilleure anticipation. Ces innovations technologiques, combinées à une gouvernance collaborative et à l'implication des communautés locales, renforcent la capacité des pays en développement à faire face aux crises futures.

7. Conclusion

La gestion des crises dans les pays en développement constitue un défi multidimensionnel, impliquant des facteurs économiques, sociaux, politiques et environnementaux. Ce contexte complexe nécessite des approches intégrées qui combinent préparation, réponse et rétablissement pour atténuer les impacts des crises sur les populations vulnérables. À travers cette analyse comparative, il apparaît que, bien que certaines bonnes pratiques aient montré leur efficacité à l'échelle internationale, leur succès dans les pays en développement dépend fortement de leur contextualisation et de leur mise en œuvre adaptée.

Les cadres normatifs internationaux, tels que l'ISO 22301, offrent une base méthodologique pour structurer la gestion des crises. Cependant, leur application exige un accompagnement technique et des ajustements qui tiennent compte des ressources limitées et des infrastructures souvent inadéquates dans ces contextes. Par ailleurs, l'efficacité de ces cadres repose sur leur appropriation par les acteurs locaux, qui doivent être pleinement impliqués dans les processus de planification et de mise en œuvre. Cela souligne la nécessité d'une gouvernance inclusive, où les institutions publiques, les entreprises privées et les organisations communautaires collaborent pour concevoir et appliquer des solutions adaptées.

Les technologies émergentes représentent un levier important pour transformer les réponses aux crises. L'intelligence artificielle permet d'anticiper et d'optimiser les interventions, tandis que les drones et le big data facilitent une prise de décision rapide et fondée sur des données concrètes. Cependant, l'adoption de ces technologies reste inégale en raison de barrières techniques, financières et structurelles. Les pays en développement doivent donc investir dans des capacités technologiques tout en renforçant les infrastructures de base, indispensables pour soutenir ces innovations. Une approche progressive, axée sur la formation et la sensibilisation, peut permettre de surmonter ces obstacles et d'exploiter pleinement le potentiel de ces outils.

L'un des enseignements majeurs de cette étude est l'importance de la coopération internationale pour renforcer la gestion des crises. Les échanges d'expériences, le transfert de connaissances et l'accès à des financements extérieurs sont essentiels pour aider les pays en développement à construire leur résilience. À ce titre, les organisations internationales et les partenaires bilatéraux jouent un rôle clé dans le soutien aux initiatives locales. Toutefois, la dépendance à l'aide externe doit être réduite à terme en renforçant les capacités locales et en autonomisant les communautés affectées.

Au-delà des solutions techniques et institutionnelles, cette étude met en lumière la nécessité d'une approche holistique centrée sur l'humain. Les communautés locales doivent être reconnues comme des acteurs clés, non seulement dans la mise en œuvre des stratégies de gestion des crises, mais également dans leur conception. Cela passe par une gouvernance participative, des campagnes de sensibilisation et une éducation ciblée pour accroître leur capacité à agir avant, pendant et après les crises.

En conclusion, bien que des défis structurels importants subsistent, les pays en développement disposent de leviers importants pour améliorer leur gestion des crises. En combinant des infrastructures résilientes, des cadres normatifs adaptés, des technologies innovantes et une collaboration internationale renforcée, ils peuvent progresser vers une résilience accrue. L'avenir de la gestion des crises repose sur l'interconnexion de ces éléments, ainsi que sur une volonté collective de construire des sociétés plus robustes et prêtes à faire face aux incertitudes de demain.

Références:

- (1) Achilli, L. (2015). Syrian refugees in Jordan: A reality check. *Migration Policy Centre, EUI Working Paper*. Récupéré de <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/34904>.
- (2) Aoki, M. (2013). Community resilience and aid dependency in Ethiopia. *Journal of International Development*, 25(4), 527-543.
- (3) Bajis, D., Bajis, S., Akel, M., Bizama, A. P., & Chaar, B. (2023). The response of community pharmacists in Lebanon to a triple whammy of crises: The Lebanese financial crisis, COVID-19 pandemic, and the Beirut port explosion. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667276622001160>.
- (4) Banque Mondiale. (2013). Vietnam Disaster Risk Management Project. Consulté à l'adresse : <https://www.banquemondiale.org/fr/results/2013/04/09/vietnam-disaster-risk-management-project>.
- (5) Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>.
- (6) Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316339787>.
- (7) Cairn et al. (2013). La gestion des crises au Mali et au Liban. *Civitas Europa*, 2, 123-145. Consulté à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-civitas-europa-2013-2-page-123.htm>.
- (8) Cairn. (2006). Réponses aux crises en Inde et ailleurs. *Revue Tiers Monde*, 2, 421-438. Consulté à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2006-2-page-421.htm>.
- (9) Denis, J. (1993). *Gestion de crise et reconquête industrielle*. Paris: L'Harmattan.
- (10) Denis, J. (2002). *Stratégies de gestion des crises industrielles*. Paris: L'Harmattan.
- (11) Doocy, S., Lyles, E., Delbiso, T. D., & Robinson, C. W. (2015). Internal displacement and the Syrian crisis: An analysis of trends from 2011–2014. *Conflict and Health*. Récupéré de <https://link.springer.com/article/10.1186/s13031-015-0060-7>.
- (12) Géorisques Sénégal. (2021). Gestion des inondations et sécheresses au Sénégal. Consulté à l'adresse : <https://georisques.sec.gouv.sn/site/>.
- (13) Heiderich, D. (2010). *Anticiper la crise: Méthodes et outils pour détecter les signaux faibles et gérer les crises*. Dunod.
- (14) Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business History*, 52(6), 978-1002. <https://doi.org/10.1080/00076791.2010.511185>.

- (15) Hiles, A. (2014). *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (3rd ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/enus/The+Definitive+Handbook+of+Business+Continuity+Management%2C+3rd+Edition-p-9781118326831>.
- (16) IRIS. (2020). Turquie : À propos des séismes et des crises politiques. Consulté à l'adresse : <https://www.iris-france.org/175634-turquie-a-propos-des-seismes-qui-bouleversent-sa-scene-politique/>.
- (17) ISO. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. *International Organization for Standardization*. <https://www.iso.org/standard/75106.html>.
- (18) Kapucu, N., & Van Wart, M. (2006). The evolving role of the public sector in managing catastrophic disasters: Lessons learned. *Administration & Society*, 38(3), 279-308. <https://doi.org/10.1177/0095399706289718>.
- (19) Lagadec, P. (1996). *La gestion des crises: Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris: McGraw-Hill.
- (20) Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*. Oxford University Press.
- (21) Morin, E. (1976). *La Méthode: La Nature de la Nature*. Paris: Seuil.
- (22) Parthasarathy, D. (2020). Challenging the Environment: Uncertain Pathways to Transformation in/for India. *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 2020(1), 5. Récupéré de Cairn.info.
- (23) Roux-Dufort, C. (2003). *La gestion de crise: Une approche intégrée*. Paris: Dunod.
- (24) Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-48. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-supply-chain-view-of-the-resilient-enterprise/>.
- (25) Tanaka, Y. (2021). Governance during crisis: Japan's response to natural disasters. *Journal of Emergency Management Studies*, 16(2), 35-50. <https://doi.org/10.1080/15569216.2021.1937042>.
- (26) UNDP. (2022). Projets de résilience climatique au Rwanda. Consulté à l'adresse : https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnace922.pdf.
- (27) Waugh, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review*, 66(s1), 131-140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00673.x>.
- (28) WFP. (2020). Rapport sur la résilience climatique au Bangladesh. Consulté à l'adresse : https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000132362.
- (29) Zaman, R., Robet, M., & Michelin, L. (2016). Intelligence artificielle et gestion des crises. *Revue Internationale de Gestion des Crises*, 45(2), 85-102.